

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
E COMPORTAMENTO ÉTICO

PAULO SERTEK

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, Linha de Pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Orientador: Dálcio Roberto dos Reis Ph. D.
Co-orientador: Ademar Heemann Ph. D.

CURITIBA

2002

PAULO SERTEK

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
E COMPORTAMENTO ÉTICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, Linha de Pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Orientador: Dálcio Roberto dos Reis Ph. D.
Co-orientador: Ademar Heemann Ph. D.

CURITIBA

2002

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE QUADROS	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações Prévias	1
1.2 Apresentação da dissertação	2
1.3 Caracterização do Problema	2
1.4 Hipótese	3
1.5 Justificativa	3
1.6 Objetivos.....	4
1.6.1 Objetivo geral	4
1.6.2 Objetivos específicos	4
1.7 Limitações	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Organizações.....	6
2.1.1 Pessoa humana e empresa.....	6
2.1.2 A empresa, reflexo da pessoa.....	8
2.2 Gestão de mudanças e inovações nas organizações.....	9
2.2.1 Contexto atual	9
2.2.2 Fatores impulsionadores das mudanças nas organizações.....	10
2.2.2.1 Ameaças externas	11
2.2.2.2 Mudanças ambientais como oportunidades de crescimento	11
2.2.2.3 Rapidez de resposta	12
2.2.3 Introdução das mudanças na organização.....	12
2.2.4 Organizações de sucesso.....	16
2.2.5 O ser humano como diferencial competitivo	17
2.2.6 Desenvolvimento organizacional como suporte ao processo de mudanças.....	19
2.2.7 Estratégias de mudanças	19
2.3 Inovação em Gestão.....	23
2.4 Atitudes Éticas: base das mudanças na organização.....	26
2.5 Estratégias de aprendizagem e cultura organizacional	27
2.6 Envolvimento dos funcionários	29
2.7 Estilos de organização	31
2.8 Cultura organizacional e desenvolvimento ético	33
2.8.1 Ética e seus fundamentos.....	33
2.8.1.1 A arte de viver bem.....	33
2.8.1.2 Inteligência e instinto.....	34
2.8.1.3 Os bens e os deveres	35
2.8.1.4 Ética e cidadania	38
2.8.1.5 Princípios básicos da ordem social	39
2.8.1.6 A virtude da justiça	41
2.8.2 Ética das virtudes	42
2.8.3 Ética e qualidades pessoais nas organizações.....	48
2.9 Direção das organizações com princípios éticos	54

2.10	Cultura organizacional e virtudes fundamentais.....	61
2.10.1	Qualidade de decisão - virtude da prudência.....	61
2.10.2	Qualidade de relacionamento - virtude da justiça.....	70
2.10.3	Qualidade emocional - virtude da temperança.....	78
2.10.4	Qualidade de empreendimento - virtude da fortaleza.....	88
2.11	Caracterologia e cultura organizacional.....	93
2.11.1	Caráter e trabalho em equipe.....	93
2.11.2	Sentimentos e caráter.....	95
2.11.3	Virtudes e caráter.....	98
2.11.4	Tipologia de caracteres.....	101
2.11.4.1	Sistema de Myers atualizado segundo Keirsey.....	101
2.11.4.2	Sistema de Heymans.....	108
2.12	Programa de desenvolvimento organizacional.....	116
2.13	Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes (PDEV).....	120
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	123
3.1	Linhas gerais da pesquisa.....	123
3.2	Tipo de pesquisa adotado.....	123
3.3	Metodologia para a análise do referencial teórico.....	124
3.4	Metodologia para o estudo de caso.....	125
3.5	Caracterização da empresa pesquisada.....	126
3.6	Variáveis pesquisadas.....	127
3.7	Instrumentos para a coleta de dados.....	128
3.7.1	Questionários de avaliação.....	128
3.7.2	Entrevistas semi-estruturadas.....	130
3.8	Metodologia de análise e interpretação dos resultados.....	130
3.8.1	Eficiência.....	131
3.8.2	Eficácia.....	131
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	132
4.1	Apresentação dos resultados.....	132
4.1.1	Quanto à efetividade das variáveis.....	132
4.1.2	Quanto à eficácia das variáveis.....	134
4.1.3	Trechos selecionados das entrevistas.....	134
	a) Entrevista com diretor proprietário EC 1 (empresa central):.....	134
	b) Entrevista com diretor proprietário EC 2 (empresa central):.....	136
	c) Entrevista conjunta com integrantes da empresa A e B e Central:.....	138
4.2	Análise e interpretação dos resultados.....	141
4.2.1	Eficiência.....	142
4.2.1.1	Expectativas.....	142
4.2.1.2	Antes da implantação do PDEV (04.00).....	145
4.2.1.3	Seis meses depois (10.2000).....	146
4.2.1.4	Em abril 2002.....	150
4.2.2	Eficácia.....	153
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	155
5.1	Resposta ao meio competitivo.....	155
5.2	Desenvolvendo o sistema espontâneo de interações.....	156
5.3	Clima organizacional e compartilhamento de informações.....	157
5.4	Qualidade de comunicação.....	158
5.5	Qualidade motivacional.....	158
5.6	Formas de estrutura organizacional.....	159
5.7	Ética das virtudes.....	160

5.8	Envolvimento dos funcionários	160
5.9	PDEV e resultados	161
5.10	Gestão do conhecimento e comportamento ético	163
5.11	Considerações finais e recomendações	165
6	REFERÊNCIAS	168
ANEXO I - PDEV		174
ANEXO II - QUESTIONÁRIO		199
ANEXO III - ENTREVISTAS		202

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Avaliações médias referentes às variáveis – 1 ^a questão.	132
TABELA 2 - Percentuais de respondentes por variável e grau de influência–2 ^a questão.	134
TABELA 3 – Diferenciais comparativos.....	141
TABELA 4 – Avaliações das variáveis antes do PDEV	145
TABELA 5 - Diferenciais de melhoria antes do PDEV e até seis meses	147
TABELA 6 - Diferenciais de melhoria antes do PDEV e depois até seis meses	148
TABELA 7 - Diferenciais para a condição em abril 2002	151
TABELA 8 – Diferenciais entre valorações atuais e antes do PDEV	153
TABELA 9 - Percentagem de respondentes agrupados por grau de influência	153

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Diagrama de Campo de Força	13
FIGURA 2 - Elementos essenciais de uma organização	29
FIGURA 3 - Composição dos sistemas formal e informal	30
FIGURA 4 - Critério para investimentos – fundamento ético	69
FIGURA 5 - Reações da sensibilidade diante de algo bom captado pelos sentidos	83
FIGURA 6 - Reações da sensibilidade diante de algo mau captado pelos sentidos	83
FIGURA 7 - Combinações possíveis na experiência de emoções positivas e negativas e sua relação com os quatro tipos clássicos de personalidade	97
FIGURA 8 - Estrutura em rede; A, B e C.....	126
FIGURA 9 - Gráficos correspondentes à questão número 1	133
FIGURA 10-Grau de influência das variáveis no desempenho da organização–2ª questão	154

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Seqüência de operações intelectivas e volitivas	65
QUADRO 2 - Movimentos provocados pelo apetite concupiscível.....	84
QUADRO 3 - Movimentos provocados pelo apetite irascível	84
QUADRO 4 - Apetite concupiscível	85
QUADRO 5 - Apetite irascível.....	85
QUADRO 6 - Influência das emoções na inteligência e na vontade.....	87
QUADRO 7 – Emotividade.....	88
QUADRO 8 – Pesquisa das tipologias caraterologicas principais	101
QUADRO 9 - Características básicas de acordo com o sistema de Jung	102
QUADRO 10 – Caracterização interpretada por KEIRSEY	102
QUADRO 11 - Modos de comunicação e implementação	104
QUADRO 12 - Características do temperamento e caráter	106
QUADRO 13 – Tipologia de LE SENNE	111
QUADRO 14 - Correlações.....	114
QUADRO 15 - Atividade	115
QUADRO 16 - Ressonância	115
QUADRO 17 - Variáveis valoradas nos questionários	128
QUADRO 18 - Avaliação sobre qualidade de liderança	175
QUADRO 19- Organizações inteligentes.....	176
QUADRO 20 - princípios da qualidade total.....	177
QUADRO 21 - Princípios da qualidade	178
QUADRO 22 – Módulo 1; Hábito 1.....	180
QUADRO 23 - Avaliação sobre qualidade na decisão.....	181
QUADRO 24 – Módulo 2; Hábito 3; qualidade de decisão	182
QUADRO 25 - Avaliação sobre qualidade no relacionamento	183
QUADRO 26 – Módulo 3; Hábito 4; qualidade de relacionamento.....	184
QUADRO 27 - Avaliação sobre qualidade emocional.....	185
QUADRO 28 – Módulo 4; Hábito 5: qualidade emocional	186
QUADRO 29 - Avaliação sobre qualidade de empreendimento	187
QUADRO 30 – Módulo 5; Hábito 6: qualidade de empreendimento	188
QUADRO 31 - Classificador de temperamentos de KEIRSEY	189
QUADRO 32 - Indicação das respostas	191
QUADRO 33 - Questionário dos quatro tipos caracterológicos de KEIRSEY	192
QUADRO 34- Características do temperamento e caráter.....	193
QUADRO 35 - Emotividade.....	194
QUADRO 36 - Atividade	194
QUADRO 37 - Ressonância	195
QUADRO 38 - Resultado do questionário	195
QUADRO 39 - Tipologia de HEYMANS.....	195
QUADRO 40 - Programa de desenvolvimento de ética das virtudes.....	196
QUADRO 41 - Questão 1- variáveis	200
QUADRO 42 – Questão 2 – contribuições devidas às variáveis.....	201

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os resultados de um programa baseado na *Ética das Virtudes*. Baseia-se nas experiências da sua aplicação, em uma empresa de engenharia, que vem passando por mudanças na implantação de novos programas de computador. O programa, fundamentado no desenvolvimento comportamental, foi aplicado buscando a melhoria do clima organizacional e da motivação dos envolvidos nas atividades da empresa. Como as mudanças introduzidas, exigiram novas formas de trabalho, novos conhecimentos e novas habilidades por parte dos funcionários e fornecedores de serviços, houve necessidade de superar resistências e conflitos. Através do estudo do caso, analisam-se quais foram os fatores motivadores chave por parte dos dirigentes para a aplicação do programa, que designamos por: “*Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes*” (PDEV). Analisam-se características comportamentais tais como: qualidade do clima organizacional, qualidade de comunicação, compartilhamento de informações, confiança mútua, envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa, qualidade do trabalho executado, qualidade do atendimento ao cliente, qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho, qualidade do relacionamento interpessoal, qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa e proatividade dos membros da organização. Estas características foram avaliadas visando a verificação da eficiência e eficácia do programa. A eficiência do PDEV, foi medida a partir das avaliações das características comportamentais desde o início do programa, tais como: a) aspectos de melhoria desejadas (expectativas), que foram mais ou menos determinantes para a procura do programa; b) avaliação do estado das características comportamentais antes do programa; c) avaliação do grau de efetivação das melhorias esperadas nas características comportamentais até seis meses após a realização do programa e d) avaliação do estado atual destas características. Outra questão avaliada foi a eficácia no atingimento de resultados de melhoria do desempenho da organização como um todo. Com a análise dos dados coletados identificam-se - das características comportamentais que apresentaram melhorias – quais delas contribuíram efetivamente para o melhor desempenho da organização. Conclui-se que o desenvolvimento da cultura ética organizacional tem um papel preponderante na condução de mudanças eficientes e eficazes.

Palavras-chave: gestão de mudanças; desenvolvimento organizacional; ética nas organizações; ética das virtudes; clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is the analysis of the results of a program based on the Ethics of Virtues. It features experiences of its application in an engineering organization, passing through changes in implantation of new softwares. The behavior developing program was applied to get organizational climate improvement and to increase the collaborators motivation in the activities of the firm. Introduction of changes, had forced news forms of job, new knowledge and new skills by the employees and suppliers of services, it was very necessary to overcome many difficulties and conflicts. By means of case study, the key-motivational factors defined by the directors to apply “**PDEV**” (*Ethic of Virtues Development Program*) were analyzed. Behavior characteristics such as organizational climate, people’s communication quality, information sharing, mutual confidence, collaborators involvement in firm goals, quality of executed tasks, quality of customer attention, people’s decision quality in the work, interpersonal relation quality, membership’s emotional balance quality, and membership’s organization pro-activity was evaluated to verify the program’s efficiency and efficacy. This research allowed the reaching of conclusions about the efficiency of the **PDEV**, through the appraisal of behavioral characteristics from the beginning of process, like: a) desired characteristics improvement (expectation), that was more or less determinant to the decision of program implantation, b) appraisal of the behavioral characteristics state before the beginning of the program, c) appraisal of the effectiveness degree of the expected improvements in behavioral characteristics up to six months after the implantation beginning d) appraisal of actual state of this characteristics. Another issue evaluated concerns the efficacy in achieving upgraded performances in the organization as a whole. With the collected data analysis the identification – amongst all the improved behavior variables – those that properly had more impact in the organizational performance. In conclusion this article shows that the ethical culture development inside the organization has a very important role on change management efficacy and efficiency.

Keywords: change management; organizational development; ethics in organization; ethic of virtues, organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Prévias

Devido à alta competitividade entre as empresas causada pela globalização dos mercados, pela crescente velocidade de obsolescência dos produtos e serviços e à implantação de novas tecnologias em praticamente todos os setores da economia, constata-se a necessidade de que as empresas cresçam na sua visão estratégica de negócios e na adequação das suas atividades aos requisitos de maior produtividade e inovação contínua.

O ritmo acelerado das mudanças no âmbito tecnológico e também dos mercados exige que tanto as organizações como as pessoas desenvolvam novas competências. A variabilidade dos fatores externos requer habilidades para a condução de mudanças por parte de todos os membros da organização. Cada vez mais, qualidades tais como: liderança, ética profissional, gestão de pessoas, e responsabilidade social são necessárias na condução das mudanças.

Sabe-se que a dificuldade principal na condução dos processos inovadores dentro da organização é a resistência das pessoas às mudanças. Hoje, diferentemente de outras épocas, como há muito que adaptar-se e muito a aprender em menor intervalo de tempo, torna-se premente a necessidade das qualidades de liderança para conduzir as mudanças necessárias para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas.

KOTTER¹ conta a história de Frank, gerente de 100 funcionários em uma grande empresa, seu estilo de gerência de comando e controle, além de desatualizado, inibe a iniciativa e a criatividade tão rápido quanto o dióxido de carbono apaga o fogo.

Frank é uma dessas pessoas intrigantes, perturbadoras, desagradáveis e totalmente frustrantes que obstruem a mudança e bloqueiam o caminho de todas as boas iniciativas dos agentes da mudança. Segundo KOTTER, Frank possui dezenas de hábitos inter-relacionados que resultam em seu estilo de gerência.

Cabe às lideranças, não só as de topo, mas às de todos os níveis da organização, a condução destas mudanças. Proporcionar resposta rápida, não somente para assimilar as novas tecnologias, com novas estruturas e sistemas de gestão, mas sobretudo para promover o desenvolvimento dos valores éticos pessoais e coletivos que são o fundamento necessário para mudanças eficazes.

¹ KOTTER, John P. *Liderando a mudança*: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

1.2 Apresentação da dissertação

As organizações ao longo da história foram evoluindo e adaptando-se às condições mutáveis do ambiente, tanto em termos de estrutura como também em modelos de gestão. Algumas estruturas foram se configurando como as mais adequadas para determinados tipos de atividade, condições de mercado e para estilos de empresas concorrentes. As formas mais adequadas de estrutura foram se difundindo em razão da sua eficácia. Outras estruturas sucumbiram devido a sua incapacidade de responder a altura das necessidades.

As estruturas e modelos de gestão atuais têm uma característica comum: a ênfase no maior envolvimento de todos os atores no processo de criação de riqueza da organização. Para conseguir uma resposta eficaz das organizações às mudanças de alto impacto tecnológico, o envolvimento das pessoas passou a ser condição chave no planejamento estratégico. Nesta dissertação propõe-se e avalia-se o **PDEV** (*Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes*), como um possível instrumento para o desenvolvimento de uma cultura organizacional cooperativa e participativa, que potencia o envolvimento dos funcionários para se conseguir mudanças eficientes e eficazes em resposta ao meio competitivo.

São analisados, através de um estudo de caso, os resultados do **PDEV**. A avaliação dos resultados obtidos no seu processo de implantação possibilita recomendar linhas de ação para casos semelhantes.

1.3 Caracterização do Problema

O desenvolvimento das novas tecnologias concorrentes impele as organizações a fornecerem respostas mais rápidas ao mercado, caso contrário perdem competitividade ou desaparecem. A flexibilidade organizacional e a rapidez de aprendizagem especialmente para as PMEs passaram a ser vantagens competitivas importantes. A adaptação a estas novas condições exige uma atenção especial dos dirigentes da empresa na condução de mudanças. Há muito maior incidência de mudanças em períodos mais curtos, provocando solicitações de mudanças imediatas que afetam diretamente a vida das pessoas e requerem mudanças de hábitos, novos conhecimentos e novas habilidades. As mudanças de comportamento são as mais difíceis de se conseguir, geram inúmeras resistências das pessoas e diminuem a capacidade de resposta organizacional.

O problema que esta dissertação busca solucionar é sobre como desenvolver uma cultura organizacional que provoque mudanças de comportamento para favorecer um ambiente de cooperação e participação que propicie o maior envolvimento das pessoas nos objetivos gerais da organização e redunde no seu melhor desempenho e maior competitividade.

1.4 Hipótese

Admitimos como hipótese que o PDEV promove o maior envolvimento das pessoas nos objetivos gerais da organização aumentando em consequência a sua competitividade.

1.5 Justificativa

STACK, citado por BYRN, ao desenvolver sua tradicional palestra na Escola de Administração Sloan, do MIT, falando para jovens executivos sobre os ideais e os valores da Springfield ReManufacturing, chama atenção para atualidade e necessidade do desenvolvimento dos valores éticos dentro das organizações:

De repente, líderes como Stack, que levam a sério conceitos como ética e jogo limpo, voltaram à moda - e em grande estilo. Neste mundo pós-Enron, pós-estouro da bolha, há uma intensa procura de valores empresariais elevados - mais altos até do que os salários dos CEOs e as mais recentes cotações da Bolsa.

Confiança, integridade, jogo limpo são fatores importantes - e cruciais para a lucratividade da empresa. Os empresários e líderes corporativos que se esqueceram disso agora estão pagando o preço, num mercado em baixa, tumultuado pela perda de confiança dos investidores. "O abismo que separa os indivíduos e as organizações está marcado pela frustração, a desconfiança, a decepção e até mesmo a raiva", diz Shoshana Zuboff, professora da Escola de Administração de Harvard e co-autora de um novo livro chamado "The Support Economy" (A Economia do Apoio)².

Neste contexto bastante recente a análise e avaliação da implantação do PDEV, contribui para a aplicação da **Ética das Virtudes** na organização. Possibilita através de um programa de treinamento organizacional a aplicação de ferramentas de diagnóstico e desenvolvimento do comportamento organizacional a fim de potenciar mudanças eficientes e eficazes. Contribui para os programas de desenvolvimento gerencial para a Gestão de Mudanças e também para os programas de Gestão de Pessoas, visando a melhoria do clima

² STACK, Jack. apud Byrn, John A. Surge um novo modelo de empresa ideal. BUSINESS WEEK, Tradução de Valor Econômico, 12.08.2002. Ano 3, n. 570, 1º Caderno.

organizacional e das atitudes éticas fundamentais das pessoas nas suas atividades profissionais.

Como as organizações só atingem seus resultados por meio da melhor interação e integração das pessoas, essa pesquisa contribui em reconhecer, através do estudo de caso, a necessidade não só das mudanças estruturais, mas sobretudo as de caráter humano que redundam no maior envolvimento dos funcionários no processo de mudança.

Igualmente a pesquisa contribui para a definição de procedimentos visando sanar problemas de falta de cooperação e de participação através da promoção dos valores éticos como meio facilitador para o envolvimento dos funcionários nos objetivos da empresa.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo geral

Os especialistas indicam para a realização de mudanças eficazes o desenvolvimento de culturas organizacionais fortes, caracterizadas por princípios e valores éticos sólidos. Apontam sistematicamente para a necessidade de uma vigorosa componente de aprendizagem organizacional e para isto a necessidade *sine qua non* do comprometimento dos dirigentes na implantação e disseminação de uma cultura organizacional baseada em princípios e valores. O objetivo dessa pesquisa é comprovar por meio de um estudo piloto a necessidade do resgate da **Ética das Virtudes** como fator chave para o aprimoramento da cultura organizacional e elemento facilitador para a condução de mudanças eficientes e eficazes.

1.6.2 Objetivos específicos

a) Identificar os fatores motivadores para a procura e aplicação do PDEV na rede;
b) Analisar e comprovar a eficiência do PDEV visando melhorias do desempenho nas seguintes variáveis:

- qualidade do clima organizacional,
- qualidade de comunicação,
- compartilhamento de informações,
- confiança mútua,
- envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa,
- qualidade do trabalho executado,
- qualidade do atendimento ao cliente,
- qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho,

- qualidade do relacionamento interpessoal,
- qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa e
- proatividade dos membros da organização. Estas características foram avaliadas visando a verificação da eficiência e eficácia do programa.

c) Comprovar a eficácia do PDEV em melhorias dos resultados da rede como um todo, através das contribuições de melhorias nas variáveis do item b).

Eficiência entende-se como sendo o melhor desempenho em uma variável e por eficácia à comprovação de que as melhorias de desempenhos nas variáveis provocaram um melhor desempenho da organização como um todo.

1.7 Limitações

A pesquisa realizada no estudo de caso apresenta a limitação do número pequeno de pessoas diretamente envolvidas na rede e por sua vez, a avaliação das melhorias de desempenho produzidas pelo PDEV - tendo sido implantado em abril de 2000 - foi realizada de forma retrospectiva em outubro de 2002.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações

2.1.1 Pessoa humana e empresa

TAYLOR³, um dos fundadores do sistema de administração científica, no início do século passado aplicava os conceitos de tempos e métodos à produção e com isto, através da partição dos trabalhos nos seus elementos átomos conseguia resultados espetaculares de produtividade. Este procedimento apoiava-se na concepção de eficácia na divisão entre trabalhos de planejamento e trabalhos de pura execução. Na mesma época FAYOL⁴, apoiado em semelhantes idéias de divisão do trabalho estabelece a "teoria clássica da administração" desenvolvendo os seus 14 princípios básicos. Nasce com isto a organização burocrática funcional, departamentalizada cuja influência permanece até os dias de hoje.

De acordo com esses autores da escola científica de administração, a divisão do trabalho favorece a especialização e com isto aumenta a capacidade de atingir melhor qualidade ao se atribuir um número menor de atividades a cada pessoa. Para trabalhos especializados pode-se treinar as pessoas mais afeitas a determinadas funções, obtendo assim maior eficácia nos procedimentos de desenvolvimento das tarefas. O princípio de divisão entre tarefas de planejamento e de execução apóia-se também num critério de eficácia técnica, pois aquele que se dedica a estudar o conjunto das atividades e tem uma formação mais acurada, em princípio, é capaz de organizá-las melhor e, portanto definir melhor as tarefas que devem ser executadas pelos outros.

Foram inegáveis os ganhos técnicos deste sistema, mas à custo da conversão do homem em engrenagens de uma máquina. Esse modo de proceder põe a eficácia técnica do trabalho ou da função como prioridade na organização da empresa. As necessidades das pessoas na organização, não sendo contempladas, afetam a dimensão essencial do ser humano: um ser que não pode ser tratado como simples meio ou recurso no processo organizativo. A dignidade da pessoa humana requer o respeito e adequação do trabalho à sua natureza de caráter racional e livre.

O Princípio personalista não é novo na história da ética, e poderíamos remontar-nos há muitos séculos atrás para rastrear suas origens. Por exemplo. Cícero afirmava que <<os homens foram criados para que cada um pudesse fazer bem ao outro>> (De officiis, I,IV), Aristóteles, santo Agostinho e santo Tomás de Aquino o reafirmaram de um modo ou de

³ TAYLOR, Frederick. *Princípios de Administração Científica*. 1.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1960.

⁴ FAYOL, Henry. *Administração Geral e Industrial*. 1. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1960.

outro. Seja o que for da história, de todos os modos muitos coincidem em referi-lo principalmente a KANT, que escreveu em diversos lugares afirmações como esta: 'atua de modo a tratar a humanidade, tanto em tua própria pessoa como na pessoa de todos os demais, sempre e ao mesmo tempo como um fim, e jamais como um meio' (Metafísica dos costumes). Posto de forma negativa, o princípio estabelece a falta ética de comportamentos que visem instrumentalizar ou mediatizar as pessoas⁵.

BARNARD⁶ promove outra abordagem para a administração de empresas desde uma perspectiva mais voltada para as pessoas. Assim, este autor, segundo STONER e FREEMAN "chegou à sua tese central: uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham"⁷.

As estruturas organizativas foram adquirindo perfis mais de acordo com a dignidade da pessoa. À medida que se reconhecem fatores motivacionais mais elevados das pessoas que fazem parte da organização, a configuração do trabalho vai sendo enriquecida para que hajam espaços para maior liberdade e, portanto um maior sentido para a atividade. Estabelece-se um processo de concausação em que o modelo de pessoa que serve de base para o desenho da organização configura as linhas mestras da estrutura organizacional e também a sua cultura e esta por retroalimentação, desenvolve ou inibe o crescimento da pessoa.

A imagem de pessoa - o modelo de homem - que foram utilizados oscilou entre o que tem usado tradicionalmente a economia - homem econômico - , e aquele que é um pouco mais complexo - já que tem em conta ao menos uma parte das limitações de conhecimento próprias do ser humano - introduzido por Herbert Simon com o nome de *administrative man*⁸.

Apesar de BARNARD enfatizar o trabalho dos administradores executivos, ele também dava atenção considerável ao papel do trabalhador individual como o fator estratégico básico na organização. Quando prosseguiu para enfatizar a organização como empreendimento cooperativo de indivíduos trabalhando juntos como grupos, ele separou-se da linha principal da teoria clássica da administração e estabeleceu a base para o desenvolvimento de boa parte do pensamento sobre a administração atual⁹.

⁵ FITTE, Hernan. La primacia de las personas en el gobierno de la empresa. . In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996. p. 35.

⁶ BARNARD, Chester. *The function of the executive*. 1. ed. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938

⁷ STONER, John. A. F.; FREEMAN, Edward, *Administração*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 29

⁸ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Direccion de Empresas*, 2. ed., Ed. Rialp, 1994, p. 24

⁹ STONER e FREEMAN, *op. cit.*, p. 30

2.1.2 A empresa, reflexo da pessoa

Adquire um valor enorme dentro da perspectiva da valorização e promoção do ser humano na organização a contribuição de LIKERT¹⁰, que distingue a organização voltada para as tarefas, daquela que é voltada para as pessoas: "há dois modos de conceber a empresa: como uma organização centrada nas tarefas que devem fazer os homens ou como uma organização centrada nos homens que devem fazer as tarefas"¹¹. Com esta perspectiva entende-se que a gestão das organizações atinja resultados distintos de acordo com cada uma das abordagens. Caso sejam as tarefas o centro da atenção, cabe ao administrador; desenhar, definir, controlar, planejar estas tarefas e buscar os resultados mensuráveis e as pessoas estarão subordinadas às metas e às tarefas. Desde o outro enfoque;

[...] se o eixo da empresa gira sobre os homens, o que interessam são as suas aspirações, que se configurarão em objetivos, suscitando neles o desejo de atingi-los. Desejo que se denomina motivação. Não se trata já do homem se ajustar a uma tarefa que lhe foi atribuída, mas que a tarefa proceda deste homem estimulado pelo desafio de atingir um objetivo. Neste caso é o ser humano que configura o sistema de trabalho em vez de ficar configurado por ele. A tarefa de direção não é a de controlar o modo de fazer o trabalho, mas o estímulo ao trabalhador¹².

O critério da prioridade das pessoas sobre as tarefas pode nortear o desenho da organização e dos trabalhos envolvidos, influenciando o modo como se formulam os propósitos, como se processam as informações e conhecimentos e como se motivam as pessoas no trabalho. PFEFFER ao comentar sobre a diferença entre um fator de produção e um ser humano, confirma esta idéia:

Outro sinal de toxidade de uma empresa é o fato de as pessoas serem tratadas como se fossem um fator de produção. [...] Se uma empresa vê seus funcionários como um mero fator de produção, então todos os dias deverá calcular se sua receita marginal supera o seu custo marginal. É assim que decidirá se vai mantê-lo no emprego ou não¹³.

Segundo PÉREZ LÓPEZ:

Assim como em um sistema técnico unicamente se contemplam as coisas que se fazem e em um organismo as coisas que se fazem e como se fazem, em uma instituição, além destes planos, se considera também o <<para que>> se fazem. A instituição se propõe

¹⁰ LIKERT, Rensis. *New Patterns of Management*, 1. ed. McGraw-Hill, 1961

¹¹ LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996. p.108

¹² *id.*

¹³ PFEFFER, Jeffrey, *Perigo: a empresa tóxica*, In. HSM Management, 16 de setembro-outubro, 1999, p. 118.

como finalidade não somente a própria de um organismo, mas também a de dar um sentido à toda ação humana que coordena. O característico de uma instituição é a consideração explícita de uns valores com os que trata de identificar às pessoas, aperfeiçoando os motivos de suas ações e educando-os nesse sentido ¹⁴.

PÉREZ LÓPEZ denomina “*instituição*” àquela que promove uma cultura organizacional baseada no sentido ético do trabalho e na centralidade da pessoa na empresa.

Pode-se pôr, como fundamento da cultura organizacional, os valores éticos compartilhados pelos seus membros, estimulados pelos dirigentes de topo da empresa.

A empresa se desenvolve do âmago das pessoas. Corresponde ao estilo de vida dos que a criam, é o reflexo do caráter dos que a levam a cabo. Floresce a partir do modo de ser dos que a conduzem, é o fruto do espírito, do impulso e ânimo dos que a dirigem, e corresponde ao miolo existencial de seus homens [...] Tomemos duas empresas no mesmo mercado, com os mesmos recursos financeiros, para elaborar os mesmos produtos ou prestar os mesmos serviços. Ao fim de cinco anos nos acharemos diante de duas empresas de configurações diferentes e talvez de perfis diversos. Se remontar-nos à busca da origem desta diferença, encontraremos sem dúvida os traços caracterológicos dos seus dirigentes ¹⁵.

2.2 Gestão de mudanças e inovações nas organizações

2.2.1 Contexto atual

Constata-se que as empresas que apresentam uma maior capacidade de inovação têm maior competitividade. Em um grande número de negócios verifica-se uma maior velocidade de obsolescência dos produtos e serviços, daí a necessidade da inovação. Toda inovação exige novas habilidades, conhecimentos, em resumo: mudanças nas formas habituais de se fazer as coisas dentro da organização. De acordo com KOTTER: “Para lidar com todas as mudanças, os altos executivos das melhores empresas vêm delegando mais responsabilidades gerenciais aos níveis mais baixos”¹⁶. Cada vez há mais necessidade de mudanças dentro das organizações pelo simples fato de terem que se adaptar às pressões do entorno. A sua rapidez de adaptação às mudanças torna-se um fator diferencial competitivo.

Como se exige mudanças em todos os âmbitos da empresa, torna-se forçosa a maior capacidade de adaptação e iniciativa por parte de todos seus membros. Neste

¹⁴ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Direccion de Empresas*. 2. ed. Madrid: Ed. Rialp, 1994, p. 28

¹⁵ LLANO, Carlos, *op. cit.*, p. 109

¹⁶ KOTTER, J. P. *Afinal o que fazem os líderes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 25

contexto destaca especialmente KOTTER que:

As posições no alto da hierarquia, principalmente, requerem bastante liderança para lidar com um ambiente altamente volátil na empresa. As pessoas nestes cargos têm de ser capazes de lidar com controles e sistemas de planejamento, sistemas de recursos humanos e estruturas organizacionais complexos ¹⁷.

Tendo em conta a tendência de que em muitos setores, principalmente os intensivos em conhecimento, haja a necessidade de agregação de valor aos produtos e serviços através de domínios de conhecimento, os fatores como criatividade e inovação tornam-se decisivos para a competitividade.

Adotando o conceito de liderança como sendo capacidade ou qualidade daqueles que conduzem mudanças, verifica-se um aumento da demanda de liderança em todos os níveis da empresa. Isto se dá desde a alta direção até inclusive o pessoal de frente. Conduzir mudanças criativas e inovadoras revela-se uma tônica importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Para produzir inovações as pessoas que compõem a organização são mais solicitadas no desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e competências.

Toda mudança causa *de per si* a apreensão das pessoas. Há mudanças que podem não dar certo. Em todos os casos exige-se mudanças de hábitos pessoais o que provoca resistências ativas ou passivas. Constata-se que as resistências surgem em função de uma percepção de perda de domínios pessoais. Como é necessário aprender a fazer coisas novas de novos modos, por mais boa vontade que se tenha, qualquer tipo de mudança gera resistências.

2.2.2 Fatores impulsionadores das mudanças nas organizações

As mudanças são impulsionadas fundamentalmente por três fatores; o primeiro: ***ameaças externas*** que afetam a sobrevivência da empresa; segundo: as ***oportunidades externas*** que abrem novos campos de ação e o terceiro fator: a necessária ***rapidez de resposta*** às solicitações do mercado.

Estes fatores devem balizar a ação da alta gerencia na elaboração das estratégias competitivas.

¹⁷ *id.*, p. 25

2.2.2.1 Ameaças externas

Considerando a realidade brasileira, a influência das novas tecnologias em um meio de competição agressivo tem levado as organizações à necessidade da inovação com fator chave para evitar a concorrência frontal com grupos poderosos. A estratégia da diferenciação de produtos e serviços é o caminho da pequena e média empresa. Trata-se de criar um diferencial competitivo através de valor agregado em aspectos chaves da produção regional. Como lembram STONER e FREEMAN:

Mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização. Como qualquer sistema, as organizações dependem de seu ambiente externo e devem interagir com ele. Se uma organização perde o contato com seu ambiente, ela pode se ver oferecendo produtos ou serviços que poucas pessoas desejam comprar, enquanto concorrentes mais ágeis abocanham parte de sua fatia de mercado ¹⁸.

RICART esclarece com propriedade:

O cliente está cada vez mais exigente e requer maior valor agregado e serviço. As empresas precisam dirigir-se para o cliente. Mas a voraz competição obriga prestar este serviço da forma mais eficiente possível ou outro o fará melhor. As empresas têm que redesenhar seus processos mantendo só aquelas atividades que criam valor para o cliente da forma mais eficiente possível e eliminando o restante. É um esforço difícil. Com ele, alcançamos somente o nível mínimo para competir ¹⁹.

2.2.2.2 Mudanças ambientais como oportunidades de crescimento

As pressões que favorecem às mudanças são: as novas tecnologias, os novos conhecimentos, os novos materiais, as exigências do mercado ou dos clientes. As mudanças ambientais acabam sendo oportunidades de crescimento, pois desenvolvem a capacidade de resolver problemas ou de antecipar-se às necessidades, ou ainda, abrir novos campos de atividade.

Quando o ambiente torna-se mais competitivo, num primeiro momento vão se fazendo mudanças de ordem incremental (passo a passo). Começa-se por diminuir custos, melhorar a produtividade e no final, para dar um passo avante, são necessárias mudanças mais radicais. De acordo ainda com KOTTER²⁰, muitas empresas fizeram por assim dizer

¹⁸ *op. cit.*, p. 300

¹⁹ RICART, Joan E. El desarrollo personal en las nuevas formas organizativas. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996. p. 150

²⁰ KOTTER, *op. cit.*

a lição de casa e agora precisam de mais criatividade e inovação em aspectos-chaves. Não basta uma mudança incremental, mas sobretudo aquela que abre novos mercados, novos produtos, novos domínios de conhecimento. Torna-se fator-chave desenvolver capacidades competitivas dificilmente imitáveis.

2.2.2.3 Rapidez de resposta

Devido à necessidade de rapidez de resposta às solicitações do meio competitivo, as organizações vêm-se na necessidade de inovar em termos organizativos. Tem-se procurado novas formas de estrutura, mais flexíveis com menos níveis hierárquicos. A empresa burocrática seguindo ainda o modelo do início do século passado já não responde adequadamente. Ainda de acordo com RICART, para conseguir essa rapidez de resposta as organizações são “(...) muito mais planas, com menos hierarquia, em que cada dirigente tem um número maior de colaboradores diretos a supervisionar, e sobretudo, maiores níveis de autonomia na organização. Observa-se um esforço progressivo para tornar realidade a autonomia de decisão dos empregados”²¹.

2.2.3 Introdução das mudanças na organização

Tendo em conta que as pessoas resistem às mudanças, a implementação adequada destas exige uma preocupação por parte das lideranças em avaliar o nível de resistência provável a uma determinada inovação. Os problemas principais não são técnicos. As resistências mais importantes partem do comportamento humano. Fundamentalmente essas mudanças impactam, positivamente ou negativamente, nas motivações das pessoas na execução do seu trabalho.

É admirável como uma boa parte dos gerentes tenham dificuldades para conduzir mudanças. KOTTER chama a atenção, para o fato de que: "Embora gerentes experientes costumem ter total consciência desse fato, só um número surpreendentemente pequeno deles reserva algum tempo antes de uma mudança organizacional para avaliar de forma sistemática quem poderia oferecer resistência à iniciativa de mudança e por quê"²².

Utilizando o modelo de LEWIN²³, os que lideram a mudança não podem subestimar as resistências e saber trabalhar suficientemente a conscientização e a superação das resistências através de uma freqüente e apropriada comunicação e preparação para a mudança. Como indicado na Figura 1 (Diagrama do Campo de Forças)

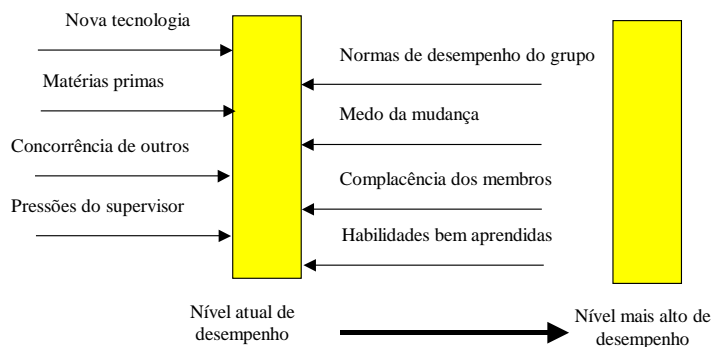
²¹ RICART, *op. cit.*, p. 150

²² *op. cit.*, p. 34

²³ Apud STONER e FREEMAN, *op. cit.*, p. 302

recolhido em STONER e FREEMAN, há forças que impulsionam a mudança e outras que a impedem e tendem à permanência do *status quo*, saber lidar com as resistências passa a ser condição chave de qualidade de liderança. Como há muita mudança, é necessária maior habilidade em lidar com resistências humanas de comportamento.

FIGURA 1 - Diagrama de Campo de Força



FONTE: STONER e FREEMAN

O adequado trabalho em relação ao desenvolvimento do ambiente ou clima organizacional passa necessariamente pela motivação das pessoas. As motivações extrínsecas devem ser dimensionadas adequadamente, pois sempre se pensa no benefício da mudança. As recompensas devem ser equilibradas entre as que se referem ao esforço pessoal, que deve ser valorizado, e o esforço coletivo ou o da equipe. A definição do *in médio virtus*, entre o individual e o coletivo, é sempre difícil e cabe aos líderes a determinação das recompensas adequadas. Devem sobretudo, primar por evitar a concorrência predatória. A melhor filosofia é a da competição legítima para servir mais e melhor ao bem do conjunto.

Sabe-se que as motivações intrínsecas levam a uma maior atratividade pelas mudanças: estas encerram o desejo de aprender coisas novas, o desafio para atingir outros patamares de excelência e de serviço, a satisfação no trabalho que se realiza, etc. Para que haja a motivação intrínseca os funcionários têm que captar e esforçar-se real e objetivamente pelos resultados do empreendimento como algo próprio. Por fim, a motivação transcendente (apoiados na conceituação de Pérez López) é a componente que estimula a tomada de decisão pensando no bem do conjunto e dos outros. A dimensão ética é absolutamente necessária nos processos de mudança, pois todo processo em que se usam artifícios de manipulação são verdadeiras armadilhas.

Diagnosticando as resistências às mudanças, KOTTER aborda aspectos que têm conotação ética e observa com agudeza que:

É óbvio que todas as pessoas afetadas pela mudança experimentam uma perturbação emocional de alguma ordem. Mesmo mudanças que parecem ser 'positivas' ou 'racionais' envolvem perda e incerteza. Contudo, por diversas razões, indivíduos ou grupos podem reagir de maneiras muito diversas à mudança - desde a resistência passiva ou a tentativa agressiva de solapa-la até abraça-la sinceramente ²⁴.

Este diagnóstico tem importância grande para as reações emotivas que desencadeiam boa parte das ações das pessoas. O desenvolvimento da ética das virtudes tem em conta o equilíbrio emocional, que se estuda no item 2.10.3 onde se indicam os procedimentos para o desenvolvimento da qualidade emocional.

Constatou-se, como demonstra O'TOOLE, citado por BOYETT & BOYETT²⁵, que há muitas razões para as pessoas resistirem à mudança. Há seis razões amplamente aceitas para a resistência, como:

Razão 1: Percepção do resultado negativo

O indivíduo ou grupo que precisa mudar vai ser negativamente afetado pela mudança ou pelo menos acha que vai.

VIRIES²⁶, explica que “a mudança desperta uma multidão de medos: do desconhecido, da perda de liberdade, da perda de status ou posição, da perda da responsabilidade e autoridade, e da perda de boas condições de trabalho e dinheiro”.

Razão 2: Medo de mais trabalho

Paul Strebél, diretor do Programa de Mudança para Gerentes Internacionais do *International Institute for Management Development* em Lausanne, Suíça citado por VIRIES²⁷, afirma que os funcionários resistem a mudança principalmente porque as grandes mudanças alteram os termos do pacto pessoal que eles têm com suas organizações. STREBEL, identificou três dimensões comuns desses pactos pessoais: formal, psicológica e social.

Formal - captura as necessidades básicas em termos de desempenho e tarefas do cargo.

²⁴ KOTTER, *op. cit.*, p. 35.

²⁵ BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. *O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. 4. ed., São Paulo: Campus, 1999

²⁶ VIRIES, Manfred. *Life and Death in the Executive Fast Lane*. 2 ed., 1999. p. 62

²⁷ *id.*

Psicológica – o pacto pessoal aborda principalmente os aspectos implícitos do relacionamento com o funcionário.

Social – finalmente os funcionários avaliam a cultura da organização por meio da dimensão social de seus pactos pessoais.

Razão 3: É preciso mudar os hábitos

As mudanças exigem que os funcionários alterem hábitos antigos.

Razão 4: Falta de comunicação

A organização não comunica com eficácia qual é a mudança, como e porque ela está sendo feita e não expressa claramente as expectativas de desempenho no futuro.

KOTTER lembra que, antes de compreender e aceitar uma mudança proposta, a maioria das pessoas busca resposta para uma série de perguntas:

- O que isso vai significar para mim?
- O que isso vai significar para organização?
- Quais são as outras alternativas?
- Serei capaz de agir de forma diferente?
- Acredito realmente que essa mudança é necessária?
- É a direção certa?

Ainda segundo este autor, em resposta a essas perguntas, na maioria das empresas, a comunicação é 100%, 1000% ou 10.000% deficiente.

Razão 5: incapacidade de alinhar a organização como um todo.

A estrutura, os sistemas, a tecnologia, as competências essenciais, o conhecimento e as habilidades dos funcionários e a cultura (valores, normas, crenças e premissas) da organização não são alinhados e integrados ao esforço de mudança.

Razão 6: Rebelião dos funcionários

Algumas pessoas resistem à mudança porque acreditam que estão sendo obrigadas a mudar. Daryl Conner, fundador e presidente da ODR – *Organizational Development Resources*, escreve que:

[...] não resistimos à incorporação de algo novo às nossas vidas tanto quanto resistimos à conseqüente perda de controle. Na verdade, a expressão resistência à mudança é um pouco confusa. As pessoas não resistem à mudança tanto quanto resistem às suas implicações – resistem ao sentimento de ambigüidade que surge quando o familiar deixa de ser relevante²⁸.

²⁸ Apud BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie, *op. cit.*

Em suma, as pessoas não resistem à mudança tanto quanto resistem a ser modificadas.

A implantação das mudanças exige uns requisitos básicos para sua eficácia. Um bom resumo das providências a serem tomadas são propostas por KOTTER²⁹ em forma de oito passos:

1. passo: Infusão do senso de urgência,
2. passo: Formação de uma poderosa coalizão orientadora,
3. passo: Criação da visão,
4. passo: Divulgação da visão,
5. passo: Capacitação de outras pessoas para atuar conforme a visão,
6. passo: Planejamento e promoção de vitórias de curto prazo,
7. passo: Consolidação das melhorias e desenvolvimento de novas mudanças,
8. passo: Institucionalização das novas abordagens,

Esses passos para a implementação das mudanças exigem por parte dos líderes o desenvolvimento de qualidades para sua execução. Cada um destes passos exige não só dos dirigentes, mas de todas as pessoas aquelas qualidades éticas fundamentais que são: *a qualidade de decisão ou prudência, a qualidade de relacionamento ou o sentido de justiça e solidariedade, a temperança que é o controle emocional e a fortaleza para empreender e manter o esforço para não perder a paciência ou desistir do processo*. Vê-se que as mudanças exigem virtude - firmeza da vontade. Cada um destes passos corresponde a um "bem árduo" que se conquista com constância e tenacidade. Não se pode querer resultados sem o trabalho prévio para criar as condições facilitadoras das mudanças: o cultivo da ética das virtudes. Idéias semelhantes a estas se encontram na "Lei da Fazenda" referida em COVEY³⁰ (preparar o solo, plantar as sementes, cultivar, tirar ervas daninhas e regar, etc.)

2.2.4 Organizações de sucesso

O desenvolvimento da cultura organizacional apresenta-se como importante ferramenta de suporte para a disseminação e fortalecimento das novas diretrizes requisitadas pelas mudanças. Entende-se por *Cultura Organizacional*, como sendo "o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças,

²⁹ KOTTER, John. Liderando a mudança., In: *Mudança Série Harvard Business Review Book*, 1. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15

³⁰ COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 152

compartilhados pelos membros da organização³¹”. A cultura organizacional pode ainda ser considerada como uma importante força para moldar e manter a identidade de uma organização.

A própria cultura da organização pode, dependendo da profundidade das mudanças, sofrer alterações que venham exigir uma atenção especial à comunicação adequada a todos os colaboradores da instituição e também todas as entidades com as quais ela se relaciona, seja a nível operacional, tático ou estratégico.

O conhecimento das mudanças específicas, como das eventuais alterações nos valores maiores da organização que refletirão em sua cultura, é de extrema importância para a correta compreensão por parte dos seus colaboradores.

2.2.5 O ser humano como diferencial competitivo

Não obstante o fato de haverem muitas variáveis que contribuam para o maior ou menor nível de sucesso de uma organização, entre elas, a utilização de tecnologias de vanguarda, o posicionamento mercadológico adequado e a existência de um planejamento estratégico bem elaborado, são as pessoas que vêm a ser, cada vez mais, o real fator de diferenciação entre as empresas de sucesso e as que fracassam. Também CHIAVENATO destaca o papel das pessoas na empresa:

Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolve-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há, entretanto, como escapar do paradoxo, pois não se pode se dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação nas culturas de nossas empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um canto melhor, se o encontrarem³².

As relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, principalmente a partir da década de 80 devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia. Essa alteração produziu um impacto direto na atuação dos recursos humanos que ficaram frente ao desafio imposto pela nova realidade; abandonar a postura focada em processos burocráticos para outra posição: a de alavancar o crescimento das organizações dos recursos criativos e inovadores das pessoas.

³¹ *id.*, p. 302

³² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 43

Não somente as inovações em produtos e serviços devem ser incentivadas. Os dirigentes de topo devem estar atentos para as inovações em práticas de gestão e desenhos organizativos, formas de enriquecimento dos trabalhos e modos de desenvolver pessoas para que hajam maiores chances de sucesso para suas organizações.

É ainda dentro desta ótica que fatores como *Competência, Relacionamento e Valores* devem ser considerados para efeito de análise de mudanças.

As facilidades de comunicação disponíveis nos dias atuais, dificilmente imaginadas há apenas trinta anos, serão, em um futuro próximo ainda maiores, de modo a permitir que tanto a distância quanto o tempo não sejam mais considerados como impeditivos para a realização de negócios.

O caminho seguido pelas organizações, em um primeiro momento, foi o de investir em processos que viessem a garantir os resultados. O ser humano é ainda hoje na prática administrativa considerado como "recurso" em um número significativo de instituições.

Há algum tempo, contudo, as organizações de boa visão, posicionam a área de "Recursos Humanos" como responsável pela integração das estruturas internas e externas da empresa. TUSHMAN e NADER, quando analisam como se organizar para o amanhã, chamam a atenção:

[...] pelo fato de a inovação requerer múltiplas disciplinas e alta qualificação, o desafio diante da gerência é contratar, treinar e desenvolver um conjunto de indivíduos dotados de habilidades e qualificações diversas e também da capacidade de inovar. [...] Portanto, a alta especialização deve ser incrementada por habilidades nas áreas de resolução de problemas, comunicação, resolução de conflitos e construção de times³³.

O impacto desse entendimento sobre a importância do ser humano como diferencial competitivo demanda um aumento da capacidade de gerenciar situações diversas, complexas e por vezes ambíguas, pois uma empresa não é simplesmente um conjunto de produtos e sim um conjunto de pessoas com uma individualidade a ser respeitada, com competências e habilidades individuais que devem ser utilizadas, em harmonia, para criar novos negócios.

³³ TUSHMAN, Michael e NADLER, David. Organizando-se para a inovação, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997 p. 176.

2.2.6 Desenvolvimento organizacional como suporte ao processo de mudanças

O gerenciamento do processo de mudança organizacional, quando relacionada principalmente a aspectos culturais, pode ser facilitado por uma abordagem que incorpore os conceitos relacionados a Desenvolvimento Organizacional.

Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como sendo um “esforço de longo prazo, apoiado pela administração de topo, para melhorar os processos de solução de problemas e de renovação de uma organização através de uma administração eficaz da cultura organizacional”³⁴.

Processos de solução de problemas referem-se aos métodos através dos quais a organização lida com as ameaças e oportunidades em seu ambiente, ao passo que o processo de renovação refere-se ao modo como os administradores adaptam ao ambiente seus processos de solução de problemas.

O desenvolvimento organizacional procura concentrar-se na cultura organizacional como forma de atuar nas pessoas, pois é essa cultura que molda as atitudes dos colaboradores e determina como a organização interage com o ambiente.

O desenvolvimento organizacional deve permitir à organização, portanto, que os profissionais se posicionem como agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade da organização de mudar e adaptar-se a novas situações e ambientes.

É de igual relevância a identificação de habilidades, conhecimentos e competências dos membros que compõem a organização, de maneira a possibilitar a otimização de competências entre estes membros.

É importante que se compreenda, que as características peculiares de cada organização devem ser respeitadas; isto implica, entre outros aspectos, que o fato de um processo de gestão de mudanças ter obtido sucesso em uma organização não garante que o mesmo processo servirá para uma outra organização, ainda que apresentem características semelhantes pois as pessoas que fazem parte de cada uma dessas organizações não são as mesmas.

2.2.7 Estratégias de mudanças

Entende-se que em um ambiente estável onde ocorrem poucas mudanças haverá menor reflexo na estratégia e configuração da empresa que no caso contrário. Verifica-se

³⁴ STONER e FREEMAN, *op. cit.*, p. 302

que “a necessidade é a mãe de criatividade”, as dificuldades ou as exigências por novas soluções tornam-se fatores geradores da inovação.

Quando uma instância superior supre o que uma inferior deveria ou poderia fazer, ou ainda, quando se instituem medidas excessivamente protecionistas de mercado, em vez de se beneficiar a sociedade acaba-se por prejudica-la. Isto se dá em virtude do acomodamento das empresas e das pessoas ao *status quo*. Em ambientes onde não há mudanças ou lhe são poupadas, a estrutura organizacional torna-se extremamente burocrática e verticalizada.

Ainda que os produtos e serviços tenham qualidade, à medida que as barreiras comerciais caem, as empresas sofrem o aumento da concorrência no setor. A competição pelos mercados torna-se mais acirrada e os produtores, se não tomam outras medidas, são forçados a competir necessariamente com preços menores. Nestas circunstâncias, é natural que ocorra a fase de “comoditização” dos produtos. Como o fator competitivo passa a ser o preço, o negócio para ser viável economicamente, necessita que se ganhe em escala de produção. A organização para ganhar em volume de produção, como vantagem competitiva, tem que reduzir custos, ser eficiente em produzir e distribuir, fazer parcerias especiais, etc. As estruturas funcionais e burocráticas são as mais eficientes para negócios de grande volume de produção e mercados relativamente estáveis e totalmente inadequadas para estratégias de diferenciação e produtos ajustados às necessidades dos clientes.

Quando qualidade de produto torna-se pré-requisito, torna-se necessário recorrer a estratégias de diferenciação para atender necessidades específicas e bem segmentadas de clientes. GIANESI e CORREA ³⁵, estudando as características dos serviços que vão sendo agregadas aos produtos a fim de atender necessidades específicas dos clientes afirmam:

As estratégias de competição devem então ser baseadas na diferenciação, no aumento de qualidade do serviço prestado, e na criação de switching costs (custos que oneram o consumidor no caso da troca de fornecedor)". Hoje um dos switching costs importantes corresponde à percepção por parte dos consumidores do grau de confiabilidade e excelência da instituição. Este fator é chave para conseguir a lealdade dos clientes. O sucesso destas estratégias depende basicamente do desempenho da função de operações. A conquista e satisfação do consumidor através de fatores de diferenciação da concorrência geram a necessidade do projeto estratégico das operações de serviço. Segundo PORTER³⁶: há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: liderança em custos, através

³⁵ GIANESI, Irineu, CORREA, Henrique. *Administração Estratégica de Serviços*. 1 ed. São Paulo: Atlas 1994. p. 62

³⁶ PORTER, E. M. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. 1. ed. New York: Free Press, 1980

de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras; diferenciação, através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo, como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros; e *foco*, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido. Mais especificamente, PORTER³⁷ estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode montar suas opções estratégicas:

- especialização em uma linha de produtos e/ou segmento de mercado;
- identificação da marca, principalmente através de publicidade;
- integração vertical seja para frente ou para trás;
- seleção de canais de distribuição;
- qualidade do produto e liderança tecnológica;
- políticas de preços e posicionamento de custos, tanto no que se refere a manufatura, distribuição ou serviços associados;
- serviços associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito, entre outros;
- alavancagem financeira e operacional;
- relacionamento com a matriz e com instituições governamentais.

Uma contribuição importante de KOTLER³⁸, analisando aspectos da competitividade em produtos e serviços, considera o *valor fornecido ao consumidor* como sendo a diferença entre o *valor percebido* pelo consumidor e o *preço pago* por ele. Entende-se valor percebido pelo cliente a aspectos que agregam maior valor tanto ao produto como ao serviço (padronização, velocidade, aparência, assistência técnica, etc.) O preço compreende além do valor monetário pago pelo consumidor, também a outros aspectos que devem ser minimizados, como por exemplo: custos de tempo, energia e desgaste psicológico.

Destaca-se hoje em dia, especialmente, como *fator de diferenciação* da organização, o tempo ou velocidade de adaptação às circunstâncias mutáveis do meio ambiente. Passa a ser decisivo para a competitividade na maior parte das atividades a rapidez de adaptação às solicitações do mercado e às estratégias da concorrência.

A flexibilidade da organização, a sua capacidade de fornecer respostas mais rápidas e a adequação das suas soluções às exigências novas dos clientes requerem formas estruturais mais ágeis e pessoal melhor capacitado. Confirma este fato RICART:

Todas estas mudanças modificam as demandas de habilidades e conhecimentos que requerem as empresas. Conhecimentos e habilidades se convertem em um elemento chave

³⁷ *id.*

³⁸ KOTLER, J. *Marketing Management: analysis, implementation and control*. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

para competir na 'era do conhecimento'. As empresas localizar-se-ão onde tenham mais facilidade de acesso a este conhecimento, ao mesmo tempo em que direcionarão suas políticas de recursos humanos para a adequada localização destes recursos escassos ³⁹.

Constata-se que, para um ambiente estável, as tarefas na organização seguem um esquema mais padronizado, as competências e habilidades têm contornos mais definidos e, portanto pode-se procurar um desenvolvimento ótimo através de uma estrutura funcional. Em ambientes mais turbulentos, as necessidades dirigem a organização para estruturas mais planas e flexíveis. As tarefas estão pouco definidas para que os funcionários sejam mais criativos, mais próativos, e desenvolvam maiores habilidades para a solução de problemas. Em contrapartida os dirigentes e gerentes devem prover seus colaboradores de maior e melhor informação, conhecimento e poder de decisão em pontos mais inferiores da empresa.

As organizações de base tecnológica necessitam além do exposto anteriormente diferenciar-se por seus conhecimentos essenciais. O domínio de conhecimentos constitui fator competitivo chave no momento atual, apoiados na análise feita por POLANYI, citado por JOHNSON e LUNDEVALL ⁴⁰ :

Especialmente a inovação inicia no sistema de produção, pelo fato de que as partes importantes da base de conhecimento são tácitas, e provem da "rotina-base" do "learning by doing" , - do uso e interação - e não necessariamente das atividades de pesquisa ligadas propriamente à ciência e tecnologia.

A vantagem competitiva de uma empresa está enraizada em um conjunto de competências que não são facilmente imitadas pelos seus concorrentes. Os elementos do conhecimento tácito coletivo são assim o núcleo da competitividade da organização.

Assim que um conhecimento é explicitado e socializado na organização tornando-se domínio de ciência base, possibilita o desenvolvimento de competências essenciais e transforma-se em fator gerador de inovação e desenvolvimento. O diferencial competitivo hoje se dá, sobretudo pela base de ciência e tecnologia que se domina e não tanto em termos de produtos ou serviços oferecidos que lideram o mercado. O que garante a capacidade de inovação são as, competências de conhecimento base, para criar serviços, produtos, tecnologias para atender necessidades e resolver problemas dos clientes.

³⁹ RICART, *op. cit.*, p. 147

⁴⁰ *Apud* JOHNSON, B., LUNDEVALL, B. Å., Nota Técnica 4 -Promoting Innovation Systems as a Response to the Globalising Learning Economy p. 2-17.

Os autores NONAKA e TAKEUCHI ⁴¹ têm em conta esse fato quando afirmam que o sucesso de empresas como a Honda, Matsushita, Kao etc. se dá por sua habilidade em encontrar formas novas de gestão que levam a aumentar a capacidade de geração de conhecimento organizacional.

2.3 Inovação em Gestão

Em ambientes que sofrem agudas mudanças tecnológicas as organizações mais eficazes e eficientes são mais "planas" isto é menos hierarquizadas. No desenho das novas formas de organização dá-se maior autonomia de decisão aos empregados. Os modelos de gestão empregados estimulam o envolvimento e comprometimento dos funcionários. Quanto maior e melhor for a participação dos empregados nas decisões e objetivos da empresa, melhores serão seus resultados de produtividade e competitividade.

Desenvolver o potencial humano dos empregados torna-se fator decisivo nas políticas de estratégias competitivas.

De acordo com trabalho de BALARIN e PONT⁴²:

Nos últimos anos a maior mudança no campo da estratégia é a maior atenção aos recursos e capacidades da empresa como forma de competir. Os estudiosos da estratégia empresarial regressaram à análise interna do modelo de Andrews (refere-se às forças e as debilidades internas) dedicando nos últimos dez anos um grande esforço à análise interna da empresa. Nesta visão a empresa, baseada nos recursos e capacidades, tem seu primeiro impacto na definição da estratégia corporativa. Se anteriormente um componente fundamental da estratégia era a definição dos produtos e mercados em que a empresa queria estar, como ponto de partida, agora estes nascem da resposta à pergunta: que recursos e capacidades temos? E quais seremos capazes de desenvolver no futuro?

A capacitação dos empregados de modo a aproveitar o seu potencial criativo e a promoção das equipes de trabalho autorganizadas, que rompem as barreiras interfuncionais permitem uma maior eficácia no processo de socialização do conhecimento. **As equipes tornam-se a nova célula social dentro das empresas.**

Para que haja maior envolvimento dos funcionários é preciso garantir que o poder de decisão, o acesso ao conhecimento e as recompensas estejam situados no nível mais baixo possível da organização. Sabe-se que a motivação dos funcionários aumenta à

⁴¹ NONAKA, Ikuhiro; TAKEUCHI, Hirotaka, *Criação de conhecimento na empresa*, 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

⁴² BALARIN, Eduardo; PONT, Carlos. Ética em la Estrategia de la Empresa. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996. p. 136

medida que cada um tenha maior clareza dos objetivos finais das suas próprias tarefas e possa tomar iniciativa na definição de cursos de ação que contribuam para a consecução dos resultados finais. Constatase a necessidade de aprimorar os sistemas de informação e acesso ao conhecimento por meio de canais adequados de comunicação visando o maior envolvimento das pessoas nos resultados da empresa.

Qualquer programa que vise o maior envolvimento dos funcionários necessita de uma atenção especial aos programas de treinamento, desenvolvimento pessoal e formação. À medida que se requer maior responsabilidade na tomada de decisão melhor deve ser o sistema de informação e de capacitação na organização. Estudos realizados sobre base empírica em empresas de acordo com LAWLLER III, MOHRMAN, LEDFORD⁴³: “A eficácia organizacional depende cada vez mais das habilidades e conhecimentos da força de trabalho. Sem as habilidades certas os indivíduos não podem fazer o seu trabalho com eficácia, muito menos participar no negócio e influenciar na sua direção, como se propõem os programas de Envolvimento de Funcionários”.

De acordo com ARGYRS⁴⁴:

Antes que a empresa seja capaz de tornar-se uma organização que aprende, é preciso que resolva um dilema do aprendizado: o sucesso competitivo cada vez mais depende do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender. E, ainda mais importante, exatamente os membros da organização, que muitos presumem ser os melhores em aprendizado - profissionais que ocupam posições chave de liderança - não são, de fato, muito bons em aprender*.

Como já visto, que a velocidade das mudanças tem aumentado em todos os campos, onde há maior quantidade de mudanças é necessário que haja mais pessoas - em todos os níveis - com maior capacidade de iniciativa para secundar e realizar estas mudanças. Portanto cada vez mais os profissionais têm de estar abertos para novos conhecimentos e mudanças de tipos de comportamento pessoal na organização.

O *raciocínio de tipo defensivo* de posição é característico da organização de estilo departamentalizado. Necessita-se cada vez mais do espírito aberto, flexível e ágil em adaptação. Ainda de acordo com PÉREZ LÓPEZ⁴⁵ faz-se necessária a postura de abertura

⁴³ LAWLLER III; Edward, MOHRMAN; Suzan, LEDFORD JR., Gerald. *Stratregies for High Performance Organizations*, California: Jossey-Bass Inc., 1998. p. 26

⁴⁴ ARGYRS, Chris, Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender, In: Harvard Business Review, *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. p. 82

* vide o tema qualidade de decisão, no item 2.10.1.

⁴⁵ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Teoria de la Acción Humana en las Organizaciones*, Madrid: Rialp, 1991. p.300

ao conhecimento mudando do raciocínio defensivo para o raciocínio produtivo em todos os níveis da empresa. Como o comportamento dos gerentes e diretores da organização imprime um estilo à organização, a melhoria em abertura para novos conhecimentos e mudança de comportamentos deve partir das posições de chefia a fim de serem catalisadores das mudanças de hábitos coletivos.

De que maneira a empresa será capaz de reverter a situação ao seu redor, de ensinar seu membros a raciocinar de maneira produtiva? O primeiro passo é a iniciativa dos gerentes de alto nível em proceder à análise crítica e à transformação de suas próprias *teorias em uso*. Até que os gerentes seniores se conscientizem de seus próprios raciocínios defensivos e de suas conseqüências contraproducentes, o progresso será pouco. Qualquer mudança de atividade não passará de modismo⁴⁶.

As mudanças dirigem-se à simplificação da organização. Cada vez mais há a preocupação de capacitar e envolver mais os funcionários nos resultados através da sua maior responsabilização e iniciativa na configuração das tarefas. Hoje se buscam as estruturas planas e ágeis com alto grau de cooperação e confiança mútua. Autores como PETERS e WATERMAN⁴⁷, deram um grande impulso no conceito de desenvolvimento da excelência da organização através das pessoas. A tendência, nos sistemas burocráticos, à medida que os problemas se tornavam mais complexos, era a de desenvolver novos departamentos e novas funções até que este inchaço funcional tornou-se inadmissível.

Como se deduz da própria evolução da teoria da administração há uma passagem progressiva do modelo científico, para o orgânico e depois para o psicossociológico. Hoje é mais comum o enfoque da responsabilidade social da empresa e com isto o desenvolvimento humano dos seus membros e sua motivação para tarefas que façam sentido para si e para a sociedade. A direção das organizações e os modos de conduzir mudanças tendem a apoiar-se no “desenvolvimento dos homens da organização; não no desenvolvimento da organização dos homens⁴⁸”.

Busca-se, sobretudo a simplificação das organizações desenvolvendo as pessoas que fazem parte dela. Nisto é imprescindível o conhecimento de autores como BARTELETT e GHOSHAL⁴⁹, que: “nos fazem ver que a estrutura das organizações

⁴⁶ ARGYRIS, *op. cit.*, p. 82

⁴⁷ PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. *In Search of Excellence*, 1. ed. Nova Iorque: Harper&Row, 1982.

⁴⁸ LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996. p.113

⁴⁹ BARTELETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra, *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, Harvard Business Review, julho-agosto de 1990. p.138-154.

requer uma prévia estruturação mental. Antes de desenhar uma nova organização, antes de estabelecer novos diagramas de fluxos ou processos devem suscitar-se novas atitudes vitais".

Os usos do *management* caminhavam antes na direção contrária, porque os elementos *duros (hardware)* da organização (tecnológicos, estratégicos, estruturais) supunham-se mais importantes que os seus aspectos *brandos (software)* (psicossociológicos, axiológicos, antropológicos, isto é os propriamente culturais)

a) faziam-se primeiro mudanças de estrutura, que BARTELETT e GHOSHAL denominam a *anatomia* da empresa; a estrutura óssea, como diríamos nós,

b) desenhavam-se depois os processos de direção e os diagramas de fluxo do trabalho, que nossos autores comparam com a *fisiologia* (e nós o exemplificaríamos como o sistema nervoso),

c) induzia-se, no final, uma mudança de atitudes individuais, isto é mais parecido com a *psicologia*.

Mas dever-se-ia atuar precisamente de maneira inversa. As mudanças culturais são as mais importantes; ainda que levem mais tempo e requeiram maior profundidade. Tornam desnecessárias as demais, que costumam ser custosas e impopulares. De outro modo, as mudanças estruturais ou anatômicas demonstram-se inúteis se ao mesmo tempo não se fazem transformações de relação e de processo; e estas por sua vez ficam vazias sem mudanças de atitude e de mentalidade.

Quais são as mudanças antropológicas necessárias para simplificar a organização? A simplicidade obriga a pensar no essencial e esclarece-lo; obriga também à consistência: poder dizer não tudo a todos, mas sim; a todos o mesmo. A simplicidade se consegue dando lugar à pessoa: quando pretendemos que a pessoa deixe de ser o que é, tudo se complica.

Em resumo, a verdadeira simplificação administrativa não se consegue com o expediente da supressão de níveis de hierárquicos, mas pela disposição pessoal do trabalho em equipe. Os sistemas, as funções e as estruturas não criam essa disposição: às vezes dá vontade de dizer que se desperdiça. O trabalho cooperativo é um problema antropológico. Não somente psicológico, mas também ético. A primeira simplificação da organização deve partir da simplicidade do indivíduo, que a *filosofia clássica pôs sempre a simplicidade como o contraponto do orgulho*.

Chegamos intencionalmente à conclusão, paradoxal, de que a atenção à pessoa – a pessoa singular individualizada – é o que faz a empresa magnânima; e que a empresa encontra sua magnanimidade na simplicidade de sua organização⁵⁰.

2.4 Atitudes Éticas: base das mudanças na organização

De acordo com Joanne B. Ciulla, catedrática da Universidade de Richmond, os líderes não são seres independentes acima de toda moral. Necessitam trabalhar com ética porque a sua função é uma função humana, os princípios valores morais não são uma espécie de luxo para se usar em ocasiões muito especiais. A liderança não pode ser confundida com um posto, com o uso do poder pelo poder ou ainda para ganhar dinheiro acima de tudo. Afirma de acordo com sua experiência e também pela história da vida de

⁵⁰ LLANO, Carlos, *ibid.* p. 114

muitíssimas organizações que: “as empresas e sociedades com maior êxito são as que têm o costume de atuar com integridade ética”. Aponta três razões chave para desenvolver as atitudes éticas nas organizações:

A primeira é que os líderes somente lideram quando obtêm a confiança das pessoas e por esta razão devem tratar as pessoas com respeito, nesta condição conseguiram que os seus cooperadores se envolvam nas tarefas.

A segunda ao seu ver “é que o desenvolvimento das novas tecnologias modificaram as relações patrão-empregado. Nas últimas décadas, os líderes empresariais perderam o monopólio da informação. Os trabalhadores atuais estão melhor preparados, instruídos e informados que antigamente; se estão insatisfeitos, podem acudir os jornais contando histórias pouco lisonjeiras. Graças à imprensa, conhecemos as práticas de trabalho perigosas e abusivas tanto em nosso país como no estrangeiro. A descoberta de práticas de negócio imorais não só gera má publicidade, mas, provoca boicotes por parte dos consumidores e condenação por parte dos acionistas, líderes cívicos e religiosos”⁵¹. Afirma também que o prestígio e eficácia do líder está diretamente ligado a sua conduta ética.

Uma terceira razão que aponta é que há uma repulsa em todos os lugares ao uso coercitivo e manipulativo do poder. Mostra a experiência de que são os líderes de alto grau de comportamento ético que conseguem a adesão dos melhores profissionais e da sua lealdade.

As atitudes éticas são fundamentais para os processos de mudança pois exigem um alto grau de comprometimento, participação e cooperação das pessoas. Segundo CIULLA, “as organizações que têm altos níveis de confiança são potencialmente mais inovadoras porque os empregados não têm medo de assumir riscos. As pessoas também se adaptam melhor à mudança porque se sentem seguras”⁵².

2.5 Estratégias de aprendizagem e cultura organizacional

As qualidades básicas para criação de um ambiente eficaz para secundar as mudanças tecnológicas passam necessariamente por mudanças de comportamento. O ambiente propício para as mudanças exige o esforço para criar e desenvolver uma cultura organizacional baseada em valores éticos. A busca da excelência no comportamento torna-

⁵¹ CIULLA, Joanne B. In. ACÍN, Javier, *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*, Madrid: ACEPRENSA, 1999, refere-se a "Ética en el liderazgo empresarial: retos ante el siglo XXI": IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE, Barcelona, 4-5 de noviembre de 1999.

se cada vez mais necessária para os modelos atuais de gestão, pois têm que contar mais com as qualidades éticas fundamentais das pessoas. Hoje quando se faz referência a comprometimento, confiança, proatividade, qualidade no relacionamento, tratar os clientes como se gostaria de ser tratado, etc. estes apelos nada mais são que o resultado de uma cultura de fundamentos éticos na organização.

Na *Ética a Nicomaco*, Aristóteles⁵³, ao fundamentar a base dos relacionamentos humanos, indica quatro qualidades chave como base da “arete” humana, isto é a excelência no comportamento. As qualidades chave de aperfeiçoamento da pessoa e das organizações são: a *prudência* ou qualidade de decisão, a *justiça* como qualidade, que é a vontade constante e habitual de dar a cada um o que é devido, a *temperança ou moderação* da emotividade e a *fortaleza* ou capacidade de resistir e empreender.

Estas qualidades podem fazer parte do programa de desenvolvimento de pessoas que pertencem à organização. Segundo GUBMAN⁵⁴:

O forte compartilhamento de valores proporcionará uma orientação mais poderosa para um comportamento positivo do que qualquer estrutura que você puder criar. Incentivos bem elaborados proporcionarão mais realizações para sua empresa do que qualquer hierarquia ou conjunto de controles.

Para iniciar e desenvolver estas qualidades não basta que se pense numa tarefa do setor de recursos humanos, mas algo cultivado por todos na organização, sobretudo a partir da adesão dos que fazem parte do escalão superior da empresa. De acordo com MOSCOVICI: “[...] o gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, passa a exercer função educativa que permite o desenvolvimento dos subordinados como pessoas”⁵⁵. Concomitantemente os gerentes devem envolver-se nos programas de sensibilização, educação organizacional, procurando através de dinâmicas, exposições, workshops, difundir e disseminar a cultura das atitudes éticas fundamentais como base para a maior fluidez da implementação de mudanças já que os grandes problemas subjacentes às resistências às mudanças são além das de natural dificuldade para a mudança, problemas de comportamento ético pessoal.

⁵² *ibid.*

⁵³ ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992.

* Estudo sobre este tema está no item 2.8.1.

⁵⁴ GUBMAN, Edward. *Talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209

⁵⁵ MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1993.

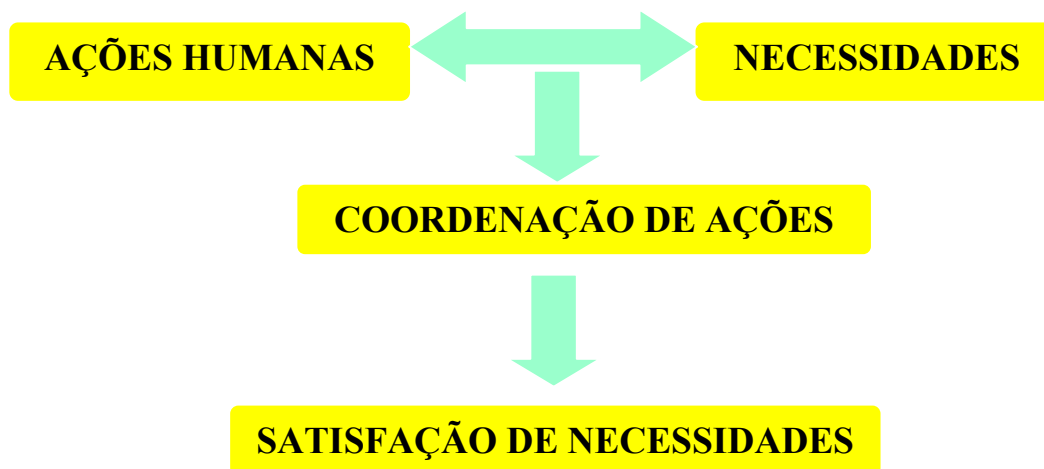
2.6 Envolvimento dos funcionários

Uma organização é constituída para atingir fins que as pessoas isoladamente teriam dificuldade ou impossibilidade de conseguir. É o caso da produção e distribuição da maior parte dos produtos e serviços que se tem acesso. Cada um deles exige o concurso de muitíssimos atores da sociedade para a sua consecução. Basta pensar em uma folha de papel que se dispõem com facilidade no escritório. No processo desde a extração da matéria prima, que é a celulose, até o produto final há necessidade de uma cadeia enorme de transformações. Graças à cooperação e interação de muitas organizações, há oferta de produtos e serviços que suprem necessidades e promovem o desenvolvimento social. Sem uma adequada interação dos atores na sociedade seria difícil ter acesso a determinados tipos de bens e serviços pela sua complexidade.

O desenvolvimento da sociedade através do seu sistema produtivo possibilita a solução de problemas e o atendimento das necessidades humanas com maior facilidade e qualidade.

Para que se caracterize uma organização não é suficiente que se agreguem a ela pessoas que tenham fins comuns. É necessário que haja um mínimo de coordenação das ações destas pessoas, pois; conforme PÉREZ LÓPEZ⁵⁶: "O verdadeiramente decisivo é que estas pessoas se organizem - coordenem sua atividade- ordenando a ação humana para a consecução de uns resultados que, ainda que por razões diferentes, estimem que lhes interessa atingir". Representa-se esta idéia na Figura 2.

FIGURA 2 - Elementos essenciais de uma organização



FONTE: PÉREZ LÓPEZ

⁵⁶ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Introducción a la Dirección de Empresas*. 2. ed. Madrid: Rialp, 1994. p. 19.

Os elementos essenciais na constituição de uma organização são: ações humanas, necessidades humanas e uma formula ou modo de coordenar estas ações para satisfazer as necessidades. A constituição da organização se dá pela vontade de atingir, de forma coordenada, resultados segundo o tipo de necessidades a serem satisfeitas. Os membros da organização satisfazem necessidades da empresa e concomitantemente necessidades pessoais. Por um lado está o atingimento dos resultados da organização ou necessidades dos “stakeholders” e por outro lado à satisfação das necessidades dos membros da instituição; do tipo financeiro, afetivo, de aprendizagem, etc. Dependendo da adequação ou alinhamento destas finalidades ter-se-á um maior ou menor comprometimento com a missão da organização.

FIGURA 3 - Composição dos sistemas formal e informal



FONTE: PÉREZ LÓPEZ

As formulas ou modos de coordenar as ações humanas para atingir os resultados são os sistemas de gestão que melhor se ajustam e potenciam a realização dos objetivos da empresa e das pessoas a ela ligadas.

A organização compõe-se, em análise simplificada: de um *sistema formal* e um *sistema informal* de interações, conforme Figura 3. O *sistema formal* é aquele que prevê o que as pessoas *devem fazer* para empresa e em contrapartida o que elas vão *receber* da empresa por estar trabalhando. O sistema formal é o que configura a estrutura da empresa. Representa o esqueleto de funcionamento do seu sistema produtivo e distributivo (o que se deve fazer para a empresa) e o sistema de incentivos (o que se recebe).

A empresa real não é uma estrutura de deveres e benefícios, mas sobretudo a interação de pessoas que buscam um fim comum. Esta interação não está totalmente prevista no sistema formal. Há muitíssimas coisas da vida da organização que não são passíveis de formalização; por exemplo, o maior ou menor espírito cooperativo das pessoas, o maior ou menor desejo de realizar um serviço de responsabilidade social, ou a maior ou menor boa vontade entre um departamento e outro.

Um entendimento do *sistema real* de funcionamento da empresa como a

combinação do *sistema formal* com o *sistema informal* de interações facilitará o desenvolvimento da empresa. Sabe-se que os ambientes organizacionais de confiança e solidariedade são mais motivadores e ajudam o crescimento da criatividade das pessoas. Segundo CIULLA⁵⁷ como já citada no item 2.4, vale a pena destacar que: "as organizações que têm altos níveis de confiança são potencialmente mais inovadoras porque os funcionários não têm medo de assumir riscos. As pessoas também se adaptam melhor às mudanças porque se sentem seguras". O desenvolvimento do sistema espontâneo de interações torna-se fator chave no desenho das formas de organização, que melhor favorecem às necessidades de inovação, criatividade, responsabilidade profissional e atendimento das necessidades do cliente com mais rapidez. Comprova também este fato MOSCOVICI: "[...] a dimensão interpessoal transcende os estreitos limites da avançada tecnologia e também pode e deve desenvolver-se com intuição e criatividade no ambiente organizacional"⁵⁸.

2.7 Estilos de organização

As organizações, em sua grande maioria continuam despreparadas, para trabalharem em um ambiente de constantes mudanças. Elas têm o poder muito centralizado e não favorecem o desenvolvimento do potencial criativo e inovador dos seus membros. As organizações estão, em certo sentido, viciadas pelo estilo gerencial baseado na desconfiança. Ocorre com as empresas de estilo departamental, de acordo com HEHN⁵⁹ que: "As organizações departamentais tradicionais têm uma dinâmica organizacional dominada por uma forte noção de território, valorização do poder e da hierarquia, independência das áreas, forte relação de lealdade entre chefe e subordinados".

Também é da mesma opinião KANTER, quando elenca com referência às organizações burocráticas: "a burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo, e o status ou nível hierárquico é fundamental. As organizações pós-empendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do *expertise* ou dos relacionamentos"⁶⁰.

Líderes são os que conduzem mudanças. Hoje como há uma pressão enorme para mudanças de todo o tipo e com mais rapidez, eles são mais necessários. De acordo com

⁵⁷ CIULLA, Joanne B. *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*. Aceprensa, Servicio164/99.

⁵⁸ MOSCOVICI, Fela. op. cit.

⁵⁹ HEHN, Hennis F. *Peopleware*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente. 1999.

⁶⁰ KANTER, Rosabeth Moss. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. 1. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 63

KOTTER⁶¹, há uma demanda cada vez maior por liderança. A inovação transformou-se em vantagem competitiva. Há mais necessidade de liderança *construída* em todos os níveis da organização para a condução de mudanças e inovações no ambiente de trabalho. É tarefa ingente transformar a "cultura" de proteção de territórios em uma cultura compartilhamento de informações visando o resultado final que é o atendimento das necessidades do cliente e do mercado. O foco no cliente e no mercado produz uma ruptura dos sistemas de proteção dos feudos e atende às necessidades prioritárias da empresa.

O enfraquecimento dos territórios, cultivados pelo sistema departamental, faz-se através da organização orientada para processos onde se reforça o sentido do trabalho cooperativo e solidário. Este tipo de estrutura mais flexível exige um esforço enorme para vencer as resistências à mudança. O desenho das organizações passa a ser elemento importante em inovação de gestão empresarial, segundo KILMANN:

Com um desenho orgânico adaptativo em mente [...] As atividades de liderança tenderiam a ser de natureza mais cooperativa do que a hierárquica e os processos de influência seriam baseados mais na qualificação, informação, persuasão e relevância do que no poder e autoridade formal (isto é, poder pessoal versus poder hierárquico). A melhor forma de descrever a estrutura e o funcionamento da subunidade lateral (como sistema orgânico-adaptativo) talvez seja aquela baseada nas normas profissionais e no companheirismo (BENNIS⁶²)⁶³.

As organizações melhor preparadas para um ambiente de mudanças são as que vão se caracterizando por aquelas dimensões que SENGE⁶⁴ desenvolve na Quinta Disciplina: *mestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico*.

A primeira disciplina refere-se ao autodomínio em que as pessoas buscam com esforço uma melhoria continuada dos seus conhecimentos com afã de saber e aprender e vão tendo um domínio de ofício como o dos antigos artesãos. A segunda disciplina trata dos modelos mentais onde se exige uma abertura de cabeça e de coração para atuar em condições extremamente imprevisíveis. A terceira refere-se à necessidade de ter uma comunidade de visão, a visão compartilhada leva a um alinhamento de: metas, objetivos e esforços. A quarta disciplina é a que leva à aprendizagem em equipe onde as "learning

⁶¹ KOTTER, John P. *Afinal o que fazem os líderes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 50

⁶² BENNIS, W. G. *Changing organization*. Nova York : McGrawhill, 1966.

⁶³ KILMANN, *op cit.*, p. 233

⁶⁴ SENGE, P. M., *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*.

organization” são capazes de trabalhar em equipes multidisciplinares e criar o conhecimento. Por fim a quinta disciplina abre o horizonte das pessoas dentro da organização de forma a encarar as suas ações e propostas de trabalho com uma visão do todo, sabendo avaliar as várias dimensões do impacto das ações num sistema.

2.8 Cultura organizacional e desenvolvimento ético

2.8.1 Ética e seus fundamentos

2.8.1.1 A arte de viver bem

A ética é a ciência da *moral*. De acordo com RODRIGUEZ LUÑO⁶⁵, muitos autores consideram a *ética* como o corpo de conhecimentos estruturados visando o estudo do seu *objeto* que é a *moral*. Isto é, por *moral* refere-se aos atos humanos enquanto passíveis de análise quanto à sua malícia ou bondade, ou ainda a adequação ou não dos atos humanos para o desenvolvimento pessoal e social.

A *moral* também se pode referir à arte de viver bem. Arte de viver como um ser humano. Autores clássicos entendem a *moral* como “o ser do homem, doutrina sobre o que o homem é e está chamado a ser [...] Note-se que para caracterizar a *ética**, estamos falando de *realização* (no singular), e não das *realizações* (plural) nos diversos aspectos da vida: financeiro, saúde, status, etc. Pois a *moral* diz respeito precisamente à *realização*; realização não deste ou daquele aspecto parcial, mas afeta a totalidade, o que se é enquanto homem”⁶⁶. A *moral* é uma arte, assim como é uma arte a pintura, o saber vender, o tocar piano ou o entalhar madeira. Exige como todas as artes uma série de conhecimentos teóricos e técnicos e também experiências e destrezas que são necessárias para desempenhar com mestria qualquer atividade.

Para tocar o piano requerem-se conhecimentos teóricos de música, técnicas que ensinam a movimentação dos dedos nas teclas, etc. Para chegar a ser um bom pianista não basta o domínio dos conhecimentos teóricos, é preciso praticá-los.

A *moral* exige além dos conhecimentos teóricos a capacidade de os pôr em prática. Há necessidade de adquirir os bons hábitos: o sentido de justiça, o respeito ao outro, a solidariedade, a laboriosidade, etc.

⁶⁵ RODRIGUEZ LUÑO, A. R. *Ética General*. 2. ed. Pamplona: Eunsa, 1993. p. 24

* idem, p. 19, a origem etimológica do termo <<ética>>, procede do vocábulo <<êthos>> (ἠθος), que significa <<caráter>>, <<modo de ser>>. Aristóteles adverte que <<êthos>> procede por sua vez de <<εθος>>, que se traduz por <<hábito>>.

⁶⁶ LAUAND, Jean. Os fundamentos da ética. In: LAUAND, *Ética: questões fundamentais*, São Paulo: Ed. Edix, 1994. p. 7-8

O homem necessita segundo LORDA:

Aprender o que é próprio do homem: necessita aprender a falar e a escrever; a tratar os demais e a comportar-se na convivência; e mil coisas mais. Se não se educa, não desabrocham suas capacidades. Se não há um ambiente em que se fale, não aprende a falar; se não se ensina a andar em pé, anda agachado; se não vive em um meio culturalmente estimulante, não desenvolve nenhuma capacidade cultural; nem gosto artístico, nem sensibilidade musical, nem sequer refinamento gastronômico. Tudo deve ser transmitido e só pode fazê-lo num ambiente humano suficientemente estimulante. As capacidades do homem vêm dadas com sua natureza, mas o desenvolvimento dessas capacidades necessita da educação ⁶⁷.

Os hábitos de convivência social e de exercício da cidadania podem ser estimulados e fazem parte do processo educativo. Ninguém é capaz de desenvolver a arte de viver bem somente a base dos bons desejos. É preciso ter claro em que consiste o “viver bem” e adquirir os hábitos necessários para levar a prática esse conhecimento. Não basta a boa intenção para tocar piano. Isto exige conhecimentos teóricos, aplicação de técnicas e muito treino para fazer progressos. Não se pode pedir menos que isso para a aquisição dos hábitos de convivência e de exercício da cidadania. Todas as boas qualidades adquirem-se a força de prática constante.

2.8.1.2 Inteligência e instinto

É próprio do homem ser livre, ele se faz por "um processo levado a cabo livre e responsabilmente e que incide sobre o nível mais fundamental, o do ser-homem⁶⁸". Os outros animais estão determinados por seus instintos, que dizem o que fazer em cada momento. O homem recebe a influência dos instintos, mas não está predeterminado por eles. Possui uma inteligência e uma vontade livre. Possui uma bússola no seu íntimo (a consciência), não tem piloto automático que lhe diga o que fazer. Necessita decidir pessoalmente o que fazer e definir a trajetória da sua vida com responsabilidade. No interior da sua consciência pode escolher livremente suas ações e torna-se responsável pela edificação do seu próprio ser.

À medida que uma criança vai crescendo, começa perceber que não existe só ela no mundo e que o mundo não é só para ela. Inicia-se um processo de descentramento. É exatamente com o desenvolvimento da sua inteligência que percebe o que está a sua volta.

⁶⁷ LORDA, Juan Luis. *Moral: A arte de Viver*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 2001. p. 13

⁶⁸ LAUAND J., *op. cit.*, p. 7-8

Começa a reconhecer que as coisas têm suas leis e suas necessidades. Com esta abertura para o externo é que se dá a disposição básica de superar o seu egoísmo instintivo.

Ao leão só interessa o mundo enquanto serve para sobreviver e reproduzir-se. Para o homem as coisas não funcionam assim, a inteligência permite contemplar o mundo sem animo de “comê-lo”. Capta uma gama ampla de valores e é capaz de apreciar o que o cerca e escolher para além dos determinismos biológicos. Constata-se na vasta bibliografia a necessidade da inteligência superar o instinto e desenvolvimento moral através do trabalho cooperativo:

Recentemente FLUGEL, BREGER e outros [...] vêem o desenvolvimento moral mais como um processo de longo prazo que está conectado com o desenvolvimento da personalidade, à inteligência [...] PIAGET, no contexto da escola, sugere que o desenvolvimento se fomenta melhor animando os estudantes trabalharem juntos em grupos e participar de atividades de auto-governo para facilitar à igual cooperação ⁶⁹

2.8.1.3 Os bens e os deveres

A conduta humana vê-se afetada por duas chamadas distintas da natureza: uma que vem principalmente de dentro e outra que chega principalmente de fora. Uma procede de dentro de si mesmo; é a voz das suas próprias necessidades e a outra das coisas que o rodeiam. À medida que conhece o que está no seu entorno, põe-se no seu lugar e se dá conta de que os demais seres também têm necessidades.

O homem precisa comer, beber, vestir-se, etc.; este é o apelo das suas necessidades instintivas ou primárias. Ao mesmo tempo o entorno também o solicita e exige uma resposta. Abre-se assim um campo para a tomada de posição diante dos deveres.

O desenvolvimento da inteligência amplia enormemente a possibilidade de descobrir bens, isto é, a possibilidade de descobrir coisas que convêm. O instinto busca localizadamente os bens que garantem a sobrevivência, mas a inteligência vai muito mais além. Logo se aprende a desejar como bens àquelas coisas que servem para conseguir os bens primários. Por exemplo, o dinheiro não é comestível, mas pode proporcionar comestíveis; nessa medida é um bem. Para descobri-lo necessita de um raciocínio elementar: um animal é incapaz de captar a relação entre dinheiro e comida, por isso não deseja o dinheiro; por outro lado, a criança muito cedo é capaz de entender essa relação e começa a querer o dinheiro como um bem, ainda que não possa comê-lo. Essa relação não consegue descobrir o instinto, é captada pela inteligência ⁷⁰.

⁶⁹ NAVAL, Concepcion. *Educar Ciudadanos*. 1.ed. Navarra: Eunsa, 1995. p. 346-347

⁷⁰ LORDA, *op. cit.*, p. 32

Os bens primários são apetecidos diretamente pelos instintos. Outros são desejados porque é a inteligência que leva; por exemplo, prever necessidades, pois o instinto não é capaz de antecipar-se, ele apenas impulsiona satisfazer necessidades do “aqui e agora”. Há outras necessidades que se deseja satisfazer por causa da educação recebida. Por exemplo, deseja-se aqueles bens que têm a ver com a realização pessoal: habilidades, destrezas e conhecimentos; posição, a boa fama e êxito profissional; as relações pessoais de amizade e amor; os bens estéticos; os costumes morais – as *virtudes* – que fazem um homem ser honrado e honesto.

Virtude de acordo com RHONHEIMER:

não expressa o sentido original do grego ‘*arete*’. Mas sim conserva algo do significado da palavra latina *virtus*. *Arete* significa excelência, capacidade, valia. *Virtus* vem de ‘*vir*’ (varão) e alude em seu sentido original à virilidade, mas também simplesmente à excelência, à perfeição moral. *Arete* e *virtus* designavam a excelência do homem enquanto homem ⁷¹.

O trabalho é o modo como cada homem se insere na vida social, útil para ganhar o seu sustento. No entanto a inteligência leva o homem abrir-se para outros valores como o bem da família, a realização pessoal, o serviço prestado aos outros, a sua contribuição para com a sociedade através do trabalho bem feito, etc.

Aprender desejar os bens que são próprios da excelência humana exige: educação dos sentimentos, saber aplicar os princípios morais e pôr ordem nas escolhas pessoais. Caso contrário acaba-se dominado unicamente pela satisfação dos bens primários. Saber quais são os bens que realizam a pessoa em plenitude e possuí-los é o que forma parte da educação moral.

A inteligência descobre que não se está só. Permite pôr-se no lugar dos outros seres e tomar consciência de que também têm necessidades como as próprias. É uma comparação elementar e inevitável. O objeto que melhor conhecemos no mundo somos nós mesmos. É o primeiro que conhecemos e o que melhor conhecemos. Por isso, utilizamos nossa experiência para entender as demais coisas e as compreendemos desde uso de razão, deduzimos que o que é bom para nós deve ser bom para os outros e ao contrário, o que é mau para nós, deve ser mau para os demais ⁷².

⁷¹ RHONHEIMER, Martin. *La Perspectiva de la moral*: Fundamentos da ética filosófica. 1. ed. Madrid: Rialp, 2000. p. 199

⁷² *id.*, p. 34

Deste raciocínio simples aplicado ao que se capta como valores formulam-se os princípios básicos da conduta ética: “*faz o bem e evita o mal*”, “*querer positivamente o bem dos outros como se quer o seu próprio bem*” e “*não querer um fim bom empregando meios maus*”. Estes princípios devem permear toda e qualquer decisão humana. A educação moral visa à interiorização dos valores humanos, assimila-los vitalmente e aplicá-los com responsabilidade pessoal às circunstâncias concretas. À medida que se vai praticando a *arte de viver bem* ou a arte da aplicação dos princípios fundamentais às situações que se apresentam, vai-se desenvolvendo o comportamento ético pessoal.

HILDEBRAND, trata esta questão da seguinte forma:

Assim o reconheceram já todos os grandes espíritos, um Sócrates e um Platão, insistindo sempre em que é melhor sofrer uma injustiça do que comete-la. [...] Um homem é incapaz de ser moralmente bom se estiver cego para o valor moral das outras pessoas, se não distinguir o valor inerente à verdade do não-valor inerente ao erro, se não entender o valor que he numa vida humana ou o não-valor de uma injustiça ⁷³.

Os animais que sentem só a voz dos instintos não ouvem o apelo do meio que os circunda. O ser humano por estar dotado de inteligência é capaz de ouvir o chamado das coisas e pessoas que o circundam. Tem consciência de que as coisas e pessoas não existem só para satisfazer as necessidades pessoais. Um homem normal não pode comer tranqüilo, enquanto tem ao seu lado um homem faminto; sabe o que ele sente e necessita. A sua presença ali, ao lado, o condiciona e o obriga a fazer algo.

Portanto a educação para os valores exige conjugar bens e deveres, porque por vezes uns limitam os outros. “A moral que é a *arte de viver bem*, é também a *arte de conjugar bens e deveres*, pôr cada coisa no seu lugar, por ordem nos amores” ⁷⁴.

“Junto a sua natureza biológica, recebida por nascimento, o homem é capaz de adquirir uma *segunda natureza*: repetindo ações livres vai tecendo seu próprio estilo de conduta, seu modo de ser melhor ou pior. Através dos atos que repetimos e esquecemos, decanta-se em nós uma forma de ser que permanece. Mas a liberdade oferece a possibilidade permanente de atingir tanto uma conduta digna do homem como uma conduta indigna e patológica. Assim, alguns se fazem justos e outros injustos, uns

⁷³ HILDEBRAND, Dietrich Von. *Atitudes éticas fundamentais*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 1988. p. 4.

⁷⁴ LORDA, *op. cit.*, p. 36

trabalhadores e outros preguiçosos, responsáveis ou irresponsáveis, amáveis ou violentos, verazes ou mentirosos, reflexivos ou precipitados, constantes ou inconstantes”⁷⁵.

2.8.1.4 Ética e cidadania

Os hábitos coletivos são fruto dos comportamentos individuais, influenciados pelos costumes e hábitos sociais (estilos de temperamento, tradições culturais, influências climáticas, preconceitos regionais, etc.). Por vezes os costumes gerais e em consequência os individuais vão adquirindo características não tão saudáveis. Outras vezes vão adquirindo matizes egoístas como se vivencia no dia a dia: a violência, a droga, a massificação de comportamentos, o abstencionismo, corrupção, sonegação, desinteresse pelo que se refere aos outros, a pornografia, a prostituição infantil, etc.

Não se contrapõe o bem comum ao bem particular, mas todo contrário! O respeito ao bem dos outros, ao bem da comunidade torna possível o bem individual. Cultivar o respeito aos outros e ao bem comum engrandece a pessoa humana. Esta tese da superioridade do bem comum já vem da tradição filosófica grega e comenta MILLAN PUELLES:

[...] a tese expressamente formulada por ARISTÓTELES, em favor da escolha do bem comum, pressupõem indubitavelmente a liberdade (de arbítrio) dessa mesma escolha e o valor superior que a este bem corresponde[...]” a seguir enuncia a proposição aristotélica: “Se uma e mesma coisa é um bem para um só homem e para a cidade, manifestamente é melhor e mais perfeito, procurar defender o bem da cidade [...]”⁷⁶.

A dignidade das pessoas de uma determinada sociedade, e também no âmbito das organizações, cresce à medida que suas virtudes respondem ao chamado proveniente do seu entorno. A dignidade cresce e é realçada no cumprimento do dever de colaborar com o bem comum. Participar da consecução dos objetivos da empresa é meio de realização pessoal e de realização social.

O processo educativo, que nunca acaba, deve ter em conta a conscientização da necessidade de que todos devem contribuir para com o bem comum. Especialmente tomar consciência de que a sociedade em que se vive custou séculos de esforço de muitíssimas pessoas. Mesmo que pareça natural ter o que hoje os cerca, tudo isso foi construído. Isto que ai está (com os defeitos que tem) é fruto de trabalho. Esta tomada de consciência é um chamado para que cada um contribua com sua parcela pessoal e intransferível para a

⁷⁵ AYLLÓN, José R. *Ética Razonada*. 1. ed. Madrid: Palabra, 1998. p. 69

⁷⁶ MILLAN PUELLES, Antonio. *El Valor de la Libertad*. 1.ed. Madrid: Rialp, 1995. p. 217

promoção social. Trabalhar bem, com iniciativa e profissionalismo são um serviço diretíssimo à sociedade.

Sem dúvida, a própria língua e a sua expressão escrita, um semáforo que dirige o tráfego de automóveis, uma placa de sinalização, um ônibus, um livro texto, um hospital, um advogado que defende um acusado, um aposentado que cobra sua pensão, um supermercado, uma escola de enfermagem, são enormes conquistas humanas que existem graças a que muitos homens e mulheres somaram esforços e ideais durante longos séculos⁷⁷.

A responsabilidade dos cidadãos com relação ao bem comum tem duas vertentes. Por um lado, é um dever primordial intervir, segundo as próprias possibilidades nas distintas esferas da vida pública. Quando se esquece este dever surgem: o desinteresse para com o que é de todos, o abstencionismo eleitoral, a fraude fiscal, a crítica estéril da autoridade, a defesa egoísta dos privilégios a custa do interesse geral. [...] Como não podemos viver fora da sociedade, para toda pessoa é uma obrigação de justiça colaborar na configuração social, empregando suas capacidades pessoais que só dentro da sociedade podemos adquirir e desenvolver. Abre-se assim o grande campo das atividades culturais, benéficas, científicas, assistenciais, esportivas, etc., com sentido social, promovidas pela livre iniciativa dos cidadãos⁷⁸.

2.8.1.5 Princípios básicos da ordem social

Os princípios básicos que regem a ordem social são os da *solidariedade, subsidiariedade e participação*. É esclarecedor o que expressa CHALMETA OLASO⁷⁹, quando trata dos princípios fundamentais relativos à responsabilidade social de cada cidadão, que podem ser resumidos como exposto à seguir:

A **solidariedade** estimula a que cada um contribua efetivamente para o bem comum em todos os níveis da sociedade. Principalmente desde a sua posição, desde o seu círculo de influência ou possibilidades. Este princípio aplica-se às instituições sociais e a cada pessoa singular e toda e qualquer organização. Torna-se necessário inculcar que *o homem não está destinado só a viver com os demais, mas sim também a viver para os demais*.

Deve haver um empenho de cada um para contribuir para o bem de todos e cada um dos homens. Afastar as justificativas para colocar-se a margem deste dever.

⁷⁷ *id.*, p. 120

⁷⁸ *id.*, p. 127

⁷⁹ CHALMETA OLASO, G. *Ética Especial: El orden de la vida buena*. 1. ed. Navarra: EUNSA, 1996. p. 198

A solidariedade se manifesta por meio de obras concretas de serviço aos outros. Os gestores podem promover o ambiente na organização de modo a facilitar hábitos de convivência e solidariedade, através da valorização equilibrada entre o trabalho individual e o trabalho em grupo. Valorizar por exemplo a contribuição das ajudas ao trabalho dos outros, o respeito às opiniões alheias, etc. Valorizar a competitividade em termos de serviço aos outros.

A prática do princípio da subsidiariedade garante que nem o Estado nem sociedade alguma deverão jamais substituir a iniciativa e a responsabilidade das pessoas e dos grupos intermediários nos níveis em que estes podem atuar, ***nem destruir o espaço necessário para a sua liberdade.***

Fundamento da subsidiariedade se encontra na posição central do homem na sociedade. Cada pessoa humana tem o direito e o dever de ser o *autor de seu próprio desenvolvimento.*

Desenvolver o “***espírito de subsidiariedade***” é na prática desenvolver a capacidade de decisão e de empreendimento das pessoas. Ensinar a atuar de forma "proativa", tomando a iniciativa, leva a uma formação para concentrar-se na solução dos problemas e não nas queixas inúteis. Este princípio estimula a que cada um empregue os meios possíveis dentro do seu círculo de influência para contribuir na edificação da sociedade que vive.

O princípio da subsidiariedade leva a que uma estrutura social de ordem superior não interfira na vida interna de um grupo social de ordem inferior, privando-o de suas competências, mas, sobretudo deve sustenta-lo em caso de necessidade e ajuda-lo a coordenar sua ação com a dos demais componentes sociais, com vista ao bem comum. Este princípio aplicado ao programa de desenvolvimento da cultura organizacional deve promover a capacitação para a análise crítica das situações e desenvolvimento de iniciativas em prol do bem comum.

De acordo com FITTE ⁸⁰:

Mas o princípio geral de subsidiariedade, que consiste em estimular os organismos inferiores a assumirem a responsabilidade e proverem ao mesmo tempo as formas mais eficazes de delegar funções, à luz do princípio personalista (valorização da pessoa), é um modo marcadamente humano de fazer crescer as pessoas. As pessoas conseguem um autêntico desenvolvimento pessoal somente quando encontram os espaços de liberdade necessários para poderem se desenvolver através do exercício da sua liberdade. Os

⁸⁰ FITTE, Hernan. La primacia de las personas en el gobierno de la empresa. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Euns, 1996. p. 30

homens, de acordo com o princípio personalista, são respeitados e promovidos como pessoas quando se permite atuar com responsabilidade. Na empresa personalista haverá uma busca entre a maior liberdade possível e o menor controle necessário.

Como o bem comum resulta da intervenção ativa de todos os cidadãos, deve haver uma **participação**, com empenho de cada um dos membros da sociedade, que impulsiona a que todos se preocupem pelo bem comum, combatendo as diferentes formas de desinteresse, abstencionismo, acomodamento, etc. Sabe-se que as pessoas somente participam se, de alguma maneira, sentem como próprias as coisas. Parte do interesse pelos problemas sociais desenvolve-se; pela informação adequada e tendo possibilidade de cooperar nas soluções.

O **princípio da participação** garante a liberdade de constituir associações honradas que contribuam para com o bem comum. Procurar a promoção cultural, social e política, como meta educativa constitui a maneira de combater todo tipo de deficiências nas relações sociais.

2.8.1.6 A virtude da justiça

A virtude da justiça é **o hábito constante de dar a cada um o que lhe é devido**⁸¹. Centra-se no exercício de um **dever** de dar ao outro o que lhe pertence. Esta melhoria deve se dar nos vários âmbitos de relacionamento: **de cada um com cada um, do todo com cada um e de cada um com o todo.**

A virtude da justiça é um hábito operativo bom. Os hábitos criam uma segunda natureza, isto é, uma facilidade para agir. Um corredor de cem metros tem a "facilidade" para correr, adquiriu à força de treinos e sacrifícios a "segunda natureza" de corredor. Para ele torna-se conatural esta habilidade. Da mesma forma adquire-se a virtude à força de atos repetidos; no caso, sendo justos, solidários, cumpridores, leais, imparciais nas ações do dia a dia. A aquisição das virtudes é o fator chave no desenvolvimento moral das pessoas. Sabe-se que: *"as virtudes tornam boas as pessoas que as possuem"*⁸². Portanto o cultivo das virtudes morais constitui o cerne do desenvolvimento da cidadania. Contar com cidadãos que aprendem e praticam a arte de viver bem e conjugar harmoniosamente a busca de bens e cumprimento dos deveres é o fator decisivo na constituição de uma sociedade saudável.

⁸¹ ULPIANO, apud GOMEZ PÉREZ, Rafael. Problemas Morais da Existência Humana, Rei dos Livros, Lisboa.

Numa comunidade, num Estado, reina a justiça quando as três relações de base, as três estruturas fundamentais da vida comunitária estejam 'justamente' em ordem: primeiro a relação de cada um com cada um (*ordo partium ad partes*), depois a relação do todo social com cada um (*ordo totus ad partes*) e em terceiro lugar a relação de cada um com o todo social (*ordo partium ad totum*). Estas três relações como que constituem o alicerce da justiça, de acordo com a forma de ordenação correspondente: a justiça de permuta (*iustitia commutativa*) que ordena a relação de cada ente social com seu semelhante; a justiça de distribuição (*iustitia distributiva*) que ordena a relação da comunidade enquanto tal com cada um dos seus membros; a justiça legal, geral (*iustitia legalis, iustitia generalis*), que ordena a relação dos membros com o todo social⁸³.

Arte de viver bem se desenvolve ao tomar a decisão pelo que é justo nas diversas situações diárias. As relações de justiça devem primeiro estar na vida das pessoas. Vê-se o seu reflexo nos resultados coletivos, no convívio familiar e escolar, nos ambientes de trabalho, nos espetáculos públicos, etc.

2.8.2 Ética das virtudes

A Ética é o conjunto de conhecimentos que aplicados ao agir humano de forma consciente e deliberada, promove o processo de auto-educação visando à máxima realização do homem. Alguns autores costumam aplicar a frase marcante de Píndaro, poeta grego: “Torna-te o que és” à concepção de Ética. LAUAND⁸⁴ afirma que “nossa época, tão sensível para as realizações, anda um tanto esquecida da realização. Pense-se na realização profissional. O profissional é, antes de tudo, homem. Daí que a realização profissional deva subordinar-se à moral”. A ética visa essa elevação da estatura para a qual o homem foi chamado a atingir. Dito de outra forma: “tornar real, com as escolhas livres aquilo que está ainda em germe dentro de si mesmo” . PIEPER em comentário sobre esta mesma frase: "O poeta grego Píndaro já há mais de dois mil anos formulou-a (...) com o que na realidade, se diz (e parece tão estranho) que nós ainda não somos o que, no entanto, somos"⁸⁵.

O processo que se inicia é o mesmo que o cultivo da terra. A terra nesta analogia é a natureza humana. É um terreno a ser conquistado; através da vivência, de maneira a perfilar convicções na inteligência e arraigar hábitos fortes na vontade. Esse cultivo de si próprio se dá pelo conhecimento das boas qualidades humanas e a prática destas boas qualidades.

⁸² ARISTÓTELES, *Ética a Eudemo*

⁸³ PIEPER, Josef, *Las Virtudes Fundamentales*, 3. ed. Madrid: Rialp, 1980. p. 113

⁸⁴ LAUAND, Jean. *Ética e Antropologia*. 1. ed. São Paulo: Mandruvá, 1997, p. 8

⁸⁵ PIEPER, Josef. Estar certo enquanto homem. As virtudes cardeais redescobertas. In: Lauand, Jean. *Ética: questões fundamentais*. São Paulo: Edix, 1994. p. 7

NAVAL⁸⁶, em comentário à visão Aristotélica de educação do homem indica que:

[...] fazer de um homem um homem bom, supõem harmonia dos três princípios que regem o seu comportamento: natureza, hábito e razão. A natureza é algo dado, o hábito se adquire, e a razão, enquanto faculdade, opera em direção ao bem, ali onde existem naturezas providas de hábitos bons há virtudes.

A realização plena da pessoa é a que se refere ao homem enquanto homem. Não uma realização circunstancial ou parcial da vida, como por exemplo, poderia ser a realização profissional, financeira, afetiva, etc. Independentemente de que alguém seja operário ou empresário; que seja advogado ou engenheiro, novo ou velho: isto é quando se fala de uma realização mais profunda comum a todos os homens independentemente das suas circunstâncias específicas; está-se abordando a questão da realização através dos princípios do “dar certo como homem”. Fala-se afinal de uma realização pessoal proveniente da adesão e do cultivo dos princípios e valores éticos.

Os princípios éticos ou estão ancorados em leis naturais, correspondentes as leis do bom “funcionar” humano ou acaba-se imerso num mar de relativismo.

As leis naturais que regulam o “bom funcionar do homem” são como numa comparação; um território. O conhecimento do "relevo" deste território possibilita a formulação dos princípios éticos, que estão inscritos na realidade. É lógico que o conhecimento do território, para ser verdadeiro conhecimento, deve gerar mapas em conformidade com a realidade, caso não, serão fontes de desvios. Mesmo que haja engano involuntário no conhecimento do território experimenta-se a possibilidade de errar o caminho ou edificar em terreno alheio.

Também tem a sua validade a experiência de que se pautar pelos princípios corretos, permite uma visão clara, caminha-se facilmente pela via iluminada. Por outro lado, ao percorrer o caminho mal iluminado experimenta-se uma diminuição da capacidade de visibilidade e por sua vez de locomoção, analogamente restringe-se consideravelmente a capacidade efetiva de auto-realização para quem não busca a formação moral.

Voltando a idéia do levantamento dos mapas, por vezes há erro no levantamento dos dados, para a sua confecção, por causa da malícia ou negligência por parte do autor do mapa. Com o tempo ocorre aquilo que diz o adágio “quem não vive como pensa, acaba pensando como vive”.

⁸⁶ NAVAL, Concepcion. *Educar Ciudadanos*. 1.ed. Navarra: Eunsa, 1995. p. 260

Há três princípios fundamentais em que se apóia a Ética: “faz o bem e evita o mal” e o outro “querer o bem do outro assim como se quer o próprio bem” e como decorrência destes dois anteriores “não querer um fim bom empregando meios maus”. As decisões concretas decorrentes destes princípios, aplicadas às diversas necessidades e circunstâncias da vida humana vão gerando as “curvas nível” os contornos claros do mapa. As decisões geram “aprendizagem” pessoal, que corresponde ao processo de aquisição de critérios éticos e das virtudes, no caso adquire-se por reiteração a virtude da prudência. A aplicação ou prática habitual dos critérios éticos no dia a dia vão aprimorando as qualidades pessoais.

Uma boa bússola ajuda o direcionamento pessoal num terreno difícil e montanhoso ou cheio de perigos. A consciência bem formada faz o papel desta bússola. Hoje mais do que nunca se precisa de gente de consciência bem formada. Líderes que se apóiam nos princípios certos e sejam uma ajuda para os outros.

As melhorias tecnológicas produzem bem estar material. Ajudam e muito a minimizar as durezas da vida humana, melhoram a qualidade de vida no que se referem ao conforto. Por outro lado continua-se carente de um sentido mais profundo em tudo o que se faz. Com os avanços tecnológicos, dentro da sociedade de consumo, necessita-se enxergar que os anseios de realização humana ultrapassam os limites do bem estar puramente material.

Tudo o que se encontra nos diversos lugares, com exceção dos elementos puramente naturais, são fruto da criatividade e da transformação humana. Frutos do trabalho humano. Cabe ressaltar que qualquer trabalho requer umas habilidades e conhecimentos específicos. À medida que uma pessoa trabalha produz um resultado externo a si, como LAUAND⁸⁷ explica que se costuma designar pelo aspecto do “fazer” – *facere*, em latin-; trabalho enquanto resulta em algo externo ao agente. As ações humanas nascem do interior da pessoa; a toda ação externa correspondem atos internos do agente (admitindo que se está falando de atos conscientes e voluntariamente desejados). A todo “fazer” corresponde a uma dimensão interna da ação; -“agir” – *agere*[•] -. Ao “fazer” corresponde a construção de algo externo. Ao “agir” corresponderá um resultado interno no indivíduo. À medida que se age, de acordo com princípios que norteiam a visão da inteligência, haverá um aperfeiçoamento das potencialidades motoras, intelectuais e

⁸⁷ LAUAND, Jean. Os fundamentos da ética. In: LAUAND, Jean. *Ética: questões fundamentais*. São Paulo: Edix, 1994.

[•] Também pode-se empregar o conceito de dimensão objetiva (para a externa) e dimensão subjetiva (interna).

volitivas (desenvolve-se técnicas, hábitos, destrezas, virtudes, etc), mas sobretudo pode haver ou não um aprimoramento do homem enquanto homem. Tudo dependerá do sinal do seu “agir”; caso esteja informado ou não pelos princípios éticos. “Mediante o trabalho, modifica-se o mundo externo o obra-se sobre o sujeito, influenciando sobre o seu modo de reagir e de ser”⁸⁸.

Não se pode dissociar a dimensão externa da ação da dimensão interna “agir”. Uma operação na bolsa pode “tecnicamente” atender a um critério de eficácia, no entanto não ser justa. A tecnologia sem alma não resolve problemas de ordem social. A técnica deve estar a serviço do homem. Uma técnica por ser sofisticada não pode ganhar por isso um salvo conduto. Um piloto de ‘formula um’ poderia argumentar que, se pelo fato da sua técnica lhe permitir andar a 400 km/h na estrada, por que razão não *poderia* fazê-lo? A justiça e a ordem da sociedade lhe diz que não seria sensato que pretendesse dirigir atendo-se somente a aspectos técnicos do seu automóvel ou do projeto da estrada, mas essencialmente *deve* mover-se por critérios: de justiça, de segurança das pessoas e fundamentalmente de *bem comum*. PÓLO afirma de forma contundente que “se a técnica chega a impor-se, é desumanizadora na medida em que o seu êxito faz com que o homem perca o seu fim próprio e fique sujeito ao processo de possibilidades técnicas, reduzido a uma peça da grande maquinaria”⁸⁹.

Para o desenvolvimento de culturas organizacionais baseadas em valores éticos necessita-se de profissionais conscientes do impacto das técnicas na vida social e não utilizar critérios puramente técnico-financeiros na tomada de decisão. Antes de tudo o homem deve humanizar-se e não se materializar dando culto à técnica sem mais. Um princípio orientador seguro é o que afirma: “Nem tudo que se pode fazer tecnicamente deve-se fazer”.

Tem-se que ater em todas as ações à qualidade tanto no “fazer” como no “agir”. Chamam a atenção algumas abordagens utilitaristas da qualidade em serviços em que o cliente é o “rei” enquanto ele estiver satisfazendo os próprios interesses. Neste caso o motivo da ação é extrínseco, por razão da utilidade sem mais considerações. Quando o objetivo da ação está vincado num excessivo utilitarismo, destrói o relacionamento humano.

As empresas existem para cumprirem uma função básica que é a de apresentarem resultados econômicos, pois não são obras sociais ou de voluntariado. Mas no momento

⁸⁸ HOZ, Víctor García. *Pedagogia Visível, Educação Invisível*. São Paulo: Nerman, 1987. p. 66

⁸⁹ POLO, Leonardo. *Presente y Futuro Del Hombre*. 1. ed. Madrid: Rialp, 1993. p.135

em que se reduz a função da empresa somente ao resultado econômico ela deixa de cumprir a sua função social de estar a serviço do bem comum. É necessária competência técnica para atingir resultados, mas nunca se pode esquecer que os resultados de ordem de promoção do homem e a sua realização plena são tarefas essenciais.

Pode-se constatar a influência notória do “agir”; dimensão interna da ação no “fazer” dimensão externa da ação. De Lacroix –pintor- que afirmava que “uma pintura fraca é de um fraco”. Por mais maquiagem que se use, para garantir a boa aparência externa, com o passar do tempo, se descobre o que vai por debaixo. Atribui-se a Lincoln aquele pensamento “é possível enganar alguém durante todo o tempo, também é possível enganar todos durante algum tempo, mas é impossível enganar todos todo o tempo.” Conhece-se a pessoa pelas suas obras, conhece-se a qualidade de um produto no seu uso. Por isso é importante enxergar os resultados a médio e longo prazo, agir antiéticamente sempre é um oportunismo.

As ações pessoais podem contribuir para a realização própria ou deteriorá-la. Terreno cultivado produz fruto. Terreno onde não há trabalho de jardineiro não se pode colher flores. Os atos pessoais marcam o interior da pessoa, de forma positiva se estão de acordo com os princípios éticos, negativamente se contrários.

Além de afetar a qualidade pessoal, as ações repercutem no entorno. Melhoram ou caotizam os ambientes ou pessoas. Todo comportamento antiético tem repercussões “ecológicas”. Implicam em um efeito “poluente”, nocivo à organização, à comunidade, etc.

Qualidade no “agir” é o mesmo que virtude. É a qualidade adquirida; o bom hábito. É o caso da lealdade, justiça, fortaleza, veracidade, etc. As pessoas que se forjam na vivência das virtudes pode-se compará-las como as águias, ganham asas fortes. A primeira vista estas asas parecem prejudicar o vôo devido ao peso, no entanto são as que fazem capazes de vôos rápidos e altos. A falta das virtudes leva a trabalhar num nível mais chão, pequeno sem visão de altura. Os caminhos antiéticos seguem duas leis básicas e todas as outras são corolários: a lei do mínimo esforço, e a lei de levar vantagem em tudo. Estas leis são as lei do curto prazo, são as leis do oportunismo. A médio e longo prazo deterioram as pessoas, as tornam moralmente obesas e atrofiam a sua capacidade de comunicar bem aos outros. O mesmo se aplica às instituições pois são o somatório de atitudes individuais.

Os procedimentos antiéticos são socialmente “antiecológicos”. Beneficiam-se como parasitas de uma maioria que produz, de uma maioria que vai pelo caminho da laboriosidade. Quando se torna moeda comum o procedimento antiético deixa de ser vantajoso e aparece a figura do traficante “ético”. Os que querem instrumentalizar como

elemento de influência a postura “ética”, no entanto são nada mais que técnicas de instrumentalização que com o tempo deixam ver a verdadeira face.

As virtudes como são os bons hábitos, desenvolvem-se à custa de esforço de repetição de atos da mesma forma que se consegue o hábito de falar uma língua nova. ARISTÓTELES na *Ética a Nicomaco* ensina que:

As coisas que temos de aprender antes de fazer, aprendemo-las fazendo-as, por exemplo: os homens se tornam construtores construindo, e se tornam citaristas tocando cítara; da mesma forma, tornamo-nos justos praticando atos justos, moderados agindo moderadamente, e corajosos agindo corajosamente⁹⁰.

As virtudes não se improvisam, exigem empenho e constância no seu cultivo, são as bases de uma efetiva transformação pessoal e uma ajuda a afogar o mal que se vê ao redor. Elas proporcionam uma estatura tal que possibilita a liderança na condução das transformações necessárias no próprio entorno. Constrói-se de fato ambientes melhores com esse compromisso. De acordo com GOMEZ PÉREZ:

Virtude, em sentido etimológico, significa força, capacidade de fazer e, em certo sentido, habilidade (virtuoso do piano). Graças à virtude, o homem desenvolve uma potência operativa: faz, e o que faz, o faz bem. Portanto, a virtude não só não é um obstáculo à boa ação – à ação com resultado - mas também é sua condição necessária e suficiente. Ter a virtude, em um certo sentido geral (...) é saber fazer⁹¹.

Do conjunto de ensinamentos e reflexões do filósofo grego sobre o homem, destaca-se a noção de virtude. De fato, Alasdair McIntyre⁹² (1987) – filósofo e sociólogo de origem escocesa, que reside e leciona nos EUA –, dedicou sua obra mais polêmica e conhecida, cujo sugestivo título é *After Virtue*^{*}, para demonstrar uma tese segundo a qual a atual crise de valores que afeta todo o Ocidente tem como raiz justamente o paulatino abandono da tradição aristotélica⁹³.

⁹⁰ ARISTÓTELES, *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992. p. 36 –1103a25.

⁹¹ GOMEZ PÉREZ, Rafael, *Ética Empresarial: Teoria e Casos*, 1. ed., Madrid-ES, Ed. Rialp, 1990, p. 65

⁹² McINTYRE, A. *Tras la Virtud*. Barcelona: Editorial Critica, 1987, 350p. (orig.: *After Virtue*. University Notre Dame Press, 2ª ed., 1985).

* McIntyre sugere que, no campo da ética, ocorre atualmente algo semelhante a se tivesse havido uma catástrofe nuclear. Como se fôssemos os sobreviventes de uma guerra atômica, o nosso pensamento moral estaria composto tão somente por fragmentos de uma sabedoria pretérita. Não contaríamos mais do que com uns poucos restos, parciais e desconexos, encontrados em umas poucas páginas meio queimadas de antigas obras, que já não sabemos interpretar. A nossa época se compara, segundo este autor, a uma "paisagem aristotélica" que ficou devastada, e por isso viveríamos agora *after virtue*, após a virtude.

⁹³ CERQUINHO, Fábio. *Ética e qualidade nas empresas*. 1994, 109 p., Dissertação de Mestrado, POLI-USP, São Paulo, 1994, cap. 3, p. 32.

Trabalhar bem corresponde a um fazer bem aliado a um agir bem. Competência e honradez. Desenvolver culturas de valores obriga a empenhar-se por um caminho de melhoria contínua através do aperfeiçoamento de qualidades pessoais. Exercer uma influência positiva para que vá nascendo uma cultura empresarial voltada aos valores éticos. Pensar que estas transformações começam em ponto pequeno. Não se medem as grandes transformações pelo tamanho do seu início, mas pelo seu "código genético", como se diz não se distinguem pelo tamanho as sementes que darão ervas anuais das que vão produzir árvores centenárias.

Não se podem desprezar as pequenas iniciativas, os pequenos propósitos de transformação. É importante levar avante os princípios chave de envolvimento das pessoas nas organizações pela sua maior cooperação e participação. Para estabelecer um processo de melhoria das instituições exige-se uma tomada de posição, uma mudança de idéia, uma “*metanóia*” como se diz em grego; literalmente, uma mudança de idéia, uma conversão, uma mudança de paradigma. O modelo é o modelo de uma Ética positiva que leva a aquisição das virtudes e influenciar para que outras pessoas enxerguem o seu valor e a sua necessidade.

2.8.3 Ética e qualidades pessoais nas organizações

Chama a atenção Peter Nadas, ao introduzir o tema da ética da seguinte forma:

Todas as vezes que, em conversas com amigos, menciono a expressão ética empresarial, os sorrisos irônicos aparecem imediatamente nos lábios: Será que existe isso? perguntam-me eles. Existe aí uma contradição, acrescentam geralmente. O mundo da empresa é voltado para os lucros, o que vale é o resultado final, tudo se justifica em função deste fim. Logo, onde o fim justifica os meios, não se pode falar em ética...Os oligopólios, os acordos de preços secretos, as concorrências públicas ‘fajutas’, a corrupção ativa e passiva, os conflitos de interesse, a propaganda enganosa, a inobservância das leis, a poluição, a sonegação... onde está a ética? Pobre amigo, tira o cavaleiro da chuva: ética e empresa simplesmente não podem conviver!⁹⁴.

Esta impossibilidade de convivência, costuma ser a solução mais fácil. É muito cômoda a solução antiética, pois visa atingir resultados a curto prazo. Procedimentos antiéticos, sem considerar o seu mal intrínseco, produzem um acomodamento das pessoas e instituições no estágio já atingido. Estimulam a incompetência profissional e favorecem a falta de talento. Aonde exigiria mais trabalho, criatividade ou melhoria de qualidade apela-

⁹⁴ NADAS, Peter. *A nossa ética e a deles*. Makron Books Informa, n.70, junho/julho 1994. p. 1

se para a falsidade ou a corrupção. Tal postura, individual ou coletiva, provoca uma diminuição da capacidade de superação das dificuldades e afeta a vitalidade competitiva da empresa. O próprio esforço por buscar soluções fundamentadas nos princípios morais aperfeiçoam as pessoas e redundam na melhoria do sistema onde estão inseridas.

Comportamentos antiéticos ganham espaço enquanto são as exceções ao comportamento geral. Sobrevivem pela sua condição de parasitismo. Beneficiam-se da instrumentalização de uma maioria ética. Veja o caso da publicidade de produtos. A propaganda enganosa atinge os seus objetivos enquanto a maioria dos que anunciam seus produtos atem-se à qualidade de informação. Caso proliferasse a falta de veracidade, os consumidores não mais confiariam nas campanhas publicitárias. Deixariam de ser rentáveis para os espertos.

Apoiando em dados da experiência constatada em diversos setores de países desenvolvidos, afirma PÉREZ LÓPEZ serem:

[...] muitos os homens de empresa que- por intuição própria- já verificaram que as realidades éticas (eles chamam de confiança, espírito de serviço, sentido de responsabilidade, e de mil outros modos) pertencem ao núcleo mais profundo e determinante do funcionamento das organizações que dirigem. São conscientes de que, no longo prazo, os próprios resultados econômicos dependem mais diretamente da *qualidade ética* de seus homens do que das condições não controláveis do ambiente. Tem crescido mais e mais a evidência de que tentar dirigir uma empresa sem atender aos fatores éticos da realidade é algo tão suicida como projetar e usar uma peça sem levar em consideração a resistência e demais propriedades dos materiais com que está construída⁹⁵.

Ações valiosas, as de caráter ético fornecem solidez às pessoas e empresas. Quando se pretende *melhoria de qualidade* em serviços e produtos o caminho está no *cultivo de atitudes éticas*. “Um incremento da ética que fomente a confiança, a comunicação, a criação de valor agregado de forma conjunta e as relações a longo prazo, permitem a melhoria da competitividade e uma maior criação de riqueza”⁹⁶.

A ética se pauta pelo comportamento humano consciencioso. Não se trata de um mero *elemento de fora* que se incorpora ao comportamento humano, mas sim uma conduta escolhida de acordo com uma *razão equilibrada*. Quando o homem determina-se a si mesmo, guiado por seu espírito interior, a agir bem, está atualizando seu *éthos*. A *ética* é a

⁹⁵ PÉREZ LÓPEZ, Juan A. *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*. Madrid: Rialp, 1991. 300 p.

⁹⁶ VALENZUELA E VILLACORTA. Las nuevas relaciones con los proveedores. In: DOMÈNEC MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.

ciência do *éthos*, da *conduta humana ordenada*. Ela ajuda o homem a refletir sobre o seu próprio atuar e determinar quais são os modos de agir que aperfeiçoam a personalidade humana e a convivência social. Dirige-se como já se viu, ao *ser do homem* e o leva a sua *máxima perfeição*. Ao contrário as condutas de *não-valor*, trazem como conseqüência a caotização da vida pessoal e do entorno social.

A sociedade enveredou pela linha da busca do progresso como solução para todos os problemas humanos. Neste sentido o escritor russo SOLJENITSYN aponta os resultados:

Estamos progredindo! A humanidade instruída prontamente depositou sua fé nesse progresso. E, no entanto, ninguém indagou a fundo: *Progresso sim, mas em quê?* Presumiu-se com entusiasmo que o progresso abrangeria todos os aspectos da existência da humanidade em sua inteireza. O tempo passou e ficou demonstrado que o progresso avança de fato, e surpreende superando expectativas, mas só o faz no campo da civilização tecnológica (com especial sucesso para o conforto do ser humano e nas inovações militares) [...] *Tudo o que esquecemos foi a alma humana*. Permitimos que as nossas necessidades aumentassem à solta, e agora não sabemos para onde dirigi-las. E, com a assistência obrigatória dos empreendimentos comerciais, necessidades cada vez mais novas são inventadas, e algumas são totalmente artificiais; e buscamos-las em massa, mas não encontraremos realização. E nunca encontraremos⁹⁷.

A ética dirige-se para a realização mais profunda do homem. Fundamenta a conduta em *princípios* que têm em conta o bem do homem como um todo. O progresso material é um aspecto, mas não atende o anseio de realização que brota em cada um. Aristóteles afirmava com clareza meridiana: “Nenhum bem finito, as riquezas, o prazer, as honras, a saúde e fortaleza corporal- pode ser objeto da felicidade humana, porque são incapazes de saciar as tendências principais e mais próprias do homem”⁹⁸.

Todo homem está submetido a uma tensão entre; *o que é e o que deve ser*. É exatamente nesse processo de autorealização que se insere a ética. Há princípios que regem a realização da pessoa como um todo; o da veracidade, imparcialidade, lealdade, solidariedade, etc. Procurando que as ações estejam em conformidade com estes princípios, levam a uma estruturação harmônica da personalidade.

Em uma determinada sociedade, instituição, etc., a sua grandeza será medida pela somatório dos valores das atitudes dos seus integrantes. A empresa como um todo se beneficia da melhoria da qualidade dos seus componentes. Produtos e serviços serão de

⁹⁷ SOLJENITSYN, Alexander. *Ensaio*. Jornal - O Estado de São Paulo, 22/05/94

⁹⁸ ARISTOTELES, *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992

qualidade em decorrência da busca da excelência nas ações mais simples e pequenas que incidem na sua execução.

O homem é um ser dotado de inteligência e vontade livre. É capaz de escolher livremente as ações que contribuem para a sua realização. Desta forma torna-se responsável pela sua própria edificação.

É precisamente no campo ético que o homem atual está mais desguarnecido. Ele se volta para a realidade externa para conhecê-la melhor, transformá-la, no entanto avança pouco no conhecimento de si próprio e sobre a sua finalidade de vida. Com frequência deixa o essencial para segundo plano. Como todas as ações provem do tipo de convicções que se tem, não se pode esperar que haja boa água num rio se a fonte estiver contaminada.

Outro desvio ético da sociedade atual é o da *falta de unidade no agir*. Adotam-se posturas e critérios que variam de acordo com os ambientes e circunstâncias. Peter Nadas lembra essa falta de unidade:

Em casa, vestimos o chapéu do pai ou da mãe de família. No trabalho, o do empregado, o do executivo ou do patrão. No clube, o boné de atleta. Na igreja, somos piedosos fieis. No ônibus, no metrô, o passageiro sisudo; na rua, o pedestre indiferente ou o motorista nervoso. O mal está em que, junto com o chapéu, *trocamos as nossas hierarquias de valores*, conforme o ambiente em que estamos. .. Quando muito, adotamos atitudes éticas, não por profunda convicção do que é certo e do que é errado, mas pelo medo de sermos "flagrados" em alguma ilegalidade ou transgressão⁹⁹.

Uma conseqüência desta postura se plasma na cultura da "maquiagem" de bens e serviços. Procura-se uma *qualidade aparente* nas atitudes e nos produtos a fim de atingir resultados imediatos. Analisando a realidade brasileira, SEMLER afirma que "todo o desenvolvimento das técnicas mercadológicas nas últimas décadas se deu ao redor de *técnicas de qualidade aparente*, e não em torno de *qualidade estrutural*. Prova disso é que não existe mentalidade, nas áreas de marketing das empresas e nas agências de publicidade, de verificar a real *qualidade intrínseca* dos produtos.

Depois de mencionar que é prática comum nas empresas procurar "maquiar" produtos para conferir-lhes um aspecto mais atraente, reconhece que:

[...] se perguntados na intimidade, a vasta maioria dos empresários e executivos nacionais confessará que o padrão de qualidade de seus produtos certamente poderia ser muito

⁹⁹ NADAS, *op. cit.*

superior, e concordará que há características do produto que apenas servem para dar uma *impressão de qualidade* e, de fato, têm pouca utilidade prática ¹⁰⁰.

Com muita frequência os cursos de ética acabam degenerando para a "*ética da mediocridade*", a ética segundo os moldes da média, do que todo mundo faz. Alguns se restringem no até onde posso ir para não ser preso. A verdadeira postura ética é a busca da excelência. É uma visão magnânima, não fica nos cálculos egoístas. PÓLO comenta que:

A situação de mediocridade ambiental, bastante notável, se deve, em parte, a que as grandes instituições sociais não se propõem grandes objetivos, mas que, pelo contrário desistem e caem em uma visão horizontal do tempo. Alguém que pertença a uma instituição acomodada, se desanima. O mesmo ocorre com a auto-suficiência: se pensássemos que atingimos uma situação perfeita, então, como otimistas ingênuos, já não faríamos nada ¹⁰¹.

A prática ética leva em conta dois movimentos, aqui analisados separadamente, mas que na realidade andam juntos como as duas faces de uma moeda. Um primeiro movimento é de dentro do homem para fora e o outro de fora para dentro. *Uma ação valiosa provem de uma pessoa de valor. De uma árvore má não se colhem bons frutos.* Daí a realidade de que se conhece o que uma pessoa é pelo que faz. Por outro lado o segundo movimento é o da correção o da busca árdua da ação de qualidade. A ação de valor aperfeiçoa a pessoa. É o cultivo das virtudes. É o processo de aprendizagem pessoal.

Ações que visam a perfeição no "*fazer*", mas desvinculadas de qualidade no "*agir*" podem render no curto prazo, no imediato, mas a médio e longo prazo desestruturam e caotizam. Cada homem se aperfeiçoa com os bons hábitos. Estes se adquirem à base de repetição constante de atos valiosos.

O enfoque a se promover é o da *ética das virtudes*. Uma ética que parte positivamente para o *empreendimento valioso* e não para a retransmissão da *mediocridade*. Vem sob medida um conselho para potencializar o crescimento das virtudes:

Uma ética para empresários, diretores, em resumo, não consiste em um conjunto de regras para saber quando uma decisão é contrária a ética ou quando não é. Consiste, essencialmente, em um conjunto de conhecimentos que ajudem os dirigentes a descobrirem as oportunidades que lhes brinda sua profissão para que cheguem a ser melhores pessoas, isto é, para que *desenvolvam suas virtudes morais* ¹⁰².

¹⁰⁰ SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1988. 268p.

¹⁰¹ POLO, Leonardo. *La Persona Humana y su Crecimiento*. 1. ed. Pamplona: Eunsa, 1996. p.73

¹⁰² PÉREZ LÓPEZ, Juan A. Cuando ni el mercado ni la ley bastan. *ACEPRENSA*. Servicio 165/91, 11.12.91, p. 657

Virtude vem da raiz latina "*vir*" que significa força. Onde reside esta força? Na *vontade*. A vontade vai se enrijecendo e aumentando a sua capacidade de definir-se pelos valores. Os filósofos dizem que se ganha uma "*segunda natureza*", porque a "*primeira natureza*", a bruta pende pelo caminho da facilidade, da lei do mínimo esforço. Comprova esta idéia o que se vê na atual sociedade de consumo apontada por RIERA:

Os filhos desta sociedade do bem-estar temos a alma muito débil e frágil, porque não estamos acostumados a suportar carências nem tão pouco a vencer-nos. A vontade exercita-se e desenvolve-se quando há que se exigir muito a si mesmo diante das dificuldades e durezas da vida, mas fica atrofiada quando tudo são comodidades. E aqui está o ponto central da questão: não se pode esperar muita altura moral de quem se rege pela *lei do mínimo esforço*, mas essa lei nos foi inculcada, em princípios e na prática, pela sociedade do bem-estar em que estamos instalados ¹⁰³.

Também aponta na mesma direção outro texto:

Enquanto não percebermos que a ética empresarial é fruto e consequência das *convicções éticas* de todos aqueles que formam a empresa, enquanto nos postos de comando e nos processos de tomada de decisão não houver em pessoas que façam prevalecer a firme vontade de agir eticamente nos negócios, haverá sempre uma dicotomia, uma contradição, em termos, entre empresa e ética. E enquanto nas nossas famílias, nas nossas escolas -do primeiro grau à universidade- não se transmitir outro valor que não seja o '*levar vantagem em tudo*', continuar-se-á a sorrir ironicamente quando se falar em ética empresarial ¹⁰⁴.

Quer-se melhorias na empresa? Vale a pena cultivar virtudes e ajudar os outros a praticá-las. O primeiro passo é o da tomada de consciência da deficiência e propor-se ganhar a virtude da imparcialidade. À medida que há esforço, por ser justos, dar a cada um o que é devido, essa prática constante ajudará a ganhar a conaturalidade necessária e as ações fluirão no sentido da melhoria de qualidade no relacionamento. VAIL ¹⁰⁵ ao listar uma série de atributos das organizações de alto desempenho dentre eles cita que são as que "são percebidas como cumpridoras, em alto grau, dos ideais da cultura onde se encontram inseridas - isto é, elas têm nobreza". Pode-se empregar algumas estratégias para tornar

¹⁰³ RIERA, Isaac. La voluntad debilitada. *ACEPRENSA*. Serv. 56/93- 28/04/93

¹⁰⁴ NADAS, Peter. *A nossa ética e a deles*. Makron Books Informa, n.70, junho/julho 1994. p. 1

¹⁰⁵ VAILL, Peter B. O senso de propósito nos sistemas de alto desempenho. In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997. p. 80.

operacional o desenvolvimento das virtudes; a título de exemplo, COVEY propõe a figura do *Vencer/Vencer*:

Vencer/Vencer é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Vencer/Vencer significa entender que os acordos e soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios. Com uma solução do tipo Vencer/Vencer, todas as partes sentem-se bem com a decisão, e comprometidas com o plano de ação. Vencer/Vencer vê a vida como uma cooperativa, não como um local de competição. A maioria das pessoas acostuma-se a pensar em termos de dicotomias: forte ou fraco, duro ou mole, perder ou vencer. Mas este tipo de pensamento tem falhas estruturais. Ele baseia-se no poder ou na posição, e não nos princípios. Vencer/Vencer baseia-se no paradigma de que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não se conquista com o sacrifício ou exclusão da outra. Vencer/Vencer é a crença na Terceira Alternativa. Não se trata do meu jeito ou do seu jeito, e sim de um jeito melhor, superior¹⁰⁶.

Há uma interação entre as virtudes, ao praticar a imparcialidade, esta leva consigo outras ações de qualidade; *solidariedade, lealdade, veracidade, disciplina*, etc. Portanto ao esforçar-se em ganhar uma delas todas as outras vão desenvolvendo-se conjuntamente.

Ética nada mais é que jogar no campo da qualidade no "*agir*", não só no "*fazer*". Partir para a *ética das virtudes* redundante em benefício do todo. Pensar em atingir melhores objetivos de qualidade nos serviços prestados pela empresa ao cliente exige uma tomada de posição, dentro da empresa em termos de melhoria no "*agir*".

2.9 Direção das organizações com princípios éticos

As virtudes são disposições básicas do caráter, de acordo com a expressão cunhada por ARISTÓTELES, "a virtude torna bom àquele que a possui"¹⁰⁷. Esta idéia aplica-se também ao caso concreto de uma organização, onde há um conjunto de ações coordenadas das pessoas visando atingir um objetivo comum. O bom andamento da organização está condicionado à interação coletiva das qualidades éticas de cada pessoa, tanto dos seus dirigentes como dos seus funcionários.

As virtudes como são hábitos operativos, adquirem-se através da ação, de acordo com MELÉ CARNÉ¹⁰⁸:

¹⁰⁶ COVEY, Stephen. *Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994. p. 90

¹⁰⁷ ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992.

¹⁰⁸ MELÉ CARNÉ, Domènec, Mejora Ética de Directivos y Empleados. In: *Ética en el gobierno de la empresa*. Navarra-ES: Eunsa, 1996. Cap. 1. p. 57-74

[...] ter uns valores assumidos ou possuir umas determinadas atitudes não é o mesmo que ser virtuoso. Possuir virtudes é muito mais que atuar de acordo com seus valores morais e ter uma atitude positiva, ainda que as virtudes pressupõem ambas ao mesmo tempo. As virtudes dão uma disposição firme e arraigada no caráter que facilita atuar e viver bem, e não só uma atitude psicológica ou a uma capacidade valorativa".

As virtudes podem permear a vida da organização desenvolvendo os hábitos relativos à obra bem feita. De acordo com FRANKL: “Toda pessoa humana representa algo de único e cada uma das situações da sua vida algo que não se repete. Cada missão concreta de um homem depende relativamente deste ‘caráter de algo-único’, desta irrepetibilidade”¹⁰⁹. O trabalho pode ser o caminho para a realização da pessoa, e isto têm conseqüências importantes para o clima organizacional, começando pela atitude dos diretores da empresa e depois sendo levado a todos os níveis. São extremamente necessárias: a diligência, a laboriosidade, a prudência ao assumir riscos, a confiabilidade nas relações com os outros, a prudência na tomada de decisão, etc., como requisitos chave para o desenvolvimento de uma cultura efetiva de valores. GÓMEZ PÉREZ, também nos seus estudos afirma que:

Na numerosa e quase interminável bibliografia sobre management, sobre o modo de conduzir uma empresa, de forma mais ou menos reiterativa se enumeram as condições do empresário eficiente ou eficaz. Nessa literatura a terminologia empregada parece as vezes nova, mas os conceitos não vão mais além, como era de se esperar, do âmbito das virtudes ¹¹⁰.

MELÉ CARNÉ¹¹¹ no mesmo texto destaca a importância do desenvolvimento da cultura das virtudes na organização pelos seguintes motivos:

- a. importância de se adquirir um caráter maduro e firme;
- b. a qualidade prudencial para a tomada de boas decisões em todos os níveis;
- c. exercício efetivo da capacidade de liderança;
- d. criação de uma cultura empresarial com qualidade ética que favoreça a continuidade da empresa.

a) importância de se adquirir um caráter maduro e firme

De acordo com COVEY¹¹²: "mais importante que a competência profissional está o caráter maduro". Todo ser humano é solicitado pela sua afetividade em qualquer situação

¹⁰⁹ FRANKL, Viktor - *Psicoterapia e Sentido da Vida*, 3. ed, São Paulo - SP, Quadrante, 1989, p. 75

¹¹⁰ GOMEZ PÉREZ, Rafael, *Ética Empresarial: Teoria e Casos*, 1. ed., Madrid-ES, Ed. Rialp, 1990, p. 68.

¹¹¹ MELÉ CARNÉ. *id. ibid.*, p. 60

¹¹² Apud MELÉ CARNÉ, *op. cit.*, p. 60

através de movimentos de atração e repulsão. Atração, por exemplo: devida ao dinheiro, à busca do poder, ao aprendizado, a níveis sociais de influência, ao desejo de reconhecimento social, à necessidade de auto-afirmação, etc. que em si não tem conotação ética; pode ter, dependendo do seu encaminhamento para fins bons ou maus.

As paixões humanas são boas ou más, dependendo de que o seu objeto e o modo de atuar seja ou não conforme a reta razão. A natureza sensível do homem forma parte de um ser racional, e por isso deve estar ao serviço do bem integral da pessoa, que é de índole fundamentalmente espiritual. Esta integração do sensível no racional impõe uma ordem e uma medida para a consecução dos bens sensíveis, que é assinalado pela reta razão (em sua máxima concretização, pela virtude da prudência) ¹¹³.

A pessoa sente aversão por aquelas coisas que percebe ou presume que sejam custosas, incômodas, difíceis de atingir, etc. A reação emocional das pessoas, com relação aos resultados possíveis ou efetivos, devido às mudanças na organização, tem aspectos positivos que produzem movimentos de atração e outros negativos que produzem aversão. Dentre os positivos, está o desejo de melhora pessoal, a esperança de novas soluções ou situações melhores, a busca de um desafio que leva a um crescimento. Por outro lado quando se estima um provável fracasso ou a perda de domínios, aparece a aversão emocional às mudanças.

As reações emocionais não são nem boas nem más, simplesmente são reações de tipo involuntárias, que se sente sem mais. O mais importante, onde se situa o domínio da Ética, é o comportamento voluntário escolhido em resposta a estas emoções. Podem ser comportamentos pautados pelos princípios éticos ou não. As reações emocionais devem passar pelo crivo da virtude da prudência que dirá em cada circunstância o que é mais adequado, conveniente, bom ou mau. A atuação ética supõe o governo das emoções pela inteligência que por sua vez deve estar animada e orientada pelos princípios éticos fundamentais.

As emoções devem ser moderadas para se obterem ações de boa qualidade moral. O afã de lucro, a busca de uma posição melhor na empresa, a conquista de um maior grau de reconhecimento diante dos pares, etc., sendo bem orientados eticamente tornam-se impulsos positivos para a ação. Podem gerar uma melhor qualidade serviço e maior riqueza econômica por parte da empresa. O mau uso destes mesmos movimentos podem produzir como resultado, não uma competição para servir legitimamente mais e melhor, mas a

¹¹³ LUÑO, A. R. *Ética General*. 2. ed. Pamplona: Eunsa, 1993, p. 299

competição predatória. Quando a busca do crescimento pessoal é em detrimento dos bens e direitos alheios, levando à avareza e a degradação, deve ser em todo desestimulada em qualquer tipo de sociedade.

As virtudes são precisamente esta força interior que modera as paixões. Etimologicamente, tanto a palavra grega 'arete' como a latina 'virtus', que designam virtude, significam 'força'. Com efeito, as 'virtudes' são forças ou energias interiores que caracterizam uma pessoa, dando-lhe liberdade para atuar bem ¹¹⁴.

As tendências emocionais pouco trabalhadas pelas virtudes geram hábitos negativos. Afetam o modo de comportamento tanto no "agir", a dimensão interna da ação como também no aspecto do "fazer" que é a dimensão externa da ação. A pessoa que se deixa conduzir pelo medo, pelo ódio, pela avareza, etc. experimenta uma diminuição da sua liberdade, pois não pensa de outra forma a não ser do modo como o impulso a leva conduzir as ações.

Assim ocorre com o vício da avareza ou cobiça, antes citado, ou com a soberba, que leva a uma disposição habitual de não escutar e ainda de desprezar os pareceres alheios; ou com a preguiça que impede de fazer o que se deve, e assim muitos outros cuja incidência na atividade empresarial é evidente ¹¹⁵.

b) a qualidade prudencial para a tomada de boas decisões em todos os níveis:

Nas organizações, em todos os níveis, ganha maior importância a melhoria da capacidade prudencial na tomada de decisão. As pessoas são chamadas a contribuir com mais eficácia nos resultados da organização. Há necessidade de que mais poder de decisão desça a níveis inferiores hierárquicos da empresa. Requer-se, portanto maior responsabilidade no uso deste poder.

As decisões a serem tomadas em geral não têm respostas certas, admitem um certo grau de incerteza, não se têm todos os elementos, há a necessidade da virtude da prudência que é a capacidade de ver ao longe, ver através dos dados disponíveis. Na questão 47 da Suma Teológica¹¹⁶, AQUINO cita Isidoro: "prudente significa o que vê de longe, que é perspicaz e prevê com certeza através da incerteza dos acontecimentos". As decisões são tomadas através de certezas morais. A prudência exige a experiência na aplicação dos critérios morais às situações concretas. As novas formas de organização,

¹¹⁴ MELÉ CARNÉ, *id. Ibid.*, p. 60

¹¹⁵ *id. ibid.*, p. 60

mais planas e com poder descentralizado requisitam uma capacidade maior de qualidade de decisão em todos os níveis. Ainda de acordo com MELE conclui que: "nesta situação, a necessidade de que todos os membros da organização tenham sabedoria prática é ainda mais necessária que nas formas antigas (de estruturas organizacionais)" ¹¹⁷.

c) exercício efetivo da capacidade de liderança:

Liderança é a capacidade de conduzir outras pessoas. Dependendo do tipo de temperamento, tal como descreve KEIRSEY¹¹⁸, alguns desenvolvem um estilo de liderança dando ênfase a um aspecto da inteligência em que mais se destaca sobre outros por propensão natural, a saber: a inteligência tática, a inteligência logística, a inteligência diplomática e a inteligência estratégica. Ainda que os estilos sejam ótimos para determinados tipos de situação ou de organizações, alguns autores tais como BENNIS e NANUS (1985)¹¹⁹, BADARACCO e ELLSWORTH (1988)¹²⁰ e KOTTER (1988)¹²¹, estão de acordo em que o comportamento ético favorece o exercício da liderança. Ainda que o enfoque da ética das virtudes ainda não seja trabalhado suficientemente como comenta MELÉ.

A virtude da justiça é um hábito operativo, isto é inclina à ação, tendo sempre em conta o "ius" o devido. Define-se esta virtude de acordo como sendo "a vontade constante e perpétua de dar a cada um o que é devido". Por outro lado a pessoa prudente é a que toma o partido do que é equitativo ou justo de uma forma constante (arraiga-se no caráter). É patente que a virtude da justiça é essencial para o exercício da liderança, pois favorece a confiança mútua, o bom ambiente na organização, o envolvimento de todos nas metas da organização em resumo o espírito cooperativo e participativo cada vez mais necessário para as novas formas de organização.

Hoje em dia aderimos mais a pessoas que têm um caráter sólido e bem constituído, antes que aqueles que defendem modelos, sistemas ou ideologias sociológicas mais ou menos afortunadas, como assinalou BENETT¹²² em seu *Livro das Virtudes* e como manifestou

¹¹⁶ AQUINO, Tomás de. *Suma Teológica*, tomoVIII, Madrid: BAC, 1956. p. 19

¹¹⁷ MELÉ CARNÉ. *id. Ibid.*, p. 60

¹¹⁸ KEIRSEY, David. *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. 1. ed. USA: Prometheus, 1998

¹¹⁹ BENNIS, W., NANUS, B. *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper&Row, Pub, 1985.

¹²⁰ BADARACCO, J. L. Jr., ELLSWORTH, R. R., *Leadership and the Quest for Integrity*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1988.

¹²¹ KOTTER, J. P. *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.

¹²² BENETT, Willian. *O livro das virtudes II: O compasso moral*. 2. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1995, p.693

recentemente também Samuel Huntington¹²³: o que importa às pessoas de forma definitiva não é a ideologia política ou o interesse econômico: a fé e a família, o sangue e as crenças, são as realidades com as que os povos se identificam e pelas quais estão dispostos a lutar e morrer ¹²⁴.

Necessariamente o líder deve ir à frente e nada mais eficaz que a incorporação dos valores éticos no comportamento pessoal. A liderança baseada em princípios é desenvolvida por COVEY¹²⁵ onde salienta de forma especial a necessidade da exemplaridade. O líder consegue conduzir outros não tanto pelo que afirma, mas pelo que faz. O exemplo ainda é o fator decisivo na qualidade de liderança. Ainda de acordo com MELE¹²⁶:

[...] o líder difere do 'sugestador' que utiliza técnicas psicológicas para manipular seus subordinados e converte-los em seus seguidores. A sugestão psicológica, mais cedo ou mais tarde, pode ser descoberta e voltar-se contra o líder. Isto não ocorre com o líder virtuoso que se preocupa como seus colaboradores de modo sincero e constante, buscando o melhor para eles.

Liderar, conduzir pessoas até determinados objetivos, requer um aperfeiçoamento pessoal nas próprias motivações: extrínsecas, intrínsecas e transcendentais, conforme já visto no item 2.2.3. As motivações de ordem transcendente são essenciais pois baseiam-se num forte conteúdo ético. As três dimensões motivacionais podem ser desenvolvidas, adotando a nomenclatura de PÉREZ LÓPES, nos aspectos: estrategista (motivação de ordem extrínseca), executivo (motivação de ordem intrínseca) e a de liderança (motivação de ordem transcendente). Através de um programa de análise das forças e fraquezas no exercício da liderança, utilizando o questionário do Anexo I, pode-se estabelecer metas de crescimento.

Doménec Melé, em uma conferência, sublinhou que a liderança:

[...] é um desses temas onde o lugar da ética em direção de empresas aparece com maior clareza. Sem dúvida, acrescentou com palavras de dois pesquisadores, Sumantra Ghoshal e Simon Caulkin, 'a direção de empresas padece um profundo vazio filosófico e moral'. Segundo Prof. Melé, a raiz está na profunda ruptura, gerada desde há séculos, entre os resultados da ação e a ação em si mesma considerada, com seu significado moral e social. Os estudos sobre a liderança, tão abundantes nos últimos anos, adocem, em sua maioria, dessa deficiência: 'Geralmente – diagnosticou o Prof. Melé -, não entram para

¹²³ Apud LLANO, Carlos. HUNGTINGTON, Samuel. *Foreign Affairs*, Nov-Dic. de 1993, em resposta às críticas ao seu artigo "The clash of civilizations?" *idem*, julho-Agosto 1993.

¹²⁴ LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996. p. 111

¹²⁵ COVEY, Stephen R., *Liderança Baseada em Princípios*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994

¹²⁶ MELÉ CARNÉ, *op. cit.*, p. 63

valorar a ação nem as motivações do líder em sua interação com seus seguidores ou colaboradores. [...] A qualidade moral da ação não importa, a menos que influa nos resultados'. Contudo, influi muito e freqüentemente, como já se começou a descobrir. Daí um curioso paradoxo: muitos estudos que prescindem da ética ao tratar da liderança se detem em retratar o bom dirigente com traços que não são senão virtudes chamadas de outro modo. Ou seja, a ética se joga pela porta e entra pela janela ¹²⁷.

d) criação de uma cultura empresarial com qualidade ética que favoreça a continuidade da empresa:

OUCHI citado por MELÉ¹²⁸ destaca que "a tradição e as *condições predominantes* conformam a cultura de uma companhia", neste caso pode-se desenvolver verdadeira cultura organizacional baseada na ética das virtudes. Pode-se aplicar similarmente o pensamento clássico de PLATÃO¹²⁹ com referência a ética das virtudes já desenvolvida na República, no diálogo de Sócrates com Glauco: "creio que a nossa cidade, se de fato foi bem fundada, é totalmente boa. [...] É, portanto, evidente que é *sabia, corajosa, sensata e justa*. (...) Logo encontraremos nela qualquer destas virtudes (...)".

As virtudes estão nestas "*condições predominantes*" da cultura organizacional e se são interiorizadas pelos componentes de uma instituição a cultura torna-se virtuosa. Um benefício importante é o que se adquire na criação de uma cultura de justiça favorável ao espírito cooperativo. Conseqüências diretas importantes advém deste tipo de preocupação: incorporação dos princípios de veracidade e transparência nas comunicações, de lealdade no cumprimento de compromissos, prazos e contratos e de solidariedade para com os objetivos e bem comum da organização.

As organizações de modo amplo buscam a consecução de resultados de tipo material (quota de mercado, participação, ganhos, etc), a satisfação dos stakeholders (clientes, acionistas, fornecedores, funcionários, sociedade, etc.) e o desenvolvimento humano de todos os que fazem parte da organização.

De acordo com o que se viu até agora, há um valor intrínseco para a busca dos comportamentos éticos, pois desenvolvem integralmente a pessoa e as situa num plano de melhor "altura" como pessoa. A organização deve ter como prioridade a promoção da cultura das virtudes, primeiro não pondo dificuldades, seja pelo tipo de negócios, ou pelo modo de operar que poderiam prejudicar a prática das qualidades éticas. Por outro lado

¹²⁷ ACÍN, Javier, *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*. Madrid: ACEPRENSA, 1999, refere-se a "Ética en el liderazgo empresarial: retos ante el siglo XXI": IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE, Barcelona, 4-5 de noviembre de 1999.

¹²⁸ Apud MELÉ CARNÉ, p. 63, OUCHI, Willian, *Teoria Z*, Fundo Educativo Interamericano, México, 1982

¹²⁹ PLATÃO. *A República*. 1. ed. São Paulo: Martim Claret, 2001. p. 121 (427 a-e)

estimular através de melhores práticas os meios facilitadores para a disseminação de comportamentos excelentes, isto é: favorecer as práticas cooperativas, participativas, baseadas na virtude da justiça.

De acordo com os princípios éticos pode-se planejar e desenvolver a cultura organizacional, procurando que as políticas de alinhamento, engajamento e recompensas das pessoas sejam desenhadas e praticadas adequadamente. Com relação às recompensas, deve-se claramente reconhecer o mérito das ações excelentes e estimulá-las. Por exemplo, promover e destacar comportamentos que contribuam para a melhora da cultura organizacional.

MELE¹³⁰ sugere os seguintes meios:

- a. manutenção ou mudança da cultura organizacional existente;
- b. promoção de meios institucionais para reforçar comportamentos éticos corretos;
- c. exemplaridade no modo de dirigir a empresa;
- d. desenho de formas organizativas e sistemas de direção que favoreçam o desenvolvimento da pessoa.

GEUS ao fazer o trabalho em que estuda a razão da permanência de empresas de vida maior que 100 anos, indica alguns traços característicos destas empresas, para o nosso interesse especial está: consciência de sua identidade, valorizar pessoas e não ativos, afrouxar a direção e o controle, organizar-se para aprender e criar uma comunidade. A confiança mútua exerce um papel preponderante nestas empresas, portanto uma forte componente ética.

Na empresa viva, os membros entendem o que significa 'nós' e têm consciência dos valores comuns. Eles sabem a resposta à pergunta fundamental sobre a identidade corporativa: O que valorizamos? Quem não conseguir conviver com os valores da empresa não pode e não deve fazer parte dela. A sensação de fazer parte do todo une até os seus mais diferentes integrantes¹³¹.

2.10 Cultura organizacional e virtudes fundamentais

2.10.1 Qualidade de decisão - virtude da prudência

O processo de melhoria pessoal exige uma particular atenção ao desenvolvimento da capacidade de escolha de objetivos. Tendo conceituado que a ética dirige-se a máxima

¹³⁰ MELÉ CARNÉ, *op. cit.*, p. 68

¹³¹ DE GEUS, Arie. *The living company*, Harvard Business Review, março-abril 1997 - tradução HSM Management 13 março-abril 1999.

perfeição do homem. De que modo se pode chegar ao desenvolvimento pleno das potencialidades pessoais?

PIEPER¹³², apresenta as características humanas potenciadas pelas qualidades fundamentais, como sendo o modo de estar certo enquanto homem, especialmente aplica-se à “*auriga virtutum*”: virtude que tem a primazia de ser a condutora: a prudência.

O aperfeiçoamento pessoal e das organizações são atingidos com a qualidade na escolha dos fins e dos meios a se empregar para atingi-los. Tender-se-á a excelência na medida que as decisões sejam pautadas pelo critério: "Atingir fins de qualidade empregando meios de qualidade". É fundamental enxergar as ações sempre na sua unidade: dimensão externa ;"fazer", e dimensão interna; "agir". A prática da qualidade somente incide na realização da pessoa se fortalece a vinculação entre o aperfeiçoamento de uma coisa externa e o aperfeiçoamento de quem a realiza. O homem, quando age, age como um todo. Portanto as suas decisões devem ao mesmo tempo buscar eficácia técnica e agir honradamente. No leme de condução das decisões deve estar a virtude da prudência. Ela deve ser entendida no seu sentido genuíno; visão ampla e realista: objetividade.

A ética se ocupa da escolha virtuosa dos fins e dos meios que compõem a ação humana. Os objetivos pretendidos fornecem as diretrizes para a concretização dos passos intermediários. Quanto melhor estiverem perfilados os objetivos haverá maior unidade na ação. Por outro lado os objetivos têm que ter em conta os dois aspectos ou dimensões da ação. Caberiam várias possibilidades no projeto das ações: o fazer mal ou o fazer bem, combinados com o mal agir ou com o bem agir. *A qualidade, a excelência dirige-se a um fazer bem vinculado ao agir bem.* Ainda que, em teoria, se possa falar de qualidade no “agir” sem qualidade no “fazer”, na prática, os objetivos mal pensados, mal definidos costumam ocorrer por deficiências de virtudes; faltas de conhecimento, reflexão atenta, competência, etc. A causa está muitas vezes, não em defeitos técnicos, acidentes, mas defeitos humanos que encerram conotação ética: precipitação, preguiça, negligência, imperícia, etc.

O agir mal desvirtua o melhor fazer bem; é o caso do trabalho executado com perfeição técnica, mas realizado com uma intenção tortuosa. As escolhas do mal agir incidem negativamente na realização da pessoa. A médio e longo prazo produzem a insatisfação de vida. Em muitos ambientes a motivação principal para o progresso

¹³² PIEPER, Josef. *Estar certo enquanto homem*, As virtudes cardeais, do sítio, consultado em 27.07.2002, <http://www.hottopos.com.br/videtur11/estcert.htm>

profissional acaba sendo fundamentalmente a busca de melhoria de "status" ou de recompensa financeira. A postura ética adequada é a de trabalhar bem, como valor que encerra em si mesmo, e em decorrência adquirir prestígio ou benefício. Logicamente isto é perfeitamente compatível com a exigência legítima dos direitos pessoais.

Há outros objetivos que são intrinsecamente maus. Por melhores que sejam as intenções ou as técnicas empregadas não mudam sua qualificação ética negativa. É o caso do roubo, fraude, mentira, tráfico de influências, corrupção, etc.

A capacidade de decidir-se bem não é só para os momentos que exigem grandes definições, tomadas de posição arrojadas ou projetos de grande calibre. As ocasiões para decisões deste tipo são poucas durante a vida. O que ajuda ganhar o hábito de decidir-se bem são as pequenas e múltiplas decisões do dia a dia. É o treino prévio e constante que prepara o atleta para a grande olimpíada. Como qualquer outra virtude o crescimento dá-se a base de repetição de atos. Progride-se procurando ser, nas menores decisões; justos, ponderados, diligentes, etc.

O ponto de partida das decisões de qualidade está no saber agir e no saber fazer. É começo da prudência o saber que não se sabe. Sem um conhecimento suficiente não há condições para decidir-se bem. Um bom profissional tem que estar em dia no conhecimento da ciência ou das técnicas próprias do seu trabalho. Não é suficiente o desejo de fazer bem é preciso saber fazer.

Hoje em dia chama a atenção a quantidade enorme de profissionais, excelentes técnicos, mas com uma deficiência enorme na sua formação humanística. Faz falta uma formação visando a melhoria dos conhecimentos e da prática dos critérios éticos. Esquecer-se da dimensão do agir, leva a perder a perspectiva da realização do homem enquanto homem.

O grau de qualidade de uma decisão mede-se pela sua objetividade; isto é, capacidade de ater-se à realidade. Costuma-se dizer que uma boa decisão é a que está de acordo com a razão: está em conformidade com a realidade. A virtude da prudência fundamenta-se e cresce dentro da objetividade.

Só pode proceder bem quem sabe como as coisas são e como se relacionam. Não bastam, pois, a chamada 'boa intenção' e a chamada 'boa opinião'. A realização do bem pressupõe uma conformidade do nosso agir com a situação real -quer dizer, com as realidades concretas que rodeiam uma atitude humana- e, por conseqüência, uma lúcida objetividade sobre estas realidades concretas ¹³³.

¹³³ PIEPER, Josef, *Las Virtudes Fundamentales*, 3. ed. Madrid: Rialp, 1980. p. 42

Influenciam as decisões aspectos que não têm nada a ver com a realidade das coisas. Interferem os estados de ânimo, preconceitos, ambições desmedidas, o culto a própria imagem, o medo do fracasso, etc.

A prudência está em buscar objetivamente a realidade dos fatos e pautar as decisões sobre eles e não deixar que influências subjetivas os deformem. Um bom critério de objetividade é desconfiar seriamente da sua posse. Portanto decorre disto o hábito de abertura ao outro para contrastar as próprias opiniões e conhecimentos.

Todas as virtudes situam-se entre dois extremos viciosos. Correspondem ao "justo meio" que não significa a metade do esforço, a mediocridade; trata-se de um cume entre dois abismos em que estão as faltas por excesso e as faltas por defeito. A valentia está entre um vício por excesso que é a temeridade, e no outro extremo, por defeito, a covardia. O justo meio não é um cômodo ponto intermediário. A ação valiosa, a que busca a excelência está numa posição que exige maior energia do caráter. É o ponto mais esforçado.

A virtude da prudência aponta onde está este justo meio nas situações concretas. Regula a tendência a decidir-se unicamente pelo espontâneo das emoções. Agir com prudência supõe deixar o governo da ação à inteligência e esta por sua vez governada pelos princípios éticos. Na elaboração de um artigo em que analisa as funções do senso de propósito VAILL destaca que: "A renúncia voluntária às opções atraentes é uma das mais poderosas formas de propósito. Ela comunica e inculca disciplina"¹³⁴.

A decisão de qualidade tem sua gênese no emprego adequado da inteligência e da vontade. Fundamenta-se numa etapa reflexiva, como fonte, e deságua numa etapa operativa (volitiva). Esclarece a seqüência de operações das faculdades o quadro 1 a seguir onde se estrutura os vários momentos da construção das decisões. Apresenta-se de forma didática algo que ocorre no processo interno reflexivo e volitivo. Na realidade, estes momentos podem dar-se de forma concomitante. Indica-se à esquerda e à direita as operações que correspondem à inteligência e à vontade respectivamente:

¹³⁴ VAILL, *op. cit.*, p. 88

QUADRO 1 - Seqüência de operações intelectivas e volitivas

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS: INTENÇÃO		
	INTELIGÊNCIA	VONTADE
REFERÊNCIA A FINALIDADE DA AÇÃO	Idéia básica sobre a finalidade da ação	Volição básica da finalidade
	Juízo de valor sobre a bondade, conveniência e possibilidade.	Intenção do fim, propósito.
REFERÊNCIA AOS MEIOS	Deliberação sobre os meios a empregar.	Satisfação ou consentimento sobre os meios a serem empregados.
	Juízo de valor sobre os meios mais aptos para atingir o fim.	Escolha ou decisão

DEFINIÇÃO DA EXECUÇÃO		
	INTELIGÊNCIA	VONTADE
	Ordem ou mandato de execução	Comando da vontade às faculdades que executam o decidido.
	Ordens operacionais	Satisfação

Elaboração própria a partir dos autores citados; LAUAND, PIEPER, TANQUEREY e GOMEZ PÉREZ.

Para proceder com prudência, três condições são particularmente necessárias: deliberar bem, decidir bem e executar com firmeza.

a) **Deliberar bem**

A deliberação é a discussão interna que se estabelece sobre possíveis objetivos e possíveis meios a serem empregados na execução. Deve nortear essa discussão o princípio ético: buscar fins bons através de meios igualmente bons, portanto evitar o emprego de meios maus para atingir fins bons. Esta etapa deve estimular a reflexão sobre o passado, o presente e o futuro.

- Refletir sobre o passado é aproveitar os dados da própria experiência que interessam ter em conta para fundamentar o juízo no caso concreto atual. Há experiências que se deve buscar de outras pessoas ou de casos similares. Esta reflexão deve ser positiva pois se trata de buscar na memória só os assuntos pertinentes e de forma ordenada. Aqui

faz-se necessário ter o hábito de otimizar a memória, que não pode ser simples junção de dados mas deve reter conclusões e informações claras. O grande perigo é se o que se busca na memória representa apenas impressões superficiais. “Otimizar o passado significa estudar os precedentes, aquilatar a experiência. Esses precedentes podem estar na própria experiência ou na alheia. Neste segundo caso é necessário consultar, o que implica a virtude de saber onde se pode obter a melhor consulta”¹³⁵.

- Refletir sobre o presente é captar os dados que atualmente têm especial relevo. Distinguir o essencial do accidental. Esta fase exige agudeza da mente e forte objetividade (ater-se a realidade dos fatos). Para adquirir penetração em determinado assunto, dirigir a atenção ao essencial e saber encontrar os fatos, definir o que corresponde a um problema, perguntar sobre as suas causas, e buscar as possíveis soluções. A reflexão sobre o presente engloba a capacidade de adequar as experiências do passado a situação concreta atual. Como não se repetem as situações e os problemas é necessário captar o que há de comum entre eles e que subsídios podem ser aplicados.

De acordo com GOMEZ PEREZ:

Saber olhar ao redor, a circunspeção. Esta qualidade é difícil porque é experiência corrente que o homem só vê o que previamente quer ver. Daí a necessidade de estar disposto a ver também o que não se quer ver. A inteligência do presente, o ter consciência do que está ocorrendo, saber como estão as coisas. Não basta acumular detalhes: é preciso ver as linhas de união, os grupos de fenómenos. A capacidade de deduzir conclusões: uma vez visto o presente e diagnosticado os fenómenos, antecipar quais são as linhas previsíveis ¹³⁶.

- Refletir sobre o futuro consiste em prever as consequências éticas e técnicas das ações que se pretende realizar. Exige estimular a capacidade criadora. O projeto das ações no futuro exige a antecipação da sua consistência, da avaliação de esforços e meios a serem empregados.

b) **Decidir bem**

Para decidir bem é preciso melhoria na capacidade de julgar o que é bom ou o que é mau, conveniente ou não, no caso concreto. O juízo relativo aos objetivos e aos meios a serem empregados depende de saber estabelecer critérios adequados, técnicos e éticos, para nortear a escolha da melhor solução. Aperfeiçoar a capacidade de julgar bem exige a aquisição de critérios. Os critérios dirigidos ao “fazer” pertencem aos conhecimentos

¹³⁵ PÉREZ, Rafael Gomes. *Ética Empresarial: Teoria e Casos*. 1. ed. Madrid: Rialp, 1990. p. 69

¹³⁶ *id.*, p. 70

técnicos específicos da atividade profissional. Os dirigidos ao “agir” emanam dos princípios éticos. Ao juízo de qualidade segue-se a escolha ou a decisão pelo que se julga mais de acordo com os critérios adotados. Nesta etapa não se pode esperar certeza absoluta para agir, isto levaria à indecisão. Basta que a certeza seja moral: a que exclui a dúvida prudente e fundamentada.

As decisões a tomar em que apareçam dúvidas, é necessário saber distinguir as negativas das positivas. São negativas as que se apoiam em motivos insignificantes e pouco sérios. As positivas são as que se apoiam em razões sérias para duvidar, mas mesmo assim são insuficientes para afastar o temor do equívoco.

Ajudam a administrar as dúvidas os seguintes critérios: *as negativas devem ser desprezadas, por outro lado não é lícito agir com dúvida positiva*. É solução legítima escolher a solução mais segura; a que favoreça os princípios éticos, ou de acordo com o caso, os critérios específicos da área de trabalho. *As dúvidas positivas podem ser dissipadas chegando a uma certeza prática mediante o estudo e o assessoramento prudente*.

É diferente estar convencido de algo e estar certo. Para eliminar esta possibilidade de erro involuntário, deve-se crescer em abertura de inteligência e, abertura aos outros, que é humildade.

c) Executar com firmeza

Mas enquanto ordenador, quando soluciona, quando se decide, o homem prudente dirige-se para o que 'ainda não' se encontra realizado, precisamente para o que há de se realizar. A primeira condição da 'prudência ordenadora' é por isso mesmo a *providência, a previsão*. Designa-se com isto a capacidade de determinar com alguma antecedência se um determinado ato será ou não o verdadeiro caminho para a realização do fim ¹³⁷.

Ainda que se tenham previsto as dificuldades e obstáculos é preciso considerar as circunstâncias que podem interferir na execução do decidido. Cercar-se de cautelas pois nem tudo é possível de se prever.

É preciso definir o nível de esforço a ser empregado e providenciar as garantias da sua continuidade para chegar aos resultados da ação. Muitas vezes desiste-se no meio do caminho, de decisões já tomadas, pelo custo que supõem, e esforço de constância que exige a aplicação dos meios.

¹³⁷ PIEPER, *op. cit.*, p. 42

Há quatro espécies de defeitos contrários a prudência: a precipitação, a inconsideração, a inconstância e a negligência. Age precipitadamente o que se deixa levar pelo ímpeto emocional. A inconsideração afeta a capacidade de julgar, pois despreza ou descuida às coisas necessárias para um juízo adequado. A negligência implica em não ordenar o que foi decidido, não ordena a execução. A inconstância não cumpre o imperado. A preguiça não começa a tempo, e a indolência o realiza frouxamente, sem cuidado e sem esmero.

De duas maneiras pode o homem faltar à exigência que está implícita na virtude da prudência. Em primeiro lugar pode fazê-lo por uma verdadeira recusa ou por um atraso, não se verificando então os ativos pressupostos da prudência. *A irreflexão e a indecisão, de que falamos, são imprudentes pela via da recusa; mas também o são a negligência e a desatenção no exame das realidades concretas que rodeiam o nosso agir, assim como a moleza na decisão.* Todas estas formas de imprudência são um 'defectus', uma verdadeira falta, um não, em conjunto; falta-se à reflexão séria, ao juízo fundado, à decisão urgente e definitiva¹³⁸.

Trata-se de identificar nas três etapas que compõem a virtude da prudência; deliberação, decisão e execução^{*}, quais são os aspectos deficientes e estabelecer algumas metas que estimulem: a reflexão, o estudo dos assuntos, leituras apropriadas para melhoria na definição de critérios, e por fim executar com prontidão o decidido e acostumar-se a ir até as últimas pedras.

A título de exemplo; para a decisão sobre gastos, investimentos, novas instalações, etc. a nível pessoal, familiar, ou empresarial, indica-se um critério prudente que tem uma aplicação ampla e pode nortear as decisões.

Aristóteles oferece-nos no primeiro livro da *Ética a Nicómaco*, um critério que poderia ter-se esquecido (hoje somos vítimas desse esquecimento) mas não superado: são bens necessários (e convenientes) aqueles que tornam exequível ao homem o exercício da virtude. Se este critério caiu no esquecimento, deve-se a que a palavra *virtude* perdeu a sua força, o qual constitui um dos paradoxos mais graves da nossa linguagem, pois o termo *virtude* significa isso mesmo que perdeu: força. O homem virtuoso é o que possui com força, com consistência, com nervo, aquilo mesmo que é ser homem, e o homem se define pelo seu espírito. Aristóteles identifica a virtude - ser mais homem - com a felicidade: *“Chamamos felicidade ao desenvolvimento ou expansão da atividade do espírito”*. Por isso mesmo os gregos não tinham mais do que uma palavra (*areté*) para expressar a virtude e o êxito: o êxito do homem consistia em sê-lo na máxima medida possível¹³⁹.

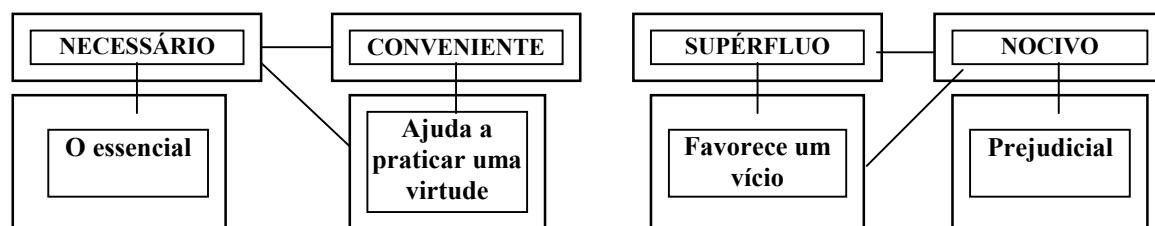
¹³⁸ *id.*, p.

* Consultar a avaliação sobre a qualidade na decisão constante do Anexo I

¹³⁹ LLANO CIFUENTES, Carlos. *O que é o supérfluo?*. ACEPRENSA, 117/91

A decisão apóia-se no critério de julgamento, de primeiro verificar se o gasto a ser realizado corresponde a uma necessidade de fato. Caso não, verificar se o gasto é conveniente; isto é, se ajuda ou facilita viver uma virtude ou se favorece um vício (mau hábito). No juízo sobre a conveniência ou não da decisão, o critério também esclarece que o conveniente tende a ser necessário, enquanto que o supérfluo tende a ser nocivo, vide Figura 4.

FIGURA 4 - Critério para investimentos – fundamento ético



FONTE: Elaboração própria a partir de ACEPRENSA, 117/91

Vê-se que a escolha de um critério adequado, fundamentado nos princípios éticos, implica em melhoria da qualidade de decisão.

A melhoria da qualidade das instituições passa necessariamente pela melhoria da qualidade das pessoas que a compõem. Faz parte da prudência a capacidade de formar outras pessoas; "se queremos que o trabalho na empresa seja fator de peso no progresso, haverá que investir cada vez com maior força no aspecto de decisão e de mando em todos os níveis. Incluindo o último, porque também nele deve haver uma margem para decisões e uma capacidade de comando: mandar em si mesmo, que agora é chamado de autocontrole, que é o mais difícil dos comandos" ¹⁴⁰.

Trata-se de ajudar o crescimento da qualidade de decisão dos que trabalham em todos os níveis da organização. Para isto é preciso saber fornecer informações, critérios adequados e a correspondente autonomia para que as pessoas exercitem-se e cresçam. Ter em conta o que dizia Goethe: se tratarmos as pessoas como são, elas pioram; por outro lado, se as tratarmos como devem ser ela elevam-se . O papel de líder exerce-se estimulando os subordinados no exercício responsável das decisões;

[...] quando um homem de empresa só é capaz de mover o seu pessoal através de meios econômicos, seria tão mal profissional quanto um médico que só fosse capaz de atacar os sintomas que o doente afirma ter. Quando é capaz de mover as pessoas através das tarefas que lhes oferece, e do aprendizado profissional que lhes proporciona, encontra-se em outro nível; já não é tão somente um negociante, mas torna-se um verdadeiro dirigente.

¹⁴⁰ PÉREZ LÓPEZ, Juan A. *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*. Madrid: Rialp 1991 300p.

Quando é capaz de atingir os motivos mais profundos das ações humanas, permitindo que os seus subordinados enxerguem o valor e sentido daquilo que estão fazendo, então, e só então, torna-se um líder ¹⁴¹.

Confirma esta idéia de que a autoridade do líder é reforçada sempre que sabe desenvolver as pessoas que estão sob o seu comando e naquilo que não sabe, pedir conselho:

Longe de diminuir a própria autoridade, escutar e pedir conselho imprime confiança. Do mesmo modo que não diminui a importância do dirigente pelas qualidades dos seus subordinados, porque não há maior mostra de incapacidade para dirigir pessoas que rodear-se unicamente de quem seja incapaz de substituir-nos, de fazer-nos sombra. O poder deve ser uma qualidade compartilhável. Cada um de acordo com sua posição, como ser humano necessita de uma certa quota de poder. Quem pense que se encontre numa altura onde os demais não devem chegar, nunca terá autoridade. Porque, diferentemente do poder, a autoridade coincide com os valores éticos em ser algo compartilhável: quanto mais se dá, mais se tem. Por isso o aumento de autoridade constitui a melhor prova de que o poder está sendo utilizado de modo correto ¹⁴².

MORITA alude a conexão existente entre a delegação de responsabilidades e o êxito na gestão dos negócios:

No Japão, o dirigente que alcança mais êxito no mundo dos negócios não é o homem que anda pelo mundo dando instruções detalhadas aos seus subalternos, mas o que somente lhes dá pautas gerais e lhes inspira confiança neles mesmos e, com esta atitude, os ajuda a realizar um bom trabalho; este é o homem que consegue melhor qualidade no trabalho e um maior número de idéias originais ¹⁴³.

A qualidade de uma organização dependerá fundamentalmente dos valores que os seus líderes conseguem propagar por todos os níveis. Como a qualidade não é atingida somente com técnicas, mas com pessoas, investir na promoção da qualidade de decisão, no “fazer” (técnica) e no “agir” (qualidades pessoais), fortalece e consolida a vida da empresa.

2.10.2 Qualidade de relacionamento - virtude da justiça

Não há comportamento humano que não se baseie em motivos, há sempre uma razão de ser para eles (excetuando-se os comportamentos inconscientes). Todo homem age

¹⁴¹ *id.*

¹⁴² IBARZ, Jose M. El arte de la prudencia en el gobierno de la empresa. In: DOMÈNEC MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Euns, 1996. p. 52

¹⁴³ MORITA, Akio. *Made in Japan*. São Paulo: Livraria Cultura, 1986, 334p.

por um fim. Pode-se afirmar que são os fins que motivam a pessoa. A motivação para agir é fruto do desejo de atingir um fim determinado. As motivações geram interesses e estes por sua vez reforçam a atuação. A qualidade do relacionamento humano estará vinculada a qualidade dos motivos e interesses em jogo.

Há uma inclinação do comportamento humano, primária e natural, que é a busca da própria satisfação na ação. Com frequência os motivos de atuação são despertados por um desejo de satisfação. A satisfação pode ser de vários níveis, sabemos que a mais profunda é a busca da felicidade. A satisfação primária, de ordem sensitiva, para contribuir na edificação plena da pessoa humana deve ser governada, ordenada, pela razão. A razão, por sua vez, em conformidade com os princípios éticos, ao realizar os seus atos desenvolve um hábito bom que é a prudência; aqui denominada de qualidade de decisão.

O governo das ações ficará a cargo da inteligência e terá que administrar duas solicitações que aparecem em todo e qualquer relacionamento humano: **satisfação para si ou satisfação para o outro**. A quebra do equilíbrio entre **bem para si e bem para o outro** gera os relacionamentos de má qualidade (viciosos). Quando o determinante das decisões e da ação é o bem para si (existe um bem para si legítimo e de qualidade) se dá a postura **egoísta**, de onde nasce toda a corrupção do relacionamento.

Todo relacionamento mútuo gera obrigações; morais ou de direito estrito. As morais são aquelas que não se pode exigir a retribuição; são as devidas aos favores e atenções que excedem a capacidade de ficar quites, por exemplo, o relacionamento com os pais, educadores, etc. As outras, as de direito estrito; pode-se exigir o devido.

É perfeitamente natural a exigência dos próprios direitos, no entanto, nas relações humanas quando o fator dominante é este e nunca ou quase nunca se pensa nos **deveres**, daí nascem os conflitos. Os relacionamentos centrados na exigência de **direitos** grifam a busca **do bem para si**. A propósito para exemplificar digamos que um indivíduo A deve X para B; então B tem direito ao seu X. Também poderíamos olhar este relacionamento por outro prisma; A deve dar o devido X para B. Parece que dá na mesma um ou outro enfoque, mas na prática a afirmação dos **direitos** em vez dos deveres gera uma deformação do relacionamento que é o **individualismo**.

Afirma BURKE que:

O individualismo é inimigo da comunidade. Põe em seu ápice o indivíduo, como bem fundamental, e afirma que os interesses da comunidade e da sociedade devem subordinar-

se ao indivíduo. Onde os interesses do indivíduo entram em conflito com os demais ou com os da comunidade, o individualista anteporá sempre o próprio interesse ¹⁴⁴.

Vê-se que o individualismo gera dificuldades sérias, por vezes intransponíveis. Constitui uma atitude ética negativa, pois:

Defende os direitos alheios só quando pode fazê-lo sem custo pessoal. Nunca tutelará um direito do próximo se isto implica num dever pessoal. Ao individualismo lhe falta respeito aos demais (de modo particular, para com a liberdade alheia) e carece do espírito de serviço. Os únicos vínculos que cria com os demais são os que unem aos que têm os mesmos interesses (daí que seu conceito de sociedade seja o de um conjunto de indivíduos associados para conseguir um interesse pragmático, ou por simples necessidade). Ali onde o individualista não vê com claridade seu próprio benefício, não se porá de acordo com os demais. O que resulta destrutivo para qualquer verdadeira comunidade ¹⁴⁵.

A meta em termos de relacionamento não pode ser medíocre, ficar simplesmente no plano de evitar conflitos; mas sobretudo deve estar para a edificação mútua e melhoria do todo em que se está inserido. Com muita freqüência o limite de qualidade no relacionamento fica naquele "não tem nada de mal: não estou **prejudicando ninguém**", **por vezes se acrescenta: "eu não mato, eu não roubo"**.

Somente com uma atitude apoiada no **bem do outro** é que se torna possível a geração de disponibilidade, diálogo para encontrar a melhor solução dos problemas. Abre assim a figura do trabalho como "serviço" mesmo para aqueles que comandam; servem mandando.

Confirma isto a queixa freqüente nas avaliações das instituições: a irresponsabilidade nos trabalhos, a passividade, o desperdício, prender-se ao estrito previsto na função, etc. São conseqüências da cultura do individualismo em todos os segmentos da sociedade.

Dentre as influências comportamentais sobre o processo de aprendizagem nas organizações, destaca-se especialmente os valores e a cultura da organização. Estes têm um impacto significativo sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar e mudar. Em particular, a comunicação deficiente entre pessoas, entre organizações pode ser um importante impedimento ao aprendizado e à melhoria de qualidade.

¹⁴⁴ BURKE, Cormac. Personalismo frente a individualismo. *ACEPRENSA*. Servicio 86/94, 15.06.94

¹⁴⁵ *id. ibid.*

Os relacionamentos de má qualidade correspondem a atitudes negativas no "**agir**", é evidente que necessariamente vão repercutir também negativamente no "fazer".

Relacionamentos de má qualidade geram má qualidade.

Todos se beneficiam com os relacionamentos de boa qualidade; eles são atrativos. É o que todos desejam. Os resultados identificam-se com a ordem e a paz. Para uma melhoria de qualidade é preciso pautar-se em um padrão de procedimento (critério adequado e meios convenientes), que vá as raízes dos problemas e aponte soluções. O que se contrapõe ao individualismo é o **personalismo**.

O personalismo constitui uma visão plena do homem, tem em conta a sua dimensão única - **individualidade**- e sua dimensão **pessoal e social**. Sublinha a dignidade do homem como pessoa e não deixa arestas da sua dimensão de ser fora dela. Apoiados no texto já citado de BURKE, aponta as seguintes características do personalismo:

Descobre no dinamismo que o caracteriza uma chamada à autorealização, abraçando livremente os valores transcendentais e duradouros. O personalismo concede especial importância à liberdade pessoal: a própria e a dos demais, e por conseguinte tem uma consciência muito viva da responsabilidade pessoal (...) insiste de modo particular nos deveres com o próximo e considera seu cumprimento como um meio de desenvolvimento pessoal e de autorealização. O motivo para adotar um padrão diferente está em que a realização plena do homem passa pelo "outro". A pessoa cresce e se enriquece relacionando-se com os demais de modo aberto e generosamente receptivo: a alternativa é o isolamento social e a alienação humana". "Entende-se então como o personalismo não só é compatível com a comunidade, mas que constitui a condição de qualquer comunidade sã e dinâmica. Uma comunidade não fundada sobre o respeito da dignidade da pessoa acaba por converter-se em uma massa sem alma, em um campo de concentração ou em um Estado totalitário ¹⁴⁶.

Aponta-se para um enfoque dos deveres para com os outros, o seu exercício habitual exige respeito pelo outro. Respeito supõe consideração. Há um elo fundamental entre esta atitude e a vivência da prudência. As decisões se devem pautar por uma consideração ao outro e ao bem do outro: dar-lhe o devido sem fazer acepção de pessoas.

Não se mede a dignidade de uma pessoa pelo critério do **ter**, mas do **ser**. O respeito não deve pautar-se pela dimensão visual do "**fazer**" da pessoa, mas sobretudo do seu "**agir**". Daí a importância de não classificar as pessoas pelos tipos de trabalho, pois qualquer trabalho honesto por minúsculo que seja é engrandecido pelas atitudes internas: **dimensão do agir**. Portanto, o fruto do trabalho não pode ser o único critério de decisão,

¹⁴⁶ BURKE, Cormac. *op.cit.*

mas tem que dar prioridade à pessoa. Assim como o capital deve estar a serviço do trabalho.

MELENDO no seu estudo sobre as notas específicas da dignidade da pessoa, enumera:

[...] (1) aquela *excelência* ou auge em correlação a um alto grau de (2) *interioridade* que permite ao sujeito manifestar-se como (3) *autônomo*. Quem possui intimidade goza de um <<dentro>> consistente, em virtude do qual pode dizer-se que se apóia o sustenta em si, e conquista essa estatura ontológica (de ser) capaz de introduzi-lo na esfera própria do sobreeminente, do digno ¹⁴⁷.

Portanto o respeito à pessoa requer que se atenda efetivamente a estas três notas. O trabalho não pode ser um item de **consumo, mercadoria, instrumento utilitarista**. Tem que estar voltado para o bem da pessoa. As pessoas não podem se transformar em massa de manobra, ou postas no embrulho dos interesses egoístas.

Os relacionamentos atingem alto grau de qualidade na medida que o enfoque é o da pessoa e do seu crescimento pleno através do trabalho. Uma atitude deste tipo abre as energias criadoras de todos, cria sinergia. Uma conclusão importante é que uma ordenação empresarial que atrofiasse o **sentido de responsabilidade** do trabalhador ou paralisasse suas forças, estaria em contradição com a justiça, inclusive no caso de que a produção de bens fosse muito alta e a distribuição se fizesse conforme o direito e a justiça. O trabalhador não deve estar na empresa só fisicamente - como força laboral dirigida ao rendimento-, pelo salário; é decisiva sua presença pessoal. Portanto, há que converter a empresa em uma autêntica comunidade humana, coisa que supõe **colaboração, respeito humano e boa vontade**.

Na raiz de todo abuso está a consideração das pessoas como coisas; isto ocorreria se se estimasse o trabalhador como instrumento de ganância, **considerando-o só pelo que produz**, tratando-o como mercadoria, privilegiando o produto e não a pessoa. Não se trata de uma questão de formas externas, de *human relations* orientadas com sentido pragmático, mas sim de uma questão de fundo. O homem não pode estar subordinado a fins meramente utilitários, como elevar a produtividade ou evitar conflitos.

Ao se encarar as relações humanas como "**serviço**" ao outro, beneficia-se de modo particular o trabalho em equipe. Já não aparece o binômio **Ganhar/Perder** ou **Mandar/ Servir**, mas **Servir/Servir**. Os chefes mandam como um serviço cujo intuito é a

¹⁴⁷ MELENDO, Tomás. *Las dimensiones de la persona*. 1. ed. Madrid: Ediciones Palabra, 1999. p. 27

ajuda ao outro; respeitando as individualidades e a necessária autonomia para o exercício das responsabilidades. É o que em qualidade total estimula-se a que cada um seja **gerente do seu próprio processo de melhoria**.

A virtude fundamental dos relacionamentos de qualidade, depois da **prudência é a da justiça**. É o **hábito constante de dar a cada um o que lhe é devido**¹⁴⁸. Centra-se no exercício de um **dever** de dar ao outro o que lhe pertence. Esta melhoria deve se dar nos vários âmbitos de relacionamento: **de cada um com cada um, do todo com cada um e de cada um com o todo**.

A justiça como qualidade; "agir", diz respeito ao **outro**, refere-se ao **devido** e busca um **equilíbrio**. Há muitos relacionamentos em que se recebem benefícios que não foram de direito, correspondem a atitudes de solidariedade dos outros. Nestes casos deve surgir não só um relacionamento justo, mas de gratidão. Saber agradecer recompensar de alguma forma, etc. O primeiro passo para **agradecer é o de reconhecer o benefício desinteressado**.

Os relacionamentos tendem a excelência, em duas etapas; a primeira **evitando a má qualidade**, a segunda; **promovendo boa qualidade**. Ficar na primeira etapa não é suficiente. A virtude desloca-se para o aspecto positivo: promove relacionamentos justos, gratificantes, verazes.

Unida à virtude da justiça, de forma indissolúvel, está a **veracidade**. "É algo que identificamos com a integridade, com o caráter. Algo que não pode ser ensinado expressamente, porque na realidade se transmite pelo contágio com a própria qualidade pessoal"¹⁴⁹. Entendendo a veracidade de forma ampla, abrange toda a ação tanto no **"fazer" e no "agir"**. Uma veracidade no "fazer" corresponde um fazer bem feito que não produz engano; não há **"maquiagem"**, há uma conformidade do trabalho e do produto com os critérios de qualidade técnicos. Veracidade no "agir" implica numa conformidade entre o que foi tratado e o realmente fornecido. Os relacionamentos verazes compõem a virtude da **lealdade**.

Constata-se que a credibilidade pessoal e da organização é o fator decisivo no seu progresso, como aponta SOLOMON:

¹⁴⁸ PIEPER, Josef. *Estar certo enquanto homem: As virtudes cardeais*. obtido em <http://www.hottopos.com.br/videtur11/estcert.htm> em 20.09.2002

¹⁴⁹ IBARZ, Jose M. El arte de la prudencia en el gobierno de la empresa. In: DOMÈNEC MELÉ, *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996. p. 53

“A verdade é que o que faz as empresas trabalharem e prosperarem não é o retorno rápido e o risco enorme levados a efeito pelo empreendedor, é exatamente aquela condição de confiança e de segurança que acompanha o conhecimento de quem você é e do que está fazendo”¹⁵⁰. Também encontra-se outros autores que partilham idéias semelhantes onde o ambiente de comunicação aberta e de compartilhamento de informações é essencial, "a fim de gerar a vontade de buscar a cooperação e a integração em lugar da competição e da separação"¹⁵¹.

A lealdade é conseqüência da atitude de respeito ao outro, observar com rigor a confiança depositada pelo outro. Dois desdobramentos resultam a partir deste princípio:

- a) lealdade é **cumprimento do prometido**.
- b) lealdade é **agir sempre com franqueza**.

Sem **lealdade** não pode haver **confiança**, e confiança não se pode exigir: ganha-se pelo exercício da lealdade.

Questão chave para os destinos da organização é a atitude veraz em todos os níveis, pois de acordo com ARGYRIS há situações que são criadas por faltas éticas que tendem a manipular pessoas para conseguir resultados:

As pessoas que trabalham nas divisões logo aprendem a conviver com o esquema, passando a lidar com ele através da geração de explicações adicionais. Por exemplo, elas podem concluir que a abertura é uma estratégia que a alta administração concebeu intencionalmente para disfarçar sua relutância em ceder a influências ¹⁵².

A compreensão é uma atitude ética que potencia as decisões de qualidade e por sua vez aumenta a qualidade do relacionamento. Compreender supõe colocar-se no lado do outro e procurar entender, é um sair da órbita do "eu" e buscar as razões do outro a fim de conseguir, no mínimo, um equilíbrio. As soluções tipo Vencer/ Vencer devem ser almejadas sempre que possível.

As mudanças passam primeiro pela motivação, as coisas boas motivam, elas dirigem a pessoa a uma melhoria plena. A simples motivação não basta como motor para uma mudança, é preciso partir para o convencimento. Estar fortemente dirigidos a dar aos outros o devido em todo tipo de relações. "É uma lei psicológica que toda destruição de

¹⁵⁰ SOLOMON, Robert. *A melhor maneira de fazer negócios*. 1. ed., Negócio Editora, São Paulo-SP, 2000, p. 59

¹⁵¹ STARKEY, Ken e MCKINLAY, Alan. Desenvolvimento de produto na Ford da Europa, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. p. 274

¹⁵² ARGYRIS, *ibid.*, *op. cit.*, p. 108.

hábitos viciosos e a correção das más inclinações não podem realizar-se senão por hábitos contrários, e estes resultam unicamente da repetição de atos, daí as virtudes adquiridas"¹⁵³.

Portanto é preciso uma análise de qual é o estado atual dos relacionamentos pessoais, ater-se aos fatos com objetividade, definir o que constitui um problema ético de relacionamento, buscar as suas causas e aplicar-se a uma retificação.

Como a aquisição dos bons hábitos exige perseverança em pequenas atitudes, pode ser conveniente aplicar um **exame específico** durante o dia e impor-se melhorias nos aspectos que se vê mais deficientes no relacionamento. Pode ajudar a sugestão da aplicação de um exame de três etapas: **antecedente** às ações, seria a definição anterior de modos de atuar; **concomitante** procurando adequar às circunstâncias variáveis o que já se viu como conveniente e por fim **conseqüente** (após às ações) a fim de aprender a tirar dos erros alguma experiência positiva, ver o que retificar, reparar, etc.

A cultura da empresa melhora de acordo com o ambiente de confiança que se espalha pela organização, a melhoria ética de dirigentes e funcionários se faz pela disseminação exemplar da virtude da justiça, como observa DOMÈNEC MELÉ:

Já temos assinalado que a justiça no (exercício) da liderança contribui, à cooperação, enquanto que a injustiça gera tensões e hostilidade. Teria que se estender agora este mesmo argumento a todos os membros da organização. À medida que os membros da organização sejam mais justos, se irá criando uma cultura de justiça favorável à cooperação, e ao contrário uma cultura injusta. Algo parecido poderia se dizer sobre a veracidade nas comunicações, da lealdade em cumprir os compromissos, da solidariedade para com o bem comum da empresa e assim sucessivamente com todas as virtudes¹⁵⁴.

O desenvolvimento da cultura da ética das virtudes propicia um aumento do grau de confiança mútua dentro da organização. Como já visto anteriormente é preciso desenvolver competência técnica em todos os níveis, -profissionalismo- estabelecer uma cultura do trabalho bem feito. Além disto o desenvolvimento dos hábitos de justiça, que levam o aumento do nível médio de cooperação e participação das pessoas nos fins da organização. Apoiado em idéias de SOLOMON:

¹⁵³ URTEAGA, J. *Valor Divino do Humano*. 1.ed. São Paulo: Quadrante, 1980. p. 87

• Consultar a avaliação sobre a qualidade de relacionamento constante do Anexo I

¹⁵⁴ MELÉ CARNÉ, Domènec, *Mejora Ética de Directivos y Empleados*. In. *Ética em el gobierno de la empresa*. Navarra: Eunsa, 1996. cap. 1. p. 64.

Em última análise, são os valores, e não pessoas ou produtos, que definem uma empresa e sua cultura. Isso pode tornar-se extremamente importante em meio à revolução corporativa e muitas mudanças culturais. Uma organização harmoniosa pode se ver forçada a uma competição frenética, porém os valores básicos da cultura impedem que uma boa empresa degenera num ambiente típico do ‘mundo cão’. [...] Em outras palavras, as virtudes de uma cultura se manifestam nas virtudes de cada membro e de todos na empresa ¹⁵⁵.

2.10.3 Qualidade emocional - virtude da temperança

Todo processo de melhoria de qualidade exige um conhecimento das causas que levam a deficiências de conduta que têm conotação ética. A falta de controle da emotividade gera problemas de qualidade de decisão, de relacionamento e também defeitos na execução do projeto das ações. GOLEMAN dedica o capítulo 5 do seu livro *Inteligência Emocional* sob o título: “Escravos da Paixão”, e destaca especialmente a necessidade do conhecimento próprio dentro da perspectiva da “otimização” das próprias emoções ou paixões para ter equilíbrio pessoal e poder construir o próprio ser.

A capacidade de manter o autocontrole, de suportar o turbilhão emocional que o acaso nos impõe e de não se tornar um ‘escravo da paixão’, tem sido considerada, desde Platão, como uma virtude. Na Grécia clássica, esse atributo era denominado *sophrosyne*, ‘precaução e inteligência na condução da própria vida, equilíbrio e sabedoria’, como interpreta Page DuBois, um estudioso do idioma grego. Para os romanos e para a antiga Igreja cristã isso significava *temperantia*, temperança, contenção de excessos. O objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções: cada sentimento tem seu valor e significado. Uma vida sem paixão seria um entediante deserto de neutralidade, cortado e isolado da riqueza da própria vida. Mas, como observou Aristóteles, o que é necessário é a emoção *na dose certa*, o sentimento proporcional à circunstância. Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao nosso controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca ¹⁵⁶.

Numa abordagem crítica sobre as linhas de estudo sobre a afetividade, CHOZA ¹⁵⁷ recorre aos autores clássicos e transmite nos seus estudos, a experiência de que os projetos de vida ou empreendimentos de valor exigem sacrifício para a sua consecução. Pretender a excelência traz consigo uma boa dose de abnegação, pois corresponde a umas convicções fortes e determinação no agir. As dificuldades que se apresentam no caminho são o teste necessário da categoria do ideal que move a pessoa. Os procedimentos éticos positivos, todos os que buscam a qualidade no “agir” e qualidade no “fazer” contribuem para a

¹⁵⁵ SOLOMON. *op. cit.*, p. 86

¹⁵⁶ GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. p. 69

¹⁵⁷ CHOZA, Jacinto. *Conciencia y Afectividad*. 2. ed. Navarra: EUNSA, 1991, 270 pp.

melhoria plena da pessoa humana. Vale a pena lembrar que as árvores de planície são mais débeis que as árvores de montanha, pois estas últimas têm que suportar grandes ventanias e com isso se fazem mais robustas e fortes. O mesmo dá-se com a personalidade ou forja-se nas dificuldades ou acaba por ser débil e deliçescente.

Ajuda pensar o que dizia um empresário bem sucedido e de bom senso: As pessoas de valor e que têm sucesso são aquelas que se habituaram a fazer aquelas coisas que os outros não gostam de fazer. Hoje em dia estando imersos numa sociedade de cultura "soft"; esta sociedade de consumo facilita o bem estar, que dentro de umas certas medidas é necessário para a prática das virtudes, no entanto quando se cerca do supérfluo e poupa todo e qualquer esforço da vontade causa o debilitamento da personalidade.

Algumas palavras vão saindo de uso, como por exemplo; o dever, disciplina, responsabilidade, etc. e afirma-se de forma especial o prazer, o gosto, a liberdade etc. Esquece-se que é preciso saber compor harmonicamente estas palavras para se conseguir escrever qualquer coisa séria na vida. Faz parte da "cultura" atual o tender a encontrar motivos para atuar unicamente nos sentimentos e nas tendências espontâneas. A valorização educativa do sentimento de forma não equilibrada, leva ao predomínio dos comportamentos irrefletidos; de estímulo-resposta. É comum encontrar pessoas que não agem, simplesmente reagem.

Ao diminuir a capacidade reflexiva e a determinação da vontade pelos valores, a tendência comportamental ficará mais influenciada pelo reino das sensações. As sensações são o fator gerador das emoções e dos sentimentos. O desequilíbrio emotivo acaba sendo fonte de desvios éticos na conduta, já não se baseia no que deve ser feito, mas no que se gosta de fazer. A Ética nos diz, apoiados em LORDA¹⁵⁸ *et allia* **que nem tudo o que se pode fazer se deve fazer**, porque ajuda a pautar a conduta de acordo com os princípios de realização plena da pessoa e não pelo critério de pura satisfação egoísta. Com certa frequência os desvios de qualidade no agir ocorrem pelo predomínio dos estados emotivos. Encontram-se personalidades marcadas pelas alternâncias de estados emotivos positivos como o de satisfação, gosto, entusiasmo, esperança, etc. para estados negativos de apatia, medo, desânimo, tristeza. Em outros casos predominam estados emotivos mais veementes; como raiva, rancor, ódio, etc.

Com razão escrevia RIERA:

¹⁵⁸ LORDA, *op. cit.*,

Se as idéias proporcionam ideais para a ordenação da vontade, as imagens proporcionam só atrativos sensíveis para o desenvolvimento dos desejos. Não se pode estranhar, portanto, de que os ideais de superação tenham sido substituídos pelos desejos de coisas. O homem de hoje tende a comportar-se como um mecanismo de desejos que se pode dirigir e manipular através do mundo de sensações e de imagens em que vive submerso: já não é o princípio de superação, mas o princípio da não frustração o que rege a conduta¹⁵⁹.

Nas instituições, como a sua dinamicidade segue a combinação dos diversos comportamentos individuais, têm-se reflexos claros desta deficiência de domínio dos estados emotivos, no comportamento coletivo. Em qualquer empreendimento por estar sujeito necessariamente a dificuldades externas, pode-se imaginar as conseqüências se a nota dominante dos comportamentos for a falta de austeridade ou a alergia à disciplina.

"Outra conseqüência, não menos importante, de viver no reino das sensações, é a passividade e a falta de maturidade que observamos no comportamento individual e coletivo"¹⁶⁰.

O ideal é que a emotividade esteja governada pela razão e pela vontade. Há verdadeira virtude quando a emotividade for "racionalizada". As emoções são muito variáveis; através do seu uso adequado, de acordo com a luz da razão pode-se ter um comportamento de qualidade. BALMES no seu livro sobre "O Critério"¹⁶¹ resumia os requisitos da autêntica personalidade em ter: a cabeça de gelo, o coração de fogo e os braços de ferro. Pode-se estender estes requisitos para o ideal de personalidade de toda instituição, tendo em conta que o comportamento institucional será o somatório das atitudes individuais. Cada componente desde a sua função no corpo institucional poderá contribuir para o controle emotivo do todo.

Confirma esta realidade o que VAILL indica com características do líder:

Os líderes de sistemas de alto desempenho investem níveis extraordinários de tempo. Os líderes de sistemas de alto desempenho têm sentimentos fortíssimos quanto à consecução dos propósitos do sistema. Os líderes de sistemas de alto desempenho concentram o seu foco nas questões variáveis cruciais¹⁶².

Destaca-se portanto a capacidade de trabalho e quando cita o tempo está subentendida a necessidade da constância de propósitos, os sentimentos correspondem a

¹⁵⁹ RIERA, Isaac. La voluntad debilitada. ACEPRENSA. Serv. 56/93- 28.04.93

¹⁶⁰ *id. ibid.*

¹⁶¹ BALMES, Jaime. *O Critério*- 1. ed. São Paulo: Logos, 1957

¹⁶² VAILL, *op. cit.*, p. 90

uma forte paixão para fazer o que se vê como mais adequado e por fim o foco significa a clareza do que se pretende.

As notas correspondentes à otimização das reações afetivas estão muito bem delineadas por CIFUENTES:

Cabeça de gelo, que se guia por idéias claras, transparentes, frias como todo o raciocínio límpido, depurado da amálgama emocional. Coração de fogo, sentimentos e amores ardentes que recolhem e canalizam toda a imensa riqueza afetiva do nosso ser, que impregnam o frio raciocínio de calor humano e de entusiasmo vibrante, capaz de despertar as energias da alma. Braços de ferro, instrumentos que levam à prática essas idéias lúcidas, inflamadas na fornalha do coração; a potencialidade motora que impulsiona a realização eficiente e perfeita das concepções teóricas elaboradas pela mente ¹⁶³.

Para que haja efetivamente qualidade no "fazer" e no "agir" será necessária a otimização das reações emotivas. O determinante da ação deve ser a inteligência como farol, indicando o caminho e a vontade aderindo-se fortemente ao que dita a razão. Os sentimentos podem ou não acompanhar a ação. É muito útil que os sentimentos reforcem o decidido e o que se faz, no entanto- como são volúveis- muitas vezes o que deve ser permanente é o que dita a virtude da prudência em cada momento.

Pode ocorrer que se desconheça a dinâmica psicológica e acabe-se por confundir a vontade com o desejo, ROJAS esclarece que:

Quando alguém quer algo, é sua vontade que pilota a nave; quando simplesmente deseja, são os sentimentos que o guiam para atuar. Desejar é apetecer algo que se vê, mas que radica na afetividade e costuma depender de sensações externas. Querer é ver-se motivado a fazer algo pondo a vontade na frente, pois sabemos que isso nos melhora, eleva a conduta a planos superiores. O querer produz-se, sobretudo, no homem maduro ¹⁶⁴.

À medida que as decisões são ponderadas adquire-se uma elevação e um domínio dos estados de ânimo e dos desejos. O exercício de escolhas tendo em conta os critérios ditados pela prudência (qualidade de decisão) vai fortalecendo a vontade e aumentando a facilidade em controlar a emotividade. As virtudes nada mais são que os modos de otimizar as reações emotivas e canalizá-las para a realização plena da pessoa. Dá-se o estado em que, em vez de estar condicionados aos apelos das emoções, ganha-se uma

¹⁶³ LLANO CIFUENTES, Rafael. *Fortaleza*. 2. ed., São Paulo: Quadrante, 1997, p.10

¹⁶⁴ ROJAS, Enrique. Para educar a vontade, é preciso tornar atrativa a exigência. *ACEPRENSA* - Serv. 115/94 - 7.09.94

verdadeira autonomia. Quantas vezes as faltas de qualidade na conduta surgem por desgoverno gerado pelo ímpeto emocional.

Somos e nos sentimos verdadeiramente livres quando somos donos de nossas próprias decisões, quando afiançamos nossa independência, quando nossa vontade enfrenta-se, se é preciso, contra a força do ambiente. Uma pessoa sem vontade será sempre escrava das circunstâncias; uma pessoa de vontade forte fará emergir sua singularidade e independência sobre o que lhe rodeia... A perda da autonomia deriva, por lógica conseqüência, em falta de responsabilidade, um fenômeno muito característico de nossa época¹⁶⁵.

As emoções de per si não têm conotação ética. São alterações da sensibilidade diante da valoração da realidade e sua conseqüente atração ou repulsa. Os sentimentos são "algo" que simplesmente dá-se na pessoa, não corresponde a algo voluntário. Não havendo voluntariedade na sua aparição não se pode falar de positividade ou negatividade ética. O que sim importa é a atitude consciente escolhida frente a uma reação emotiva. Ainda que possam haver diferentes enfoques para uma diferenciação entre emoções, paixões e sentimentos, MONTE esclarece:

A emoção é uma tendência a sentir, enquanto a paixão é uma tendência a agir. [...] A diferenciação do sentimento em relação às outras duas outras tendências (emoções e paixões) se encontram na atuação do psiquismo superior sobre a sensação e sobre a afetividade, carregadas de elementos imaginativos. Se a predominância coube à afetividade, temos a emoção. Se coube à imaginação, temos a paixão. Se, porém, a inteligência assumiu o controle, então as emoções e paixões vão-se transformando pouco a pouco em sentimentos. Assim vemos que o elemento intelectual é o verdadeiro especificador dos sentimentos¹⁶⁶.

Das duas possíveis reações diante da realidade- desejo ou repulsa- nascem os sentimentos ou emoções. Pode-se analisar esses movimentos diante do bem ou do mal que se experimenta ou se imagina. Chama a atenção algo bastante comum nos ambientes competitivos a pressão pelos resultados leva ao medo da represália, SIMONS, diagnostica e isto tem a ver com o clima emocional:

Outro ponto de pressão ligado à cultura da empresa diz respeito às informações, principalmente à chegada das informações a níveis mais altos da hierarquia. Os executivos de sucesso, numa atitude temerária, muitas vezes criam resistência às más

¹⁶⁵ RIERA, Isaac. La voluntad debilitada. *ACEPRENSA*- Serv. 56/93- 28.04.93

¹⁶⁶ MONTE, Nivaldo. *Os Temperamentos*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1968. p. 28 - 29

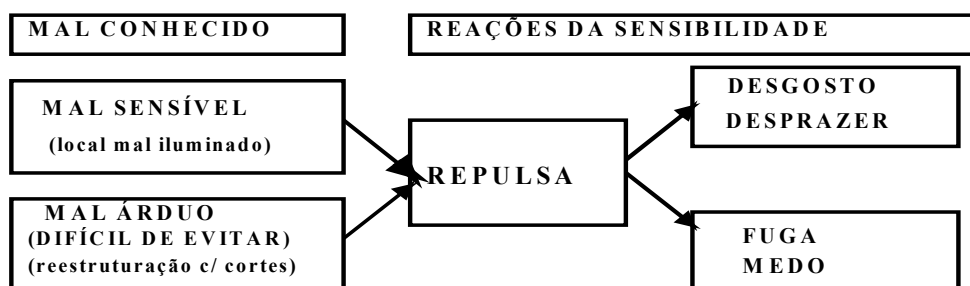
notícias. Querem ser rodeados de pessoas que compartilhem seu orgulho pelos negócios e externem enfaticamente sua confiança na consecução dos objetivos de desempenho exagerado. As pessoas que falam de obstáculos, problemas ou de perigos iminentes são preteridas e taxadas de negativistas [...] Nas culturas em que a filosofia é ‘o chefe é quem sabe tudo’; muitas dessas pessoas aprendem a se calar a respeito do risco que percebem

¹⁶⁷.

O clima de confiança mútua e transparência deve ser cultivado admitindo maior receptividade às notícias negativas por parte dos líderes, isto exige crescimento em otimização emocional.

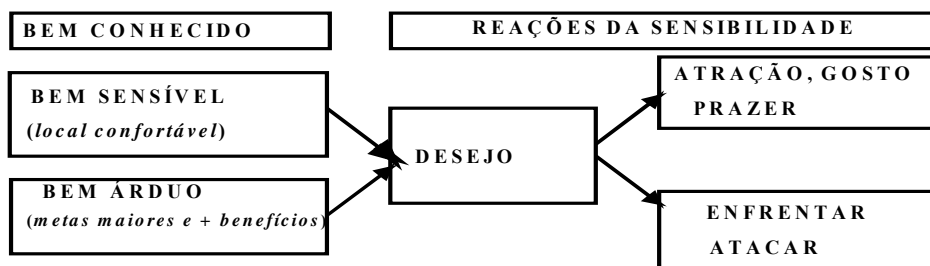
Há dois tipos de bens a que os sentidos tendem de forma natural: bens sensíveis e bens árdus. Os bens sensíveis deleitáveis são os que facilmente pode-se atingir, já os bens árdus são os que exigem algum esforço até a sua posse. A sensibilidade também reage contrariamente nos casos de males sensíveis e males difíceis de evitar. Portanto os movimentos de atração e repulsa podem dar-se como indicam as Figuras 5 e 6:

FIGURA 5 - Reações da sensibilidade diante de algo bom captado pelos sentidos



FONTE: Elaboração própria a partir de YEPES STORK e ARANGUREN

FIGURA 6 - Reações da sensibilidade diante de algo mau captado pelos sentidos



FONTE: Elaboração própria a partir de YEPES STORK e ARANGUREN

¹⁶⁷ SIMONS, Robert. Qual o nível de risco de sua empresa. HSM Management, 16 setembro-outubro, 1999. p. 126

As inclinações indicadas, nos quadros 2 e 3 são básicas, são as tendências espontâneas diante da avaliação da realidade. Tradicionalmente as faculdades responsáveis pelas inclinações básicas diante do bem ou mal sensível são denominadas de *apetite concupiscível* e a que se refere ao *bem ou mal árduo* de *apetite irascível*. Para se compreender melhor as possíveis reações desiderativas, num primeiro momento sem uma atuação consciente e deliberada, pode-se analisar os movimentos da emotividade nos casos indicados nos quadros 2 e 3:

QUADRO 2 - Movimentos provocados pelo *apetite concupiscível* bem ou mal sensível x reações por *simples aparição-espectativa-posse ou presença*

	Simple Aparição	Expectativa ou Ausência	Posse ou Presença
BEM SENSÍVEL	Amor sensível	Desejo	Gozo
MAL SENSÍVEL	Ódio	Aversão ou fuga	dor ou tristeza

FONTE: Elaboração própria a partir de YEPES STORK e ARANGUREN

Enfoque para a análise das emoções: bem ou mal árduo ausente ou presente, bem árduo possível ou impossível e mal árduo superável ou insuperável.

QUADRO 3 - Movimentos provocados pelo *apetite irascível*

	AUSENTE (estimativa)		PRESENTE
BEM ÁRDUO	POSSÍVEL	IMPOSSÍVEL	não causa movimento no irascível
	<i>ESPERANÇA</i>	<i>DESESPERANÇA</i>	
MAL ÁRDUO	SUPERÁVEL	INSUPERÁVEL	IRA
	<i>AUDÁCIA</i>	<i>TEMOR</i>	

FONTE: Elaboração própria a partir de YEPES STORK e ARANGUREN

As inclinações básicas dos apetites não podem ser as que comandam as ações. As ações devem ser governadas pela inteligência e pela vontade. No entanto não é possível um domínio absoluto das emoções. Consegue-se quando muito um domínio político sobre elas*. O controle emocional dá-se quando o determinante da ação não é simplesmente o movimento de atração ou repulsa, mas sim o que dita a razão nas circunstâncias concretas. Já não se segue a tendência de buscar o prazer pelo prazer e tão pouco o fugir das situações

* Sugere-se a utilização do questionário de avaliação sobre a qualidade emocional no Anexo I

diffíceis. O homem é capaz de transcender às suas inclinações sensíveis. Percebe que há coisas dolorosas que são boas e prazerosas que são ruins.

Viktor Frankl no seu livro *Psicoterapia e Sentido da Vida* resume uma experiência para aqueles que não conseguem enxergar que a satisfação sensível não pode ser o determinante na definição da conduta:

Se alguém há a quem a própria vida não tenha suficientemente convencido de que não se vive para 'gozar a vida', consulte a estatística de um psicólogo experimental russo que, certa vez, mostrou como o homem normal experimenta, em média, nos seus dias, incomparavelmente mais sensações de desprazer que de prazer¹⁶⁸.

O objetivo não é a ausência de emoções, mas dirigi-las de modo que ajudem na realização das ações. Sabendo dirigi-las para onde interessa sempre podem ser convertidas em reforço para as ações de qualidade.

A seguir indicam-se os quadros 4 e 5 onde se atribui a cada tendência emocional um modo equilibrado de direcionamento "político" através da guia (*auriga virtutum*) que deve ser a virtude da prudência. Os princípios para otimizar as emoções estão indicadas também a seguir e servem de roteiro para o desenvolvimento de melhores climas organizacionais.

QUADRO 4 - Apetite concupiscível

REAÇÕES	DIRECIONAMENTO
Amor	aos valores positivos, amizades, ao trabalho, à família, à ciência, à arte, etc.
Ódio	para com as atitudes nocivas a si próprio e aos outros, compreender as pessoas e procurar corrigir os erros.
Desejo	referidas a ambições legítimas, respeitando o direito dos outros.
Fuga	fugir das ocasiões que põem em risco a integridade ética.
Gozo	pelas tarefas bem acabadas, na doação de si, no cumprimento dos deveres.
Tristeza	convertê-la em motor para a retificação dos erros.

FONTE: A partir de YEPES STORK e ARANGUREN

¹⁶⁸ FRANKL, Viktor . *Psicoterapia e Sentido da Vida*. 3. ed. São Paulo: Quadrante, 1989. p. 70

QUADRO 5 - Appetite irascível

REAÇÕES	DIRECIONAMENTO
Esperança	dirigida para as boas ambições.
Desespero	transformar em sábia desconfiança de si próprio e buscar conselho e ajuda.
Audácia	dirigi-la para enfrentar os obstáculos que se opõem ao cumprimento do dever.
Temor	canalizá-lo para viver a virtude da prudência.
Ira	transformá-la em sábia indignação contra a injustiça, dirigi-la para a legítima repreensão e para exigir ações de qualidade.

FONTE: A partir de YEPES STORK e ARANGUREN

Princípios psicológicos para a otimização da emotividade*

- Qualquer idéia tende a provocar o ato correspondente e desperta a emotividade. Agir entusiasticamente, não por entusiasmo, mas com entusiasmo.
- A influência de uma idéia prolonga-se enquanto não é eclipsada por outra idéia que a suplante. Agir com o objetivo em mente. Ter objetivos claros.
- A influência de uma idéia aumenta associada a outras idéias conexas que a enriquecem e lhe fornecem maior amplidão. Procurar idéias de reforço para as ações de qualidade.
- Uma idéia atinge sua máxima potência quando se torna habitual, absorvente, uma espécie de idéia fixa que inspira todos os pensamentos e ações. Agir com convicções fortes, idéias diretrizes, idéias força, idéias mestra.
- Canalizar fortemente a emotividade para potencializar a atuação por motivos transcendentais.

Aplicação da vontade*

- Canalizar as emoções para potencializar a vivência das ações de qualidade.
- Desestimular as emoções que afastam dos ideais de qualidade.
- Controlar os atos externos que podem aumentar as reações emotivas inadequadas.
- Aplicar todas as energias da inteligência e da vontade naquilo que é essencial, no momento presente, aqui e agora. *Faz o que deve e está no que faz.*
- Desviar a atenção de uma emoção dominante que prejudica os comportamentos de qualidade.

* Estes princípios reforçam o positivo e inibem o negativo, baseado em TANQUEREY, *op. cit.*

O quadro 6 resume a influência das emoções nas faculdades racionais:

QUADRO 6 - Influência das emoções na inteligência e na vontade

INFLUÊNCIAS POSITIVAS	
INTELIGÊNCIA	• Aviva o entusiasmo pelo trabalho.
	• Estimula o interesse pelo estudo.
	• Apreende-se com mais facilidade os assuntos.
	• Memória retém os conceitos com mais facilidade.
	• Maior perspicácia e agilidade mental.
VONTADE	• Maior aplicação de esforço nas tarefas.
	• Mais constância no cumprimento do dever.
	• Maior rendimento e eficiência nas ações.
	• Maior capacidade de iniciativa.

FONTE: Elaboração própria

O quadro 7 resume os modos comportamentais quando submetidos à virtude ou à emotividade espontânea.

* A vontade somente tem um domínio "político" com relação as emoções, por isso é preciso educar-se nas virtudes que desenvolvem uma "segunda natureza", facilidade para agir virtuosamente.

QUADRO 7 – Emotividade

ASPECTOS	COMPORTAMENTO PREDOMINANTE [⊖]	
	VIRTUDE	EMOTIVIDADE
decisão	reflexão, abnegação	impulsividade, irreflexão e debilidade
relacionamento	busca o bem da pessoa e do conjunto	influência das simpatias e antipatias
personalidade	forte, forja-se na dificuldade	deliçescente, amolece pois busca o mais fácil
progresso	hábito de vencimento pessoal	busca dos esquemas soft
bens	busca do necessário e do conveniente	busca do supérfluo
nas dificuldades	agir, proatividade	reagir, deixar-se levar pelas queixas
marcante no modo de ser	convicções	sensações e os gostos
ética	nem tudo o que se pode fazer se deve fazer, há coisas dolorosas que é preciso fazer e gostosas que é preciso evitar	é ruim tudo o que me contraria, bom o que me satisfaz
motivação	transcendente	intrínseca e/ou extrínseca
educação	das idéias: convicções da vontade: virtudes	das idéias: imagens da vontade: atrativos gostosos, desenvolvimento dos desejos
ideais	de auto-superação	de não frustração dos desejos
influência externa	equilibrada	facilmente manipulável, condicionamento pelas circunstâncias
relação com a instituição	comprometimento	altos e baixos

FONTE: Elaboração própria

2.10.4 Qualidade de empreendimento - virtude da fortaleza

As virtudes fundamentais que determinam a qualidade de ação são em ordem de importância: *a prudência, a justiça, a fortaleza e a temperança* *. Cada uma delas como sendo respectivamente: *qualidade de decisão, qualidade de relacionamento, qualidade de empreendimento e qualidade emocional*. As decisões tomadas devem estar informadas pelo sentido de justiça; dar a cada um o que lhe é devido. Para a execução do que se decide é preciso uma qualidade especial da vontade em regular os movimentos do apetite

[⊖] Refere-se à cultura organizacional desenvolvida pelas virtudes e a simplesmente emotiva.

* Virtudes fundamentais, já enumeradas por Platão na República, é possível que seja proveniente de Pitágoras. Aprofundamento se encontra em PIEPER, Josef, em As virtudes Fundamentais.

irascível, aquele que é responsável pelos impulsos sensíveis: enfrentar/fugir. Diante do bem difícil de se conseguir ou dos males difíceis de evitar torna-se necessário um processo de melhoria pessoal contínua de tal maneira que os movimentos emotivos sejam racionalizados.

Quando se diz, “racionalizar” uma determinada reação sensível, significa seguir o que indica a prudência (juízo prudencial); estimular o impulso (considerado como bem), refreá-lo (considerado como mal) ou desviá-lo obtendo assim ações de qualidade. O juízo sobre a bondade ou conveniência de uma ação deve ser dado pela inteligência, porém os sentimentos podem não corresponder ao que se pretende, e exercer um influxo negativo na decisão e na execução.

Constata-se que as ações de qualidade estão num ponto mais esforçado, num justo meio, correspondendo a um cume entre dois extremos viciosos. Necessariamente a virtude exigirá esforço pessoal, daí a necessidade de possuir o hábito de vencimento de tendências que afastam das ações valiosas. Convém relembrar que *a lei do mínimo esforço, a lei do gosto e a de levar vantagem* obstaculizam a prática das virtudes.

Os objetivos de valor não se atingem a base de improvisação, exigem dedicação e empenho. Nada se consegue implementar sem quatro condições de hábito da vontade:

<u>D</u> ecisão	<u>D</u> edicação	<u>D</u> isciplina	<u>D</u> eterminação
-----------------	-------------------	--------------------	----------------------

A experiência normal do que empreende algo é que só se avança entre obstáculos. Desde a ótica usual de um empresário, os objetivos se alcançam somente entre contínuas dificuldades. Muitos estarão de acordo com esta lista: concorrência nacional e estrangeira, intervencionismo estatal, exigências sindicais, insolvência de distribuidores e clientes, preço do dinheiro, arbitrariedades municipais, falta de rendimento dos empregados, urgência do futuro para a contínua renovação. [...] A fortaleza ou firmeza é a virtude que facilita resolver as questões difíceis e permite estar no que há que estar para empregar os meios adequados à finalidade: a resolução da dificuldade ¹⁶⁹.

Os empreendimentos não se resolvem a base de tiro e queda. De acordo com a experiência é muito raro atingir resultados à base de sorte. Não se queimam etapas, há tempo de planejar, tempo de decidir, tempo de executar, tempo de esperar os resultados, etc. A maior parte dos projetos exige o cuidado e dedicação a inúmeras etapas pequenas. A verdade é que há tendência a pular etapas. Há o desejo de que as coisas dêem certo da primeira vez, mas isto não ocorre. Já afirmava Tomás Edison: 1% de genialidade, mas 99%

¹⁶⁹ GOMEZ PÉREZ, Rafael. *Ética Empresarial: Teoria e Casos*. 1. ed. Madrid: Rialp, 1990. p. 84

de transpiração. É normal ter que tentar várias vezes antes de dar certo o que se pretende. O aprendizado é um contínuo começar e recomeçar.

Empreender um ideal exige virtude, mas sustentar um ideal exige muito mais virtude. A vida mostra que chegar as últimas pedras de um edifício é o que mais custa. Começar é ter meio caminho andado, mas somente ao terminar o que se empreende é que se verifica a qualidade de um ideal e a qualidade da pessoa. Habituar-se a ir até o final dos projetos de valor forja o caráter.

Por vezes há fibra para sustentar muitas batalhas em campos específicos do trabalho, no entanto, se vê que em muitos outros campos desiste-se. Não se chega ao que foi planejado, por falta de acabamento. Talvez o diagnóstico possa ser feito da seguinte forma: *faz-se grandes esforços pela pressão do imediato*. Há uma tendência a *adiar as coisas*. Chega um momento em que é preciso cumprir o dever; e aí, pressionados, quer pelos prazos ou pelo medo de ficar mal diante dos outros, acaba-se cumprindo de forma atropelada.

Aparecem forças na vontade por causas extrínsecas. Ocorre com muita frequência que há esforço quando as coisas tornam-se *importantes e urgentes*, mas desleixam-se aquelas igualmente *importantes, que ainda não são urgentes*. Falta disciplina da vontade.

A *lei do gosto* tem sua parcela de influência neste processo de atuação por estímulos externos. Faz-se as coisas quando já não há mais remédio que fazê-las. Em geral as pessoas demoram-se nas coisas que gostam de fazer, mas assim que topam o trabalho difícil, a meta árdua, aparece a *pressa*. A pressa é inimiga da perfeição. *Faz-se algo com pressa para livrar-se quanto antes das coisas que custam*. Há uma influência imediata do hábito de vencimento pessoal na qualidade das coisas que se fazem. A *qualidade no fazer* é o resultado de um esforço continuado de *qualidade no agir*.

Também parece um contra-senso: a atitude do tudo ou nada. Ser capaz de fazer grandes esforços de uma vez, mas incapaz de sustentar um pequeno esforço durante um tempo longo. Falta a paciência, não se está disposto a ser paciente, perseverante, constante, etc. Sofre-se de impaciência. A própria palavra revela o defeito: *não se sabe sofrer com bom ânimo as dificuldades provenientes da continuidade da ação, pelo cansaço, rotina, etc.*

As pessoas empreendedoras atraem os bons profissionais. Que seria dos projetos se no ambiente de trabalho houvesse passividade e falta de iniciativa. As pessoas proativas que buscam os objetivos comuns e maiores da empresa criam um bom ambiente à sua volta. Afirma ROJAS:

A motivação e o entusiasmo constituem uma das duas margens da vontade, a outra é a ordem e a constância. A vontade melhor disposta é a mais motivada. A pessoa motivada vê a meta como algo grande e positivo que pode conseguir; pois desde a indiferença não se pode cultivar a vontade. O entusiasmo, como a esperança, é o último que se perde. O homem entusiasmado, que sabe o que quer e a onde vai, está sempre em vigília e dificilmente se desmorona. Inclusive nos piores momentos, há um rescaldo de esperança por debaixo das cinzas. Aí se apóia a capacidade de voltar a começar, que torna grande a pessoa e a enrijece ¹⁷⁰.

O que mais faz desprender da potencialidade humana a riqueza da ação é o amor. Desprende da alma forças criadoras a partir do desejo das coisas boas, dos objetivos de qualidade. Contrariamente ao que alguns pensam o desejo do bem é mais forte que as que provem do egoísmo. A qualidade de empreendimento dirigido ao bem começa com firmeza e com o tempo vai solidificando-se mais.

As motivações fundadas na busca de si próprio acabam naufragando na perda de sentido, na experimentação da angústia e da tristeza. A tristeza é o estado de ânimo mais desfavorável para qualquer empreendimento.

Verifica-se essa qualidade, sobretudo diante das dificuldades, pois se trata de crescer diante delas e não desistir. "As contrariedades representam muitas vezes o alibi que nos aquieta a consciência. Pensamos: quando concebi aquele ideal, quando formulei aquele propósito, eram outras circunstâncias; agora, na situação em que me encontro, já não tenho condições de levá-lo a cabo" ¹⁷¹.

O ideal que deve mover as pessoas é o de ter um querer forte, determinado. Os benefícios da fortaleza fazem-se notar pelos seus resultados. Trata-se de atingir uma consistência tal que se saiba resistir às dificuldades e enfrentar com coragem as metas que se buscam.

Tomás de Aquino ¹⁷² ensina que a *fortaleza* faz-se presente em dois atos fundamentais: *aggredi e sustinere*, enfrentar-se com os perigos que possa comportar a realização do bem, e *suportar* as adversidades que sobrevenham por uma causa justa. No primeiro caso encontram seu campo de atuação a valentia e a audácia; no segundo, a paciência e a perseverança.

A fortaleza está em empreender e executar tarefas difíceis, ou ainda vencer as dificuldades que se apresentam no caminho que leva até os objetivos de qualidade. Trata-se

¹⁷⁰ ROJAS, Enrique. Para educar a vontade, é preciso tornar atrativa a exigência. *ACEPRENSA*. Serv. Serviço 115/94

¹⁷¹ LLANO CIFUENTES, Rafael. *op. cit.*, p. 39

¹⁷² AQUINO, Tomás. *Suma Teológica*. Madrid: BAC, 1956, tomoVIII, q. 47 e ss.

de desenvolver a capacidade de superação do medo do fracasso. Sair de uma cômoda passividade e ir ao encontro das dificuldades tendo pensado antes os modos mais convenientes de vencer.

Para os empreendimentos de qualidade identificam-se os seguintes hábitos da vontade:

a) Acometer

- Decisão: para resolver executar prontamente o dever, custe o que custar.
- Coragem: para que cresçam os esforços proporcionalmente às dificuldades.
- Constância: para continuar o esforço até o fim, mesmo persistindo ou aumentando as dificuldades.

b) Sustentar

- Tolerar as dificuldades: para não cair no desânimo
- Resistir as dificuldades: para não sucumbir.
- Suportar a continuidade das dificuldades: para não afrouxar no esforço.

Parece útil esta distinção para estabelecer um processo de melhoria de qualidade nos nossos empreendimentos, contando com o desenvolvimento das virtudes*. BALMES em "O critério" trata de forma brilhante:

Vontade firme, vontade enérgica, vontade impetuosa não são a mesma coisa. A primeira difere da segunda e ainda mais da terceira, que difere também das outras duas.

Todas três distintas, todas independentes, não é mesmo raro que estas vontades excluam-se. A *impetuosidade é um acesso de paixão*, uma convulsão da vontade, arrastada pela paixão. Um acesso momentâneo não constitui a energia; a energia supõe força com certa duração.

Na impetuosidade há explosão: dispara-se o tiro, mas o projétil cai a menos distância. Há igualmente explosão na energia, talvez com menos fracasso, mas o arremesso vai mais longe.

A firmeza não requer nem impetuosidade, nem energia, e algumas vezes as repele a ambas; todavia admite paixão, ou antes, exige-a geralmente, mas a paixão constante, fixa em sua direção, a paixão regular. *A impetuosidade num momento ou destrói todos os obstáculos, ou se despedaça; a energia prolonga mais a luta, mas despedaça-se igualmente, depois de certos esforços*. A firmeza se lhe é possível, desvia as dificuldades; senão, as evita ou as rodeia. Se por acaso as não pode evitar nem rodear, detém-se e espera. Não se creia, no entanto que, em certos casos, a firmeza não possa tornar-se energia ou impetuosidade. Depois de ter longo tempo temporizado, acaba por se irritar. Uma resolução extrema é tanto mais formidável quanto mais de espaço tem sido premeditada. Os homens frios na aparência, mas em que arde comprimido um fogo interior, são terríveis quando chega o momento decisivo, quando dizem: "É agora!" É então que no objeto cravam a vista clamejante, e a ele lançam-se rápidos como um raio, certos como uma flecha¹⁷³.

* Sugere-se a utilização do questionário de avaliação sobre a qualidade de empreendimento no Anexo I.
¹⁷³ BALMES, Jaime. *O Critério*. 1. ed. São Paulo: Logos, 1957. p. 248

Esta força de vontade, digo eu, exige duas condições, ou antes, resulta da ação combinada de duas coisas: *uma idéia e um sentimento*: uma idéia clara, viva, fixa, poderosa, que absorve o entendimento, que o possui, que o penetra inteiramente; um sentimento forte, enérgico, senhor exclusivo do coração, e complemento subordinado à idéia. Se faltar uma destas condições, a vontade vacila.

Quando a idéia não é auxiliada pelo sentimento, a vontade é nula; também se o sentimento não se apóia sobre uma idéia, a vontade flutua, é inconstante. A idéia é a luz que indica o caminho; é o ponto luminoso que fascina e atrai; o sentimento é o impulso, a força que põe em movimento e lança a vontade.

Logo que a *idéia carece de vivacidade*, a atração diminui, a incerteza começa, *a vontade fica suspensa*; quando a *idéia não é fixa*, permanente, quando *o ponto luminoso muda de lugar*, *a vontade flutua incerta*; ofuscada ou substituída a idéia, a vontade muda de objetos, torna-se inconstante; e quando o sentimento não é suficientemente forte, quando não está na justa proporção com a idéia, o entendimento contempla a idéia com prazer, com amor, com entusiasmo talvez, mas a alma não ousa medir-se com ela e se acha inferior; não pode seu vôo elevar-se até lá; a vontade nada tenta ou desanima e cai à primeira tentativa ¹⁷⁴.

2.11 Caracterologia e cultura organizacional

2.11.1 Caráter e trabalho em equipe

Introduz-se este item com algumas idéias de GOLEMAN¹⁷⁵, para fundamentar o desenvolvimento de uma cultura de empresa onde o cultivo do caráter passe a ser o eixo por onde gira a cultura organizacional, que é o reflexo do caráter dos que a levam a cabo.

Há uma palavra meio fora de moda para definir o conjunto de aptidões que a inteligência emocional representa: caráter. O caráter, escreve Amitai Etzioni, teórica social da Universidade de Washington, é 'o músculo psicológico' necessário para a conduta moral¹⁷⁶. E o filósofo John Dewey diz que uma educação moral é mais poderosa quando as lições são ensinadas às crianças no curso de fatos reais, não apenas como lições abstratas - o modo da alfabetização emocional ¹⁷⁷.

Se o desenvolvimento do caráter é uma das bases das sociedades democráticas, pensem em algumas das maneiras como a inteligência emocional as reforça. O princípio fundamental do caráter é a autodisciplina; a vida virtuosa, como têm observado os filósofos desde ARISTÓTELES¹⁷⁸, se baseia no autocontrole. Uma pedra de toque que guarda afinidade com o caráter é a capacidade de motivar-se e orientar-se, seja ao fazer o dever de casa, concluir um trabalho ou levantar-se pela manhã. E, como visto, a capacidade de adiar

¹⁷⁴ *id.*, p 249

¹⁷⁵ GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, p. 299 –301

¹⁷⁶ Formação de caráter e conduta moral: Amitai Etzioni, *The Spirit of Community*, Nova Iorque: Crown, 1993.

¹⁷⁷ Lições morais: Steven C. Rockefeller, John Dewey, *Religious Faith and Democratic Humanism*, Nova Iorque: Columbia University Press, 1991.

¹⁷⁸ ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992.

a satisfação, controlar e canalizar os impulsos para agir é uma aptidão emocional básica, que em outros tempos se chamava de força de vontade. "Precisamos ter controle sobre nós mesmos - nossos apetites, nossas paixões - para agir direito com os outros", observa Thomas Lickona, quando escreve sobre educação do caráter. "É preciso força de vontade para manter a emoção sob o controle da razão"¹⁷⁹.

Como as equipes tornam-se a nova célula social dentro das empresas, há a necessidade de desenvolver pessoas para o trabalho interativo. Isto exige o desenvolvimento harmônico das virtudes fundamentais como forja do caráter.

“Embora as pessoas tenham sempre trabalhado em associação, diz DRUCKER, com o trabalho de conhecimento ‘são as equipes - e não o esforço de um indivíduo - que se constituem na unidade de trabalho’¹⁸⁰. E isso explica por que a inteligência emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, deveria ser valorizada como um produto do ambiente de trabalho nos anos futuros”¹⁸¹.

Pesquisas têm-se realizado¹⁸² STEMBERG e WILLIAMS, onde se verifica situação peculiar onde pessoas de alto QI acadêmico têm dificuldade em canalizar todo o potencial de conhecimento e criatividade dependendo dos grupos em que trabalha e das próprias atitudes. Este fato chama a atenção para a necessidade de criar o ambiente favorável por meio dos hábitos facilitadores (cultivo caracterológico) do trabalho em equipe. Afirmam estes autores que, comentados por GOLEMAN, que:

Um dos importantes fatores para a maximização da excelência de um grupo era o quanto os participantes eram capazes de criar um clima de harmonia interna, de forma que o talento de cada um fosse aproveitado. O desempenho geral de grupos harmoniosos era facilitado pela existência de um membro particularmente talentoso; nos grupos onde havia mais atrito era reduzida a capacidade de capitalizar o fato de terem membros de alta qualificação. Em grupos onde há altos níveis de estática social e emocional - seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos -, as pessoas não conseguem dar o melhor de si. Mas a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros¹⁸³.

De acordo com estes trabalhos confirma-se a eficácia do sistema informal de interações na organização, potenciado pelas virtudes dos componentes da empresa.

¹⁷⁹ Agindo direito com os outros: Thomas Lickona, *Educating for Character* (Nova Iorque: Bantam, 1991).

¹⁸⁰ Apud GOLEMAN, *op. cit.*, 174, DRUCKER, Peter, *The age of Social Transformation*, In. *The Atlantic Monthly*, novembro de 1994.

¹⁸¹ GOLEMAN, *op. cit.*, p. 174

¹⁸² WILLIAMS, Wendy e STEMBERG, Robert, *Group intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others*, *Intelligence*, 1988 – citado em GOLEMAN.

¹⁸³ GOLEMAN, *op. cit.*, p. 174

Verifica-se aquelas qualidades necessárias das empresas ágeis e inteligentes preparadas para o impacto das mudanças.

Há fortes sinais de que o que acontece nos Laboratórios Bell* prenuncia o futuro de toda a vida empresarial, um amanhã onde as aptidões básicas da inteligência emocional serão cada vez mais importantes nos trabalhos em equipe, na cooperatividade, na ajuda às pessoas para que aprendam juntas como trabalhar com mais eficiência. À medida que serviços baseados no conhecimento e no capital intelectual se tornam mais fundamentais para as empresas, melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, o que faz uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva¹⁸⁴.

Os pesquisadores ligados ao desenvolvimento da cultura organizacional, de forma unânime confirmam a necessidade do processo de melhoria pessoal como base da permanência eficaz da empresa. De acordo com DE GEUS:

Em situações de aprendizado institucional, o nível de aprendizado da equipe é em geral o mais baixo denominador comum, especialmente com *equipes que pensam em si próprias* como sendo máquinas, com partes mecanicistas e especializadas: o gerente de produção olha pela produção, o gerente de distribuição olha pela distribuição, o gerente de marketing olha pelo marketing¹⁸⁵.

Faz falta o desenvolvimento de uma atitude de humilde abertura. É o que se aplica de forma clara neste ponto os ensinamentos de HILDEBRAND, sobre a atitude fundamental básica do respeito: "Se alguém se interessa apenas por saber se determinada coisa o satisfaz ou não, se lhe é agradável, em vez de se interrogar sobre o seu significado, a sua beleza, a sua bondade, se não se interessa por saber se essa coisa é *valiosa*, é-lhe impossível ser moralmente bom"¹⁸⁶.

2.11.2 Sentimentos e caráter

Os sentimentos na vida das pessoas têm um papel importante na sua conduta, daí a importância que sempre se deu à formação do caráter, visando o equilíbrio dos sentimentos ou afetividade. Eles desenham as características reativas pessoais diante das

* Pesquisa realizada nesta empresa pelos autores já citados.

¹⁸⁴ *id.* p. 177

¹⁸⁵ DE GEUS, Arie P, Planejamento como aprendizado, In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997, p. 80.

¹⁸⁶ HILDEBRAND, Dietrich Von. *Atitudes éticas fundamentais*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 1988. p. 5

diversas solicitações externas ou em previsão de possíveis solicitações, positivas ou negativas. São as emoções que ora impulsionam para a ação ou as inibem. A vivência interna dos acontecimentos externos é "assimilada" segundo os tipos caracterológicos de modos de impressionar, reter, valorizar, reproduzir, manter, analisar, etc. As percepções e o modo de ser afetados pelos acontecimentos seguem tendências naturais não livres, genéticas ou adquiridas por costume.

Os sentimentos podem ir a favor ou contra o que uma pessoa quer; não os podemos controlar completamente se não nos empenharmos em educá-los. Esta possível desarmonia pode produzir patologias psíquicas, morais ou de comportamento. Por exemplo: o medo de equivocar-se gera inibição, leva a não atuar; o medo de engordar pode gerar a anorexia, e mesclar-se com problemas de autoestima. [...] Um dos grandes ensinamentos de Platão[•] foi a de mostrar como se consegue que os sentimentos colaborem com as tendências e a vontade: os sentimentos são os grandes companheiros do homem, ainda que não tenham 'maior idade'; pois quando se lhes deixa atuar sós podem crescer desmedidamente e causar anomalias e patologias. A virtude que os domina chama-se *sofrosyne*, moderação, sossego, autodomínio, temperança¹⁸⁷.

As reações emotivas predominantes com repercussões características de cada um geram tipos de caráter. A sua intensidade e forma de manifestar-se geram modos de ser ou tendências naturais ou estilos de modo de ser. A pessoa de caráter *apaixonado* é a que põe sempre paixão e intensidade no que faz, mesmo que seja algo sem importância. O *sentimental* se deixa levar pelos sentimentos tendo dificuldade para os dominar. O *cerebral* e frio tem dificuldade enorme para falar a "linguagem do coração". O *sereno* é aquele que se mantém calmo diante das situações, não tanto por virtude, mas porque os seus sentimentos tardam a chegar ou não chegam. O *apático* é aquele que carece de paixões e por sentir pouco e não vibrar por nada, nada os move. O *amorfo* é indiferente a tudo o que acontece.

As emoções ou paixões tal como estudado no item 2.10.3, originam-se pela atração ao bem ou aversão a um mal apreendido pelos sentidos. Não é necessário que este bem ou mal esteja fisicamente presente. Os sentimentos originam-se por presença ou por ausência ou ainda por possibilidade de vir a ocorrer esse bem ou mal.

Os sentimentos positivos como: a alegria, entusiasmo, empolgação, gosto, esperança, audácia, gozo, desejo, etc. e os negativos como: tristeza, angústia, ansiedade, fuga, medo, ódio, ira, vingança, desespero, desânimo, são vivenciados de formas diferentes

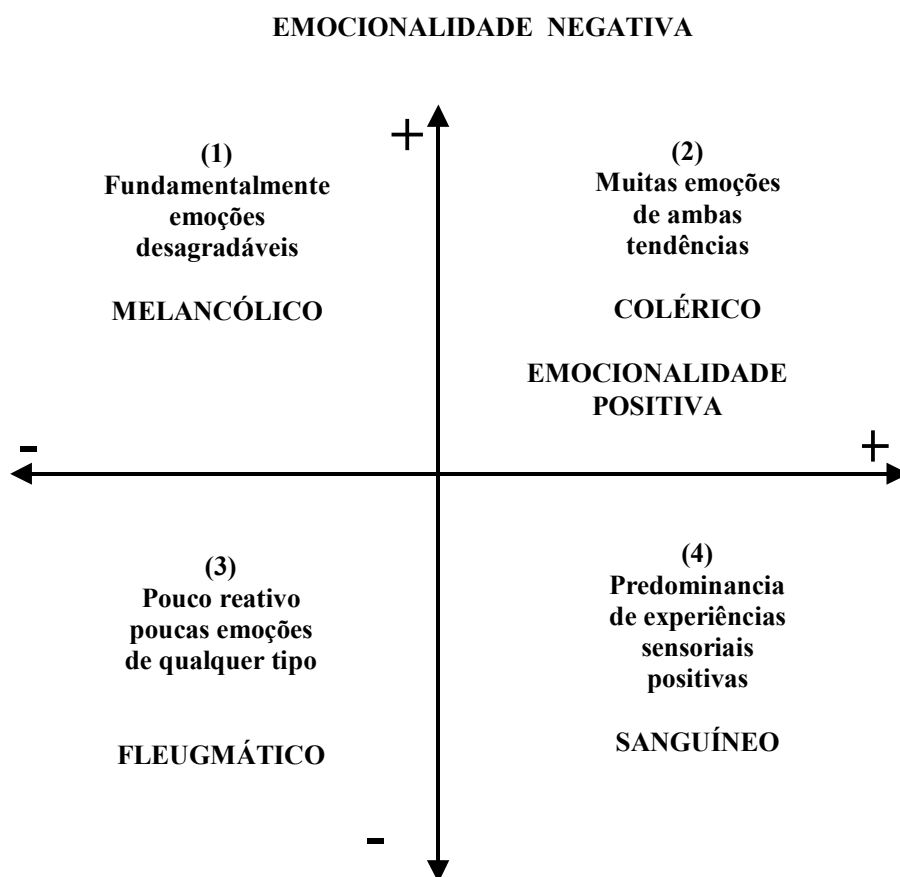
[•] Especialmente na República e as Leis. Educação dos sentimentos: República, 587a.

¹⁸⁷ YEPES STORK e ARANGUREN. *Fundamentos de antropologia*: Um ideal de la excelência humana. 4.

pelos diferentes caracteres. Estudos atuais têm levado a conclusões de que uma mesma pessoa pode ter emoções subjetivas diferentes dependendo se o sinal das emoções for positivo ou negativo.

De acordo com DOLORES AVIA e VAZQUEZ¹⁸⁸, a representação gráfica¹⁸⁹ da Figura 7 indica no eixo vertical as emoções de tipo negativo e na horizontal a emoções de tipo positivo, o sinal do eixo positivo ou negativo, indica a predominância maior ou menor de experiências sensoriais seja de tipo positivo ou de tipo negativo.

FIGURA 7 - Combinações possíveis na experiência de emoções positivas e negativas e sua relação com os quatro tipos clássicos de personalidade



FONTE: DOLORES AVIA e VAZQUEZ

ed. Pamplona: Eunsa, 1999. p. 49

¹⁸⁸ DOLORES AVIA, María e VÁZQUEZ, Carmelo. *Otimismo inteligente*. 2. ed, Madrid: Alianza editorial, 1999. p. 49

¹⁸⁹ Apud *id.*, p. 275, DIENER, E. e EMONS, R. A. The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985. 47, 1105-1117

Podemos entender bem às pessoas que se situem nos quadrantes 1 e 4; no primeiro caso encontrariam todas aquelas que experimentam muitas emoções negativas e poucas positivas, e que fundamentalmente, portanto, terão um estado de ânimo geralmente pouco prazenteiro; e no segundo, os indivíduos afortunados e vitais que sentem muitas emoções positivas e poucas negativas. Os primeiros são os tradicionalmente chamados *melancólicos*, e os segundos, *sanguíneos*. Estes dois grupos, pois parecem apoiar nossa idéia prévia: os que sofrem muitas emoções desagradáveis costumam sentir poucas agradáveis, e vice-versa. Sem dúvida, os quadrantes 2 e 3 ilustram duas possibilidades diferentes, nas que se encontram bastantes pessoas. Por exemplo, no 2 vemos representados os que experimentam muitas emoções de ambas tendências, aos que na psicologia tradicional se denomina *coléricos*, e no 3 aos que se chamou *fleumáticos*, pouco reativos a qualquer dos dois tipos de emoção¹⁹⁰.

2.11.3 Virtudes e caráter

O "éthos" - caráter - significa comportamento consciente, escolhido visando a realização da pessoa. Há comportamentos que contribuem com a melhoria integral do homem. Isto só ocorre quando o fundamento da conduta está baseado nos princípios éticos. A prática constante de ações em conformidade com estes princípios leva a um processo de aquisição de virtudes. Neste processo autoeducativo configura-se uma "segunda natureza" da qual brotam com maior facilidade as ações valiosas.

Cada pessoa pela sua própria constituição fisiológica e psicológica está predisposta (atenção que não se diz predeterminada) a algumas tendências comportamentais. Há reações ou estados emotivos ou ainda estados de ânimo que correspondem à parte não livre e não racional da personalidade. Estas tendências correspondem ao temperamento. O temperamento constitui a matéria prima sobre a qual edifica-se a personalidade. Cada um deve responsabilmente realizar a sua própria individualidade. As escolhas baseadas na prática das virtudes vão delineando os traços do comportamento que se denomina de caráter.

Caráter é uma palavra que significa: marca distintiva que se apõe nas coisas e que, sobretudo se aplicava na face das moedas. Portanto o emprego da palavra caráter implica no resultado comportamental derivado do que forjamos no temperamento por meio dos hábitos cultivados. De acordo com TANQUEREY:

Muitas vezes confundem-se estes dois termos (temperamento e caráter). Quando, porém, distinguem-se, pode-se dizer que o temperamento é o complexo das tendências profundas que derivam da constituição fisiológica dos indivíduos; e que o caráter é o conjunto das disposições psicológicas que resultam do temperamento, enquanto modificado pela educação e os esforços da vontade e fixado pelo hábito¹⁹¹.

¹⁹⁰ DOLORES AVIA e VÁZQUEZ, op. cit. p. 49

¹⁹¹ TANQUEREY, A. *Compendio de teologia ascética e mística*. 6. ed. Porto: LA. Impr., 1961. p. 774

Devido às inclinações espontâneas do temperamento há maior facilidade para a aquisição de determinadas virtudes e por outro lado outras em que há maior dificuldade. Algumas pessoas por serem mais reflexivas têm facilidade para planejar por outro lado tendem a lentidão. Outras são mais impulsivas, partem logo para ação, são mais decididas, no entanto, por deficiência de ponderação acabam errando com frequência. Há pessoas muito emotivas, são sensíveis às necessidades dos outros; no entanto o seu temperamento leva a ter mais em conta as impressões e costumam julgar pelas aparências. Dentro deste leque de aspectos positivos e negativos é preciso um trabalho paciente para desenvolver o equilíbrio entre tendências que se contrapõem. A inteligência e a vontade podem ser educadas ao cultivar as virtudes fundamentais: **prudência, justiça, fortaleza e temperança**; obtendo uma otimização das tendências da parte não livre.

Quaisquer que sejam as tendências inatas elas podem ser potenciadas, ordenadas ou ainda corrigidas por via da aquisição dos hábitos morais. Cada um pode estabelecer prioridades neste processo de melhoria: analisar quais são os resultados negativos na conduta externa provenientes de um caráter ainda por lapidar.

A espontaneidade a ser almejada deve ser a da "segunda natureza", pois da "primeira natureza" fica-se exposto às ciladas do temperamento. Agir de acordo com as tendências do temperamento produz fissuras na vida pessoal e no relacionamento com os outros. O temperamento é volúvel, parcial, não serve para tudo porque não tem flexibilidade, segue as tendências da emotividade. Reage de acordo com a intensidade dos estímulos externos. Produz em algumas circunstâncias resultados ótimos, mas na maior parte das vezes não corresponde a uma atuação segundo a razão (segundo o que dita a prudência).

O temperamento é naturalmente oscilante, daí vem a expressão de que tal pessoa é "temperamental"; isto é variável, sujeita a contradições e altos e baixos. Não tem uma conduta retilínea, fundamentado nas convicções do que é certo ou errado.

Lembrar do ditado que diz que: os defeitos de uma pessoa são exatamente os das suas "virtudes" mais próprias. Quem tem um temperamento impulsivo, esta tendência o ajudará a ser forte ou enérgico, no entanto se não adquire a verdadeira virtude acabará falhando quando for necessário ceder, perder, compreender, etc. Por detrás da sua aparente firmeza estará a sua fragilidade.

A verdadeira espontaneidade é a do homem virtuoso: o que brota do seu interior será a riqueza e controle que a razão e a vontade exercem sobre as suas tendências emotivas. Qual seria o resultado da espontaneidade musical de um novato ao piano?

Provavelmente uma grande desarmonia. Por outro lado àquele que cultivou a arte com esforço e disciplina consegue com enorme "facilidade" a harmonia musical.

Os hábitos adquiridos criam tal conaturalidade que não se notam esforços especiais para que as ações fluam sem quebra de ritmo. Consegue-se combinar perfeitamente as virtudes de sinais opostos: fortaleza com compreensão, reflexão com capacidade de iniciativa, disciplina com bom humor, grandeza de alma e atenção aos detalhes, etc.

O trabalho seja ele qual for, é o âmbito onde se dá parte importante da realização da pessoa. Todo trabalho corresponde a uma perfeição no "fazer", aperfeiçoa algo externo ao homem. Ao mesmo tempo, corresponderá a um aperfeiçoamento daquele que o realiza (qualidade no agir). Há uma mútua interação entre qualidade do caráter e qualidade do trabalho realizado.

Em todos os níveis da organização haverá um benefício direto, fruto deste processo de melhoria da personalidade. São potenciadas as relações do tipo Servir/Servir, cada vez mais se reforça o sentido de comprometimento com os objetivos de interesse comum e, sobretudo cria-se um ciclo sinérgico positivo.

Convêm salientar que o processo de melhoria do caráter é algo que deve brotar do convencimento de cada pessoa da sua eficácia e do valor que encerra em si mesmo. As pessoas não adquirem virtudes por decreto. O melhor modo de estimular as pessoas a percorrerem este caminho - talvez o único- é o bom exemplo. Qualquer sistema, para desenvolver a cultura organizacional em valores éticos, estará comprometido sem o influxo do exemplo que deve vir de cima. Nada mais deletério para o ambiente institucional quando as virtudes estão mais nas palavras dos seus dirigentes do que nas suas ações.

Dirigir a empresa se converteu assim em uma tarefa de formação caracterológica das pessoas que a integram. O que estou dizendo atenta diretamente contra aquilo que é o que mais preza o homem de empresa: o seu pragmatismo. É que estou fazendo referência à devida orientação do trabalho empreendedor. A empresa se encontra incluída na definição de uma das virtudes de maior atrativo para o ser humano, que já em seu próprio nome encerra seu traço essencial: a magnanimidade define-se precisamente como o espírito das grandes empresas. Isto quer dizer, por sua vez, que as grandes empresas teriam de ser conduzidas por espíritos magnânimos ¹⁹².

¹⁹² LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996. p. 111

2.11.4 Tipologia de caracteres

Historicamente a tipologia de caracteres foi estudada e definida por muitos autores ao longo da história humana. De acordo com KEIRSEY¹⁹³, foram classicamente utilizados os quatro caracteres básicos, desde PLATÃO até formas mais recentes de análise e classificação. O estudo dos caracteres tem interesse não como forma de "enquadrar as pessoas", mas indicar linhas de tendências e comportamento a que estão predispostos ou mais inclinados, para que se possa crescer no autoconhecimento e com isto atingir melhores resultados pessoais e também na vida profissional.

No quadro 8 indica-se um resumo histórico das características apresentadas por vários autores, que mantém certas semelhanças ainda que cada um tinha uma preocupação particular, por exemplo, PLATÃO para o desenvolvimento da sociedade e sua proposta de educação do homem grego, ARISTÓTELES, sobre a vida feliz e a ética das virtudes, etc. "Se nós buscarmos a variedade de colaboradores e as várias características que eles atribuíram aos quatro temperamentos, nós somos capazes de ver como as notas-tipo da classificação dos quatro permaneceram ao longo dos séculos"¹⁹⁴.

QUADRO 8 – Pesquisa das tipologias caraterologicas principais

Platão 340 aC	Artesão	Guardião	Idealista	Racional
Aristóteles 325 aC	Hedônico	Proprietário	Ético	Dialético
<i>Galen 190 aC</i>	<i>Sanguíneo</i>	<i>Melancólico</i>	<i>Colérico</i>	<i>Fleumático</i>
Paracelsus 190 dC	Mutável	Laborioso	Inspirado	Curioso
Adickes 1905	Inovador	Tradicional	Doutrinal	Cético
Spranger 1914	Estético	Econômico	Religioso	Teórico
Kretschmer 1920	Hipomaniaco	Depressivo	Hiperestético	Anestético
Fromm 1947	Explorador	Poupador	Receptivo	Marketing
Myers 1958	Experimentador	Planificador	Amistoso	Objetivo

FONTE: KEIRSEY

2.11.4.1 Sistema de Myers atualizado segundo Keirsey

O sistema proposto por Myers baseia-se em JUNG (quadro 9), e a seguir se expõem o trabalho desenvolvido por KEIRSEY tornando bastante prático o entendimento

¹⁹³ KEIRSEY, David. *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. 1. ed. USA: Prometheus, 1998, pp. 22-31

¹⁹⁴ *id.*, p. 26.

dos vários tipos de caracteres com muitos dados das diversas atividades e inclinações dos diversos tipos segundo os seus interesses, modos de relacionar-se, de liderar, etc. O sistema é bastante detalhado e pode ajudar e muito os programas de desenvolvimento organizacional. Dentre as características de cada tipo analisa-se a propensão comportamental de cada um. ao comunicar-se, agir, pensar, interessar-se, orientar-se com relação ao presente, passado ou futuro, cuidar da autoimagem, valorar coisas e situações e pessoas e ao comportar-se em funções sociais.

QUADRO 9 - Características básicas de acordo com o sistema de Jung

E	Extraverted	Extrovertido	I	Introverted	Introvertido
S	Sensory	Sensorial	N	Intuitive	Intuitivo
T	Thinking	Reflexivo	F	Feeling	Sentimento
J	Judging	Julgador	P	Perceiving	Percepção

FONTE: KEIRSEY

"Myers achou estas palavras nos tipos psicológicos de Jung, mas ao adota-los ela pôs seu próprio matiz nelas. Assim considerar-se-á o que Myers atualmente quer significar quando usa as palavras de Jung no *The Myers-Briggs Type Indicator*"¹⁹⁵(quadro 10).

QUADRO 10 – Caracterização interpretada por KEIRSEY:

E	Expressivo	I	Reservado
S	Observador	N	Introspectivo
T	Objetivo/direto	F	Amistoso
J	Planificador	P	Experimentador

FONTE: KEIRSEY

A razão para as diferenças entre Myers e as minhas, é que nós começamos desde premissas bem diferentes. Myers inconscientemente adotou os elementos de Jung do século 19, assumindo que a personalidade poderia ser composta a partir de elementos independentes. Por outro lado eu estava inspirado com o holismo orgânico do século XX de pessoas como Karl Buhler, Kurt Goldstain, George Hartman, David Katz, Wolfgang Kohler, Kurt Koffka, Kurt Lewin, Max Wertheimer e Raimond Wheeler, para citar os mais proeminentes psicologistas de visão orgânica ¹⁹⁶.

Características de cada uma das notas podem ser resumidas da seguinte forma:

E: expressivo, com atitude social, é falante, rápido para falar e lento para ouvir, ansiosos para contar coisas aos outros, mais confortável em grupos do que sozinhos,

¹⁹⁵ *id.*, p. 12.

¹⁹⁶ *id.*, p. 31

carregam-se quando estão em grupo, não se sentem bem isolados, tem mais sentimentos de solidão quando ficam sós, são socialmente gregários.

I: reservado, fechado, quieto, privado, ganham força quando estão recolhidos, ficam exauridos quando expostos em público, perseguem atividades solitárias, preferem ser individualistas.

S: observador: atenção voltada para fora, para o concreto, trabalha com o presente tátil, tem propensão para os estímulos externos, está ligado ao que vê e ouve, prefere o contato com os objetos, para eles a voz externa soa mais alto, precisos em observar detalhes, querem fatos, confiam em fatos, lembram de fatos, falam de fatos e lidam com fatos.

N: atenção mais propensa aos estímulos internos, trabalha melhor com o abstrato, a voz interna soa mais alto e mais clara que a externa, é projetivo, liga-se em meios para melhorar o futuro, é idealizador.

T: objetivo, governa pela cabeça, prioridade aos conceitos, tem sentimentos mais profundos e menos visíveis, ficam embaraçados por uma exibição de intenso sentimento.

F: amistoso, agem com o coração, têm compaixão, têm sentimentos visíveis e audíveis, são emotivos.

J: planejador, prefere manter horários, submeter-se a eles e os outros aos horários, enquadram as pessoas, fazem agendas, listas, calendários, diretrizes, registros para si e para os outros, param ao ver várias alternativas, preferem a rotina, para que mudar, tudo tem que ter prazos, data é coisa séria e espera que os outros sejam comprometidos, são limpos e ordenados.

P: preferem provar e experimentar, não estão presos a horários preferem a flexibilidade, sentem-se mal quando controlados, preferem várias opções, estão todo o tempo checando alternativas e oportunidades, não põem datas de definição, atividades são diversões os prazos são apenas alarmes.

Os quatro temperamentos básicos* (sanguíneo, melancólico, colérico e fleumático) são os básicos para os tipos diferentes de caracteres. As características chave que produzem o quadro a seguir são: N (introspectivo) e S (observador), para a comunicação se abstrata ou concreta e F(amistoso) e T (objetivo) para o modo como se atingem os resultados.

SP é o sanguíneo: observador e experimentador

* No Anexo I, encontra-se um questionário para a determinação do estilo pessoal.

SJ é o melancólico: observador e planejador

NF é o colérico: introspectivo e amistos

NT é o fleumático: introspectivo e objetivo

Fundamentalmente como fruto da observação, KEIRSEY preocupa-se com o foro externo das pessoas que ele observa e as analisa sob a perspectiva das seguintes perguntas:

1. Que preferência tem uma pessoa quando fala ou se comunica: prefere palavras concretas ou abstratas? Podendo ter propensão para ser **Abstratos ou Concretos**

2. Como é que essa pessoa consegue as suas metas: costuma ser primordialmente ou principalmente pragmático ou utilitarista? Busca em primeiro plano a eficácia: o melhor meio para um determinado fim e só depois pensa nas pessoas ou no como a ação vai afetar os outros? Ou caso contrário para atingir os seus resultados tem em conta primeiro as pessoas e depois a eficácia? Podendo ser de propensão **Utilitarista ou Cooperativa.**

Resume-se estas idéias no quadro 11.

QUADRO 11 - Modos de comunicação e implementação

FERRAMENTAS	PALAVRAS	
	ABSTRATO	CONCRETO
COOPERATIVO	ABSTRATO NF COOPERATIVO idealista - colérico	CONCRETO SJ COOPERATIVO guardião - melancólico
UTILITARISTA	ABSTRATO NT UTILITARISTA racional - fleumático	CONCRETO SP UTILITARISTA artesão - sanguíneo

FONTE: KEIRSEY

Características do SPs - sanguíneo- (aproximadamente 40% da população) - (**S: observador, P: experimentador**): adaptável, artístico e atlético - muito ciente da realidade e nunca lutando contra ela, mente aberta, e sempre de olho em compromissos viáveis, - está sempre sabendo o que ocorre em volta, capaz de ver as necessidades do momento, armazenando fatos úteis, faz as coisas com "nada de teorias", calmo e despreocupado, tolerante, sem preconceitos, persuasivo, talentoso com máquinas e ferramentas, age com

economia de esforços, sensível à cor e a textura, quer experiências de primeira mão e em geral está de bem com a vida.

Características do SJs - melancólico - (aproximadamente 40% da população)-
(**S: observador, J: planejador**): Conservadores, e estáveis, consistentes e rotineiros, sensíveis, efetivos, não impulsivos, pacientes, seguros e de confiança, trabalhadores, detalhistas, diligentes, perseverantes e minuciosos.

Características do NF - colérico - (aproximadamente 13 % da população) - (**N: projetivo/idealizador, F: amistoso**): humano, e simpático, entusiasta, religioso, criativo, intuitivo, perspicaz, subjetivo.

Características do NTs - fleumático - (aproximadamente 6 a 7 % da população)
(**N: projetivo/idealizador, T: objetivo**): analítico, sistemático, abstrato, teórico, intelectual, exigente, independente, lógico e técnico, curioso e científico, dirigido para a pesquisa.

O quadro 12 indica os tipos caracterológicos detalhados segundo a concepção de Keirsey, juntamente com as funções fundamentais e as tendências dominantes de cada tipo.

QUADRO 12 - Características do temperamento e caráter

Comunicação Implementação Caráter	Concreto SP Utilitarista Artesão	Concreto SJ Cooperativo Guardião	Abstrato NF Cooperativo Idealista	Abstrato NT Utilitarista Racional
Linguagem Referencial Sintático Retórico	Harmônica Indicativa Descritiva Heterodoxa	Associativa Imperativo Comparativo Ortodoxo	Indutiva Interpretativo Metafórico Hiperbólico	Dedutiva Categórica Subjuntiva Técnica
Intelecto Papel diretivo papel expressivo papel reservado Papel informativo papel expressivo papel reservado	Tático Operador promotor ESTP artífice ISTP Anfitrião executante ESFP compositor ISFP	Logístico Administrador supervisor ESTJ inspetor ISTJ Conservador provedor ESFJ protetor ISFJ	Diplomático Mentor professor ENFJ conselheiro INFJ Advogado patrocinador ENFP curador INFP	Estratégico Coordenador mar.. de campo ENTJ planejador INTJ Engenheiro inventor ENTP arquiteto INTP
Interesse Educação Preocupação Vocação	Artefato Técnica Equipamento	Comércio Moralidade Material	Humanidades Moral Pessoal	Ciência Tecnologia Sistemas
Orientação presente futuro passado local tempo	Prático Otimista Cínico Aqui Agora	Submisso Pessimista Calmo Porta Ontem	Altruísta Crédulo Místico Atalhos Amanhã	Pragmático Cético Relativista Interseções Intervalos
Auto-imagem autoestima auto-respeito autoconfiança	Artístico Audacioso Adaptável	Dependente Beneficente Respeitável	Empático Benevolente Autêntico	Engenhoso Autônomo Resoluto
Valor Ser Confiança Desejo Procurando Estima Aspira	Excitado Impulso Impacto Estímulo Generosidade Virtuoso	Preocupado Autoridade Pertencer Segurança Gratidão Executivo	Entusiástico Intuição Romance Identidade Reconhecimento Sabedoria	Calmo Razão Realização Conhecimento Deferência Gênio
Papel social Companheiro Prole Liderança	Diversão Liberal Negociador	Ajuda Socializador Estabilizador	Espiritual Harmonizador Catalisador	Mente Individualista Visionário

FONTE: KEIRSEY

Conforme exposto nos primeiros itens, as organizações crescem e se desenvolvem pela contribuição dos seus membros. A cultura organizacional é fundamental para garantir um clima de compartilhamento de valores, para que o trabalho tenha sentido e significado para todos. Os líderes devem procurar estimular a que as pessoas enxerguem um sentido para o seu trabalho. Na medida em que têm elementos para abrir horizontes da sua equipe é que podem ser chamados líderes. FRANKL¹⁹⁷ ensina que os valores podem ser categorizados em três tipos: um enquanto a pessoa faz ou age neste mundo e cria algo, são

¹⁹⁷ FRANKL, *op. cit.*, p. 159

os valores que ele chama de *valores criadores*. Os valores criadores encerram a contribuição do indivíduo no conjunto, como é que faz uma diferença positiva. Outro campo de valores refere-se à qualidade de vivências da pessoa no seu dia. Como se relaciona com os outros, como ama as coisas e as pessoas. Esses valores são os que se desfrutam com a beleza das coisas da vida e o bem que se pode fazer. Frankl denomina esses de *valores vivenciais*. Há um outro grupo de valores que se dá quando se padece alguma contrariedade ou sofrimento, vem a ser a atitude da pessoa, com suas virtudes, diante da dor e do sacrifício que comporta qualquer situação em que os valores chamam para uma responsabilidade maior, esses são os *valores de atitude*.

Cada pessoa com seu modo de ser pode e deve contribuir ao bem do conjunto no caso da organização.

Enquanto os valores criadores ou a sua realização ocupam o primeiro plano da missão da vida, a esfera da sua consumação concreta costuma coincidir com o trabalho profissional. Em particular, o trabalho pode representar o campo em que o 'caráter de algo único' do indivíduo se relaciona com a comunidade, recebendo o seu sentido e o seu valor. [...] Quer dizer: aquele caráter insubstituível da vida humana, aquela impossibilidade de o homem ser representado por outrem no que só ele pode e deve fazer, o seu *caráter de algo único e irrepitível*, a que nos temos referido, sempre depende do homem: não do que ele faz, mas de quem o faz e do modo como o faz¹⁹⁸.

Os verdadeiros líderes são condutores de mudanças e contribuem nesta missão entendendo de motivações e entendendo dos estilos de cada um dos seus subordinados. As pessoas que estão na organização são os seus potenciais criadores, portanto tanto as energias das suas virtudes quanto as suas habilidades profissionais devem ser empregadas com o uso da sua liberdade. A primeira tarefa do líder é conhecer caracterologicamente os membros da sua equipe de trabalho e promover o crescimento contando com o crescimento das pessoas.

Reconhecer o tipo de inteligência das pessoas que estão a sua volta e saber adequar as metas e objetivos às possibilidades e o estilo de cada um. Cada pessoa pode dar sua contribuição, mas sempre respeitando aqueles aspectos pessoais a que estão mais afeitos. De acordo com KEIRSEY:

[...] ter em conta que nós somos líderes somente quando atraímos e mantemos seguidores. Se nós queremos que nossos assistentes adotem certos métodos e não o fazem, então simplesmente, eles não seguiram nossa liderança. Do mesmo modo, se nós queremos que

¹⁹⁸ *id.*, p. 161

nossos empregados trabalhem na direção de certos resultados, caso não se dirijam a estes resultados, outra vez eles não seguiram nossa liderança.. Agora estes são os dois meios pelos que somos líderes: nós podemos encorajar a certos métodos e nós podemos encorajar a certos resultados. [...] Já que a liderança está em conseguir que as pessoas atinjam o que se quer delas, por que o líder o quer, então se conclui que: a segunda tarefa do líder é o reconhecimento¹⁹⁹.

Os líderes devem conhecer o tipo de estilo de inteligência dos da sua equipe e os modos como eles aprendem melhor, fazem melhor e se comunicam melhor.

Há algumas conseqüências que se pode tirar deste sistema para o desenvolvimento das equipes nas organizações. Os temperamentos estudados têm preferências cognitivas em que a coleta de informações são preferencialmente por meio da sensação (S) ou intuição (I) e por outro lado, ainda de acordo com HURST, RUSH e WHITE: "os dois modos de avaliação de informação são Pensamento (P) e Sentimento (S) [...] o grupo de alta administração 'ideal' seria composto de indivíduos capazes de funcionar em cada um dos modos cognitivos"²⁰⁰. Análise das equipes de trabalho sob esta ótica maximizaria o seu potencial de inovação e de condução de projetos de mudança.

2.11.4.2 Sistema de Heymans

O sistema grego de caracterologia dos quatro caracteres, ainda é seguido por uma grande parte dos educadores. Heymans completa o sistema grego e é maleável e prático. Heymans era professor de Universidade de Gröning, deixando o sistema ainda parcialmente desenvolvido. LE SENNE²⁰¹, aprofunda e desenvolve este sistema.

O material empírico do sistema foi levantado naquela altura primeiramente por meio de questionário a todos os médicos holandeses, tinha como objetivo o estudo de problemas de hereditariedade psicológica. A sua base de dados foi feita também através de questionários dirigidos a 3000 jovens entre 12 a e 20 anos de idade, bem como o estudo de biografias de 110 homens célebres. A partir dos dados deste levantamento chegou a conclusão de que um certo número de traços de comportamento eram bastante semelhantes e assim pôde agrupar em três características fundamentais: 1. Emotividade, 2. Atividade, 3. Ressonância.

CASTILHO, baseado em Heymans explica que:

¹⁹⁹ KEIRSEY, *op. cit.*, p.288

²⁰⁰ HURST, David, RUSH, James e WHITE, Roderick, Equipes de alta administração e renovação organizacional, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo-SP, Futura, 1997, p. 466

²⁰¹ LE SENNE, R. *Tratado de caracterologia*. Buenos Aires: El Ateneo, 1953.

O caráter de cada pessoa pode ser, emotivo ou não emotivo, ativo ou não ativo; primário ou secundário. Estes termos expressam somente predomínio de cada propriedade em cada indivíduo, já que na realidade todas as pessoas são emotivas, ativas, primárias e secundárias. Portanto, quando se diz que um caráter determinado é não emotivo ou não ativo, não se deve entender carência total destas qualidades, mas que as possui num grau inferior aos outros ²⁰².

1. **Emotividade:** a emotividade é a nota que leva em conta a diferença entre a dimensão da impressão interna subjetiva de um acontecimento em uma determinada pessoa, positiva ou negativa e a dimensão externa, objetiva percebida do mesmo acontecimento. Nos emotivos a impressão subjetiva dos acontecimentos, ou sua expectativa de acontecimentos é aumentada. De acordo com a Figura 7 indicada no item 2.11.2., os emotivos experimentam muitas e maiores impressões de tipo positivo ou negativo. Convém também não confundir a possível falta de reação interna de uma pessoa com a possível falta de emotividade, pois pode simplesmente significar que a solicitação está fora do seu campo de interesse.

De acordo com OTERO:

Interessa também concretizar que a emotividade, em sentido caracterológico, é a atitude para ser comovido por acontecimentos cuja importância é mínima. O homem frio é aquele a quem deixam quase insensível os acontecimentos - interiores ou exteriores - que comovem a maioria. É necessário igualmente relacionar a emotividade com o campo de interesses da pessoa. Poder-se-ia cair numa observação carente de objetividade se separamos estes interesses da impressão sensível pessoal ²⁰³.

São características típicas do emotivo o humor variável, a excitabilidade, a inquietação, a impressionabilidade, a tendência a exagerar...Pelo contrário, o não emotivo mostra-se habitualmente tranqüilo e de humor sempre igual.

Nem todos os emotivos traduzem esta qualidade externamente. Não se pode confundir, portanto, a emotividade com a expansibilidade.

2. **Atividade:** o ativo é aquele que tem grande capacidade de iniciativa e está voltado para a ação. Para ele mudar, encontrar novas soluções e inovar é o que lhe satisfaz. O temperamento inclina para tomar a iniciativa. Para o ativo o aparecimento de dificuldades ou problemas, converte-se num desafio. Também se pode afirmar que o ativo não está satisfeito na rotina, precisa existencialmente da mudança. O termo proatividade

²⁰² CASTILHO, Gerardo. *Os Pais e o Estudo dos Filhos*. 1. ed. Lisboa: Fomento Família, 1985. p. 267

²⁰³ OTERO, Oliveros F. *El carácter de los hijos*. 10. ed. Nota Técnica OF-74, Instituto de Ciências da Educação da Universidade de Navarra, 1985. p. 4

utilizado em comportamento na área administrativa transmite a idéia de pró-ação, - inclinação para agir -, o ativo trabalha sem esforço. Para o inativo, os obstáculos e as dificuldades se apresentam como montanhas. Em geral o inativo desanima diante dos problemas. Já o ativo é movido pelos desafios. Analisando o apetite irascível, pode-se afirmar que no ativo o determinante caracterológico é a emoção da *esperança* e a *audácia* para atingir metas árduas. Para o inativo a paixão dominante é o medo e o sentimento de fuga.

Os líderes dentro das organizações devem conhecer esse traço caracterológico dos seus colaboradores, pois o ativo está mais apto para empreender coisas que supõem um desafio e está à vontade realizando as mudanças, por outro lado o inativo prefere a rotina, tem em geral mais dificuldade para mudar o que normalmente faz. A inatividade mais do que uma falta de atividade consiste em uma contra-atividade. Pode-se comparar com dois automóveis que vão partir só que um deles está com freio de mão puxado.

Eis algumas características típicas do segundo (ativo): habitualmente ocupado; concentra-se rapidamente no trabalho; decidido; perseverante; não adia as tarefas. A atividade favorece a capacidade para tomar decisões, empreender projetos e aprender por descoberta pessoal. Também está relacionada com o espírito prático e o otimismo. A não atividade, pelo contrário, costuma criar uma sensação de impotência e origina atitudes de passividade e pessimismo ²⁰⁴.

3. **Ressonância:** o bem ou o mal percebido, esperado ou lembrado, afeta as pessoas de formas muito variadas. As impressões internas das percepções provocam as emoções e estas se convertem em reações. Há características particulares tanto no grau de impacto na tomada de consciência de um acontecimento (emotividade) como num segundo movimento, o modo de reagir e assimilar ou processar aquela impressão já produzida. As pessoas apresentam condições diferentes de reação e assimilação com relação às impressões.

A Ressonância é a repercussão que as impressões tem sobre o ânimo de cada pessoa. Todos temos uma dupla ressonância, mas de forma desigual. Se as impressões têm efeito sobre a conduta no momento da excitação, quer dizer, de uma maneira imediata, a ressonância é primária. Ao contrário, se as impressões influem no momento posterior ao da excitação, a ressonância é secundária ²⁰⁵.

²⁰⁴ CASTILHO G., *op. cit.*, p. 268

²⁰⁵ *id.*, p. 269

Os primários, por exemplo, costumam reagir de forma rápida e contundente ante as ofensas que recebem, mas logo se esquecem disso. Os secundários, pelo contrário, tardam muito mais a reagir e demoram mais tempo a esquecer o desgosto. Dito de outra maneira: nos primários predominam os efeitos da impressão enquanto estão na zona consciente, nos secundários predominam os efeitos da impressão a partir do momento em que esta última passa à zona subconsciente.

O primário vive no presente e gosta da mudança. Isso favorece a capacidade de desembaraço, a rapidez de reação, e o entusiasmo. Pelo contrário, dificulta a objetividade, a coerência mental e a sistematização. Atua frequentemente de forma dispersa e superficial.

O secundário vive no passado, está aferrado às suas recordações e princípios e, com frequência, é prisioneiro das suas rotinas e preconceitos. Tudo isso facilita a reflexão, a ordem, a sistematização, a perseverança e a coerência mental. Em contrapartida origina lentidão.

As diferentes formas de se combinarem as três propriedades citadas definem oito tipos de caráter. Destes, quatro são emotivos e quatro não emotivos, quatro são ativos e quatro não ativos, quatro são primários e quatro são secundários. No quadro 13 estão as fórmulas de cada tipo e o valor dominante em termos de inclinação temperamental.

QUADRO 13 – Tipologia de LE SENNE

emotividade	atividade	ressonância	tipo	denominação	valor dominante ²⁰⁶
E emotivos	nA não ativos	P	E,nA,P	Nervoso	Diversão
		S	E,nA,S	Sentimental	Intimidade
	A ativos	P	E,A,P	Colérico	Ação
		S	E,A,S	Apaixonado	Obra a realizar
nE não emotivos	A ativos	P	nE,A,P	Sanguíneo	Êxito
		S	nE,A,S	Fleumático	Dever
	nA não ativos	P	nE,nA,P	Amorfo	Prazer
		S	nE,nA,S	Apático	Tranquilidade

FONTE: Elaboração própria

Uma classificação como esta é útil para conhecer e implementar as próprias tendências. No entanto deve-se encarar como um ponto de referência, já que não é possível enquadrar em classes a riqueza e variedade dos modos de ser humano. Também é preciso

²⁰⁶ MARTINE, Marie M. *CARACTERES EN LA EDUCACIÓN*. 1. ed. Barcelona: Editorial Fert, 1978. p. 43-55.

evitar uma simplificação dos tipos caracterológicos em "bons" e "maus", confundindo o psicológico com o moral.

Características gerais dos caracteres e procedimentos para a sua otimização

O Nervoso (E,nA,P)

Características gerais: grande mobilidade (muda continuamente de interesses e ocupação); inconstante; entusiasma-se com o novo, mas somente procura resultados práticos e imediatos; passa facilmente da euforia ao abatimento; falta de ordem, disciplina e perseverança no trabalho; mau uso do tempo; vontade débil (joguete das suas sucessivas impressões); é indeciso, instável, generoso, sociável e carinhoso. Extrovertido.

Procedimento: Atenção especial ao controle da emotividade. Habituar-se a refletir estudando os assuntos, cuidar da qualidade de decisão nos aspectos de deliberar bem e julgar com critérios adequados aos assuntos. Exercitar-se na fortaleza, sobretudo em sustentar as ações até o fim. Habituar-se a por as últimas pedras no que faz. Esforçar-se por trabalhar nas coisas importantes não urgentes.

O Sentimental (E,nA,S)

Características gerais: muito sensível, retraído, tímido, pessimista, procura o isolamento e a solidão; suscetível, rancoroso, difícil de reconciliar; desmoraliza facilmente, inseguro, muito vulnerável; lento no trabalho; indeciso; introvertido.

Procedimento: desenvolver a proatividade (aumentar o círculo de ação e diminuir o das preocupações), cuidar da qualidade do relacionamento (procurar preocupar-se pelas necessidades dos outros e atende-las), procurar ganhar autoconfiança, orientar a emotividade para ideais elevados, evitando o idealismo vago e sem conseqüências.

O Colérico (E,A,P)

Características gerais: as pessoas que têm este tipo de caráter nasceram para atuar. Estão sempre ocupadas em qualquer atividade e a fazer projetos. Gostam de ocupar-se continuamente em novas tarefas. No entanto, por causa da primariedade improvisam, precipitam-se, desperdiçam a sua energia e caem na dispersão. Muitos planos ficam abandonados quando aparece algum obstáculo. Extrovertido.

Procedimento: Melhorar na qualidade de decisão (deliberar bem, julgar bem e executar com firmeza). Cultivar a constância. Combater os altos e baixos da emotividade apoiando as ações em convicções.

O Apaixonado (E,A,S)

Características gerais: grande capacidade de trabalho; está em atividade contínua e concentrada num determinado objeto; tem uma paixão dominante que é o motor da sua

existência; independente; violento; decidido; perseverante; sóbrio; pouco valente; mau desportista.

Procedimento: Habituar-se em ouvir as opiniões dos outros, aceitar críticas. Dar importância aos detalhes e interessar-se pelas coisas mais simples. Crescer em humildade, procurar sair do isolamento. Cuidar da qualidade de relacionamento.

O Sanguíneo (nE,A,P)

Características gerais: tem uma mentalidade pragmática e calculista, sendo muito pouco sensível para tudo o que não lhe traga nenhum proveito material; só movem-no resultados a curto prazo; é prático e positivo; tem tendência a mentir para conseguir o que quer; é cerebral (pensa tudo friamente); otimista; afetuoso e sociável; extrovertido.

Procedimento: Cuidar de preocupar-se pelos outros e sensibilizar-se. Perseguir objetivos concretos e seguir um plano de trabalho. Saber regular a sua tendência à flexibilidade com o planeamento. Lutar contra a dispersão. Fixar-se em ideais nobres, princípio e valores.

O Fleumático (nE,A,S)

Características gerais: conserva sempre o mesmo estado de ânimo repousado e tranqüilo; reflexivo; calado; trabalha e diverte-se só; muito ordenado (com frequência é um maníaco da ordem); pontual, mas rígido no uso do tempo; preocupado pela objetividade e exatidão de todas as coisas; com muito senso comum.

Procedimento: procurar vencer a aversão ao trabalho em grupo, desenvolver a emotividade para vencer a frieza, procurar relacionar-se com os outros sem querer esquematizar, saber "perder o tempo" com os outros, exercitar-se na diligência ao tomar as decisões e não querer agir com certezas absolutas.

O Amorfo (nE, nA, P)

Características gerais: falta de curiosidade e de sentido prático; muito preguiçoso; concentrado na procura de prazeres orgânicos, (comer, dormir...); pouco original (deixa-se arrastar pelo ambiente); esbanjador; não pontual; sociável, dócil; carece de energia e entusiasmo; extrovertido.

Procedimento: Crescer em interesses. Fomentar e desenvolver hábitos de ordem e disciplina na realização do trabalho. Convém combinar o trabalho individual (para desenvolver atitudes de compromisso) com o trabalho coletivo (como estímulo para a sua falta de energia e passividade).

O Apático (nE,nA,S)

Características gerais: muito fechado em si mesmo; melancólico; teimoso;

irreconciliável; com pouca energia e vitalidade; preguiçoso; rotineiro; passivo; indiferente; introvertido.

Procedimento: Buscar melhoria na qualidade de relacionamento. Preocupar-se pelos outros. Exercitar-se no sentido de iniciativa, sair dos esquemas rotineiros cômodos.

As três características influenciam de forma diferente cada uma das faculdades internas, o quadro 14 resume as correlações mais significativas.

QUADRO 14 - Correlações*

		INTELIGÊNCIA	VIDA AFETIVA	VONTADE
EMOTI-VIDADE		Gera interesse Pode ser estímulo; para a atenção ou perturbador, leva à dispersão. Dificulta o raciocínio objetivo	Caráter fica afetado tempo demasiado sob impressão das contrariedades	Pode estimular ou paralisar
	ATIVIDADE	Contato constante com o real, forte objetividade. Bom observador Visão de conjunto Compreensão rápida Concentrar-se rapidamente	Sempre ocupado Não tem tempo para o coração A atividade controla fortemente a vida afetiva	Não experimenta vazio interior Voltado para o exterior Escapa ao egocentrismo dos inativos Objetivo, decidido, perseverante.
RESSONÂNCIA	P	Desembaraçado da repercussão do passado. Entra mais em cheio nas questões. Concentração momentânea mais intensa Pouco ligado ao passado Não relaciona, não julga. Compreensão superficial e rápida	Humor variável Alegre, cheio de animação. Irritáveis	Decide só pelas circunstâncias presentes. Falta coesão na vida Deixa-se levar pelas impressões do momento. Impulsivo, decidido. Altos e baixos
	S	Mais tempo para compreender. Compreensão mais profunda Feito para o estudo sistemático Mais dotado intelectualmente	Humor igual. Inclinado mais para a depressão que para a melancolia.	Decisões lentas, mas profundas. Tem coesão de vida. Mudanças graduais. Não se adapta a mudanças rápidas. Calmos, persistentes, por ser reflexivos tendem a inatividade.

FONTE: TANQUEREY e LE SENNE

* Este quadro indica como se relacionam as notas E, A, S/P, com as faculdades internas da pessoa.

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

EMOTIVIDADE

- Humor variável
- Excitabilidade
- Inquietação
- Impressionabilidade
- Tendência a exagerar
- Favorece o desenvolvimento de interesses
- Fator que potencia a atividade
- Dificulta a abstração e o pensamento objetivo
- Mais dotados para a inteligência intuitiva

QUADRO 15 – Atividade

ATIVIDADE	NÃO ATIVIDADE
<p><i>diante da dificuldade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • é motivado para atuar • reforça a ação • converte-se num desafio 	<p><i>diante da dificuldade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • indeciso e duvida • causa desanimo e desistência
<ul style="list-style-type: none"> • ocupado • concentra-se rapidamente no trabalho • é perseverante • não adia as tarefas • favorece a capacidade de tomar decisões e empreender projetos • aprende por descoberta pessoal • tem espírito prático e é otimista 	<ul style="list-style-type: none"> • gera sentimentos de inferioridade • dá origem a atitudes passivas e pessimistas

FONTE: TANQUEREY e LE SENNE

QUADRO 16 - Ressonância - repercussão que as impressões sobre o ânimo de cada pessoa

SECUNDÁRIA		PRIMÁRIA	
<p>Predomina o efeito das impressões após a excitação reação mais lenta às ofensas</p> <p>demora a esquecer os desgostos predomina o efeito das impressões a partir do momento que passam para a zona subconsciente vive no passado aferrado a recordações prisioneiro das rotinas e preconceitos</p>		<p>predomina o efeito imediato das impressões reação rápida e contundente às ofensas que recebem esquece mais rápido o desgosto efeitos das impressões predominam enquanto estão na zona consciente</p> <p>vive no presente gosta de mudança tendência à dispersão e superficialidade</p>	
favorece	dificulta	favorece	dificulta
reflexão ordem sistematização coerência mental	agilidade decisão	desembaraço rapidez de reação entusiasmo	objetividade coerência mental sistematização

FONTE: TANQUEREY e LE SENNE

2.12 Programa de desenvolvimento organizacional

Indica-se neste item considerando a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional que alie, eficácia técnica e a ética das virtudes, seis propostas que servem de baliza para um processo de implantação de um programa continuado de aperfeiçoamento da cultura organizacional. Contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional as propostas de ÍTALO CALVINO, no seu livro - "*seis propostas para as organizações inteligentes na sociedade do conhecimento*", citado por LLANO²⁰⁷. A partir destas idéias indica-se no Anexo I, um questionário que faz parte do programa introdutório para a disseminação na organização deste estilo de cultura, que encerra as idéias que foram abordadas nesta dissertação.

Qualquer melhoria da organização passa necessariamente pela institucionalização de um modelo de empresa em que os hábitos de ensino e aprendizagem fazem parte do modo "genético" ou ainda caracterológico da empresa.

Primeira proposta: Trabalhar é aprender, dirigir é ensinar.

As pessoas dentro da organização devem ser estimuladas e motivadas pela motivação de tipo intrínseco para que se motivem para aprender mais e melhor, mas também se motivem por motivações transcendentais que geram sinergia solidária. O exercício da autoridade deve tender as de tipo "epistemológica" através de domínios de conhecimento. O trabalho de direção é uma disciplina de avanço no conhecimento onde se produz uma interação forte e orgânica entre as pessoas. A autoridade deixa de ser domínio despótico, mas atitude política boa em que os interesses convergem para o bem da organização. Trata-se de conseguir que cada um contribua com algo único que faz diferença de tipo pessoal no resultado conjunto. Autoridade e conhecimento de causa ou domínio de conhecimento não se confundindo sem que por isso se perca as linhas de autoridade deontológica, que precisam ser usadas como caso limite ou como instrumento normativo para o bem do conjunto.

Segunda proposta: Uma "organização inteligente" é uma comunidade de pesquisa e aprendizagem.

Para que se consiga isto deve haver um hábito de compartilhamento de informações e conhecimentos. Trata-se de desenvolver os relacionamentos informais para que a rapidez e eficácia de comunicação leve o maior envolvimento de todos na solução dos problemas.

²⁰⁷ LLANO, Alejandro, *op. cit.*, p. 112 a 123.

O trabalho em equipe passa a ser o modo vital do bom funcionamento da organização. Pesquisa para inovar desde a instância onde surgem os problemas. A alta interação entre as pessoas e sua capacidade de relacionar-se baseada em princípios e valores faz o sistema fluir com agilidade.

Todos têm que pesquisar no seu próprio nível. A função do Diretor Geral é a de um catalisador dessa inovação no saber. A ele corresponde a responsabilidade de que o processo de aprendizagem não se detenha, mas que seja mais fluido e dinâmico. A ele não lhe compete dizer aos demais o que devem fazer, porque são eles mesmos os que conjuntamente têm que descobri-lo. Têm a responsabilidade de que não cessem de indagar, de reforçar suas ocorrências acertadas e de cuidar que suas inovações não tropecem com rigidezes burocráticas ou com autoritarismos formais. Como diriam os clássicos, é próprio de diretor geral de uma 'organização inteligente' uma ação arquitetônica ordenadora, que encaminhe as múltiplas iniciativas responsáveis para o bem comum de empresa ²⁰⁸.

Terceira proposta: As "organizações inteligentes" entendem o profissionalismo como o domínio de "ofício".

Neste aspecto ganha maior importância o desenvolvimento de uma mentalidade voltada ao trabalho bem feito como eixo organizacional. Disseminação da cultura do trabalho competente, com iniciativa, bem acabado, levado com seriedade e sentido de pesquisa. Exceder-se no cumprimento da tarefa profissional transcende os limites estritos da tarefa pré-desenhada. Vai mais além, vai àquele aspecto do algo único pessoal a se colocar na realidade, onde por assim dizer somente a própria pessoa sabe onde pode e deve chegar. Para o trabalhador a busca da excelência profissional (é a sua *arete*) passa a ser o "sentido" que busca na sua atividade, através de *valores criativos, vivenciais e de atitude*. O homem efetivamente, assemelha-se a um escultor que trabalha com cinzel e martelo a pedra informe, de modo que a faz adquirir forma pouco a pouco. É como se o homem fosse modelando o material com que o destino brinda: ora criando, ora experimentando vivências ou sofrendo, o homem procura 'arrancar' valores da vida, a 'golpes', para a transformar quanto possível em valores criadores, vivenciais ou de atitude ²⁰⁹.

A criatividade e inovação passam a ser fruto não de algo excepcional na vida do profissional: é a essência da sua própria profissão. "Os grandes criadores manejam sempre mais informação que os demais, [...] Uma realidade aparece cheia de possibilidades somente diante dos olhos de quem é capaz de integrá-la em um grande número de operações. Ter muitos possíveis - conclui Marina - quer dizer ser muito rico em operações".

²⁰⁸ *id.*, p. 114

²⁰⁹ FRANKL, *op. cit.*, p.110.

Uma 'organização inteligente' é a que permite e fomenta que floresça a criatividade. Por criatividade o próprio Marina entende como a 'capacidade de produzir intencionalmente surpresas eficazes'. Somente consegue isto quem possui um consumado ofício, quem domina a técnica ou a arte que lhe é própria, quem possui uma autêntica sabedoria prática. A diferença entre uma pessoa criativa e um sonhador é que a primeira sabe como materializar suas idéias, como fazer operativos os seus projetos. Isto consegue por uma espécie de conhecimento por conaturalidade, porque o pulsar do próprio conhecimento vibra com o mesmo pulsar da realidade. Quem domina um ofício possui uma espécie de empatia com a realidade sobre a que trabalha, de maneira que é capaz de distinguir rapidamente qual é o 'quid' da questão, aquilo que os anglosaxões chamam 'the doing'²¹⁰.

Quarta proposta: Uma "organização inteligente" possui uma iniludível dimensão ética.

Na sociedade do conhecimento, é necessária fluidez e veracidade comunicativa. Flexibilidade conseguida por meio da melhoria na virtude fundamental da justiça entre as pessoas como fundamento do espírito cooperativo. Torna-se chave, o desenvolvimento das qualidades genuínas humanas. As qualidades fundamentais: **prudência, justiça, fortaleza e temperança**, tornam-se um diferencial de permanência e crescimento da empresa e um distintivo de confiabilidade da instituição para com a comunidade.

Na sociedade do conhecimento se aprecia mais claramente que em nenhuma outra configuração cultural anterior o fato de que não podemos prescindir das regras morais, por mais permissivos que sejamos. Porque a ética não é uma espécie de armação constritiva, vinda não se sabe de onde, que nos vem estragar a vida com suas limitações e mandatos. A moral é a lógica da liberdade, é o próprio tecido da convivência. Expulsa pela porta, volta a entrar pela janela. Mais vale, então, acolhê-la e tratar de respeitá-la, ainda que seja somente pela importância que ela tem.

Também esta afirmação pode soar a romantismo moralizante, mas não há livro atual de *management* que não fale de transparência, de qualidade informativa, de sinceridade na liderança ou de publicidade verídica. O tema passa a ser central na última obra de Francis Fukujama, intitulada significativamente *Trust*, na que se considera que a confiança mútua constitui esse '**capital social**' que se encontra na base da prosperidade econômica.

Todos os que trabalham em empresas sabem que não há nada mais deletério que a dissimulação, o engano, a opacidade ou o medo de dizer o que se pensa²¹¹.

Como sugestão para desenvolver esta cultura aconselha PFEFFER: “ Por onde começar? Comece com uma filosofia, e o resto será conseqüência dela. [...] Comece

²¹⁰ LLANO, Alejandro, *op. cit.*, p. 117.

²¹¹ *id.*, p. 117.

transmitindo o conhecimento de várias maneiras – realizando reuniões, falando com as pessoas, não precisa necessariamente de um enorme orçamento de treinamento”²¹².

Quinta proposta: Uma "organização inteligente", cultiva uma profunda cultura corporativa.

Os avanços, acontecem em comunidades científicas, em comunidades de trabalhadores do conhecimento. Estabelecendo o processo de criação do conhecimento na organização, dando importância à transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos (conhecimentos dificilmente imitáveis pela concorrência). Enxergar, como afirma KUHN, citado por PETERS E WATERMAN²¹³:

O que queremos dizer com a queda do modelo racional é na verdade aquilo que Thomas Kuhn, em seu histórico livro 'A estrutura das revoluções científicas', chama de mudança de paradigma. Kuhn sustenta que os cientistas de qualquer campo e de qualquer época possuem um conjunto de crenças compartilhadas sobre o mundo, e, naquele período, aquele conjunto constitui o paradigma dominante.

Como os avanços se dão em geral nos limites do conhecimento (border line), é necessária a abertura humilde (quebra de paradigmas) a novos conhecimentos. A profunda cultura corporativa passa pela humildade de cada pessoa, reconhecer que não sabe tudo. Que pode aprender com os outros. Aprender olhar a realidade com objetividade enxergando as coisas na sua devida dimensão. Também a cultura corporativa leva ao princípio de humildade coletiva. Não julgar-se mais que os outros. A postura adequada é a legítima competição em servir melhor os que dependem da atividade da empresa.

Na sociedade do conhecimento a quebra e substituição de paradigmas científicos e tecnológicos é contínua. Vivemos, como diria Drucker, na era da descontinuidade. O que nela dá continuidade corporativa às empresas é precisamente o capital científico e tecnológico já conquistado, assim como a riqueza ética adquirida, que se traduz em prudência para tomar decisões sábias diante dos novos desafios e oportunidades que se suscitam uma e outra vez.

A profundidade da cultura de uma 'organização inteligente' vem dada pela profundidade e coesão da liberdade articulada de seus membros, que não se comportam de uma maneira rotineira ou mecânica, mas que exercem diariamente suas faculdades de descobrimento e decisão, em tensão conjunta em direção a um bem compartilhado. O modelo de empresa já não é como no taylorismo, a máquina bem travada. É antes como sabemos faz tempo o de um organismo ágil e flexível. Mas se do modelo mecânico passamos ao modelo

²¹² PFEFFER, Jeffrey, *Perigo: a empresa tóxica*. HSM Management, 16 de setembro-outubro, 1999. p. 120.

²¹³ Apud PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr, Robert H., Para além do modelo racional, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997. p. 48.

biológico, já é momento de que transitemos decididamente para o paradigma antropológico, o do ser vivo que pensa e decide. É hora do humanismo empresarial²¹⁴.

Sexta proposta: Nas "organizações inteligentes" pesquisa e gestão se identificam.

A gestão das organizações passa ser um diferencial chave competitivo, pois deve promover continuamente as mudanças adequadas para a adaptabilidade da organização em face das mudanças. Como a gestão das organizações cada vez mais é a gestão de talentos e a gestão do conhecimento, confundem-se, ou já não há distinção entre trabalho de direção do trabalho de pesquisa. As linhas de conexão dentro das organizações se fazem via conhecimentos e relacionamentos. O melhor líder é aquele que conhece caracterologicamente os seus subordinados. Sabe desenvolver, através de um feedback contínuo um diálogo produtivo voltado para o crescimento humano e tecnológico dos seus colaboradores. Todos na organização devem rever como se fazem as tarefas hoje e procurar atuar com criatividade e inovação.

2.13 Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes (PDEV)

O programa de sensibilização e desenvolvimento de pessoas baseado na “Ética das Virtudes”, **PDEV** (*Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes*), inicia-se através de um programa de imersão com duração de dois dias com todos os colaboradores da empresa.

O programa **PDEV** desenvolve-se nas seguintes etapas:

- a) sensibilização das pessoas para necessidade das mudanças;
- b) dinâmicas em que se constrói os conceitos da necessidade de melhorar as qualidades de liderança na organização, de acordo com conceitos de KOTTER²¹⁵ que são chaves para a condução de mudanças;
- c) conhecimento da ética das virtudes ARISTÓTELES²¹⁶, PIEPER²¹⁷ e a vinculação com a realização pessoal FRANKL²¹⁸;
- d) construção de modelo motivacional a partir das experiências das pessoas e a introdução de conceitos de PÉREZ LÓPEZ²¹⁹ de motivações extrínsecas, intrínsecas e

²¹⁴ LLANO, A., *op. cit.*, p. 120.

²¹⁵ KOTTER, John P. *Afinal o que fazem os líderes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

²¹⁶ ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992.

²¹⁷ PIEPER, Josef. *Las Virtudes Fundamentales*, 3. ed. Madrid: Rialp, 1980.

²¹⁸ FRANKL, Viktor. *Psicoterapia e Sentido da Vida*. 3. ed. São Paulo: Quadrante, 1989. p. 70

²¹⁹ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Direccion de Empresas*. 2. ed. Madrid: Rialp, 1994.

transcendentes, as de dimensão transcendente (conceituação de Pérez López já citado) desenvolvem a dimensão social e ações para o bem comum;

e) juntamente com os conceitos de qualidade total, introduz-se uma avaliação das condições facilitadoras pessoais para o processo sinérgico em implantações de programas de melhoria contínua, nesta etapa propôs-se ao grupo uma autoavaliação e definição de metas pessoais, através de questionários e programas de revisão pessoal de crescimento;

f) as virtudes fundamentais, prudência, justiça, fortaleza e moderação (emprega-se no programa os conceitos de: *qualidade de decisão, qualidade de relacionamento, qualidade de empreendimento e qualidade emocional*, são trabalhadas por meio de leituras, estudo de casos, diagnósticos de situação da própria organização, questionários de avaliação pessoal que levam fixação de metas de melhorias pessoais que sinergizam o desenvolvimento organizacional;

g) estudo caracterológico, de acordo com a metodologia de Heymans desenvolvido por LE SENNE²²⁰ e KEIRSEI²²¹, a partir deste diagnóstico de estilos pessoais de modos de conseguir os resultados e modos de comunicar-se, bem como as diferenças peculiares de temperamento, melhor conhecidas por todos facilitam a visualização dos pontos fortes e fracos pessoais e as melhores composições de equipe e tipos de trabalhos a que as pessoas estão mais bem dotadas.

h) o programa de desenvolvimento organizacional, baseado em LLANO²²², que cita ÍTALO CALVINO, no seu livro - "*seis propostas para as organizações inteligentes na sociedade do conhecimento*"., a seguir indica-se estas propostas que servem no programa PDEV para estimular o desenvolvimento organizacional:

1. trabalhar é aprender, dirigir é ensinar;
2. uma "organização inteligente" é uma comunidade de pesquisa e aprendizagem;
3. as "organizações inteligentes" entendem o profissionalismo como o domínio de "ofício";
4. uma "organização inteligente" possui uma iniludível dimensão ética.
5. uma "organização inteligente" cultiva uma profunda cultura corporativa;
6. nas "organizações inteligentes" pesquisa e gestão se identificam.

²²⁰ LE SENNE, R. *Tratado de caracterologia*. Buenos Aires: El Ateneo, 1953.

²²¹ KEIRSEY, David. *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. 1. ed. USA: Prometheus, 1998

²²² LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996. p. 111

i) procedimento para o estímulo às melhorias contínuas aplicadas ao desenvolvimento das virtudes.

As ferramentas empregadas no programa, tanto na implantação como na continuidade, estão recolhidas no Anexo I.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Linhas gerais da pesquisa

O programa de desenvolvimento apoiado na ética das virtudes foi aplicado em algumas organizações. Selecionou-se das empresas possíveis uma que tivesse características adequadas para um aprofundamento e maior compreensão dos resultados atingidos ao longo do tempo em virtude da aplicação do programa. O PDEV começou com uma sensibilização dos diretores e gerentes para o tema da ética das virtudes como meio facilitador do desenvolvimento organizacional.

A empresa foi escolhida por atender algumas características que se indicam à seguir:

a) empresa pequena, em que todos os funcionários participaram do programa e a grande maioria dos que iniciaram o PDEV, ainda continuassem trabalhando na organização;

b) empresa em que os diretores e gerentes apoiaram o programa e estimularam os propósitos formulados em continuidade;

c) possibilidade prática de desenvolver a pesquisa sem empecilhos de tempo para a coleta de dados;

d) empresa que pelas suas características estivesse sendo influenciada por mudanças tecnológicas e as pessoas sofrendo um período forte de adaptações ao mercado competitivo;

e) empresa trabalhando em rede e de alto grau de “conhecimento agregado” aos serviços fornecidos.

3.2 Tipo de pesquisa adotado

Como já se tinha aplicado o programa a esta empresa há 24 meses, procurou-se orientar a pesquisa com o objetivo de avaliar e comprovar a eficiência e eficácia do PDEV no envolvimento das pessoas no trabalho e nos objetivos da empresa e a sua influência no desempenho da organização como um todo.

O tipo de pesquisa utilizado é exploratória, pois segundo CARVALHO²²³ são:

a) Pesquisas que buscam uma familiarização com um fenômeno ou conseguir uma nova compreensão a respeito deste. São indicadas para quando não há preocupações com generalizações, mas com a ampliação da compreensão do fenômeno e o intuito principal está em descobrir idéias, discernimentos, intuições com vistas à formulação de problemas

²²³ CARVALHO, Helio G., Tese de Doutorado, Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação Escola-Empresa: proposta de um modelo, UFSC, maio de 2000, cap. 5

mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Essas pesquisas são normalmente denominadas de formuladoras ou exploratórias.

b) Pesquisas que buscam apresentar as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características).

c) Pesquisas que buscam verificar a frequência com que certo fenômeno ocorre ou como que está relacionado com algum outro. São denominadas, assim como a anterior, geralmente de descritivas.

d) Pesquisas que buscam verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, ou seja, quando se busca emitir quantitativamente relações de dependência entre variáveis. Essas características predominam nos estudos denominados causais. Entretanto, existe uma grande dificuldade para se determinar exatamente a natureza básica de uma pesquisa. Na maioria dos casos, esta pode conter elementos ou características dos diferentes tipos de estudo (exploratório, descritivo ou causal), podendo buscar-se sua classificação identificando-se a função mais acentuada.

Quanto ao método empregado para a recolha de dados utilizou-se o estudo de caso, ainda de acordo com o autor citado:

O estudo de caso é indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico, que se considera típico ou ideal para explicar uma certa situação, sendo útil quando se está em fase inicial de investigação ou buscando ampliar o conhecimento a respeito de um certo tema. [...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo ²²⁴.

Foi empregado portanto a pesquisa do tipo qualitativa exploratória e o método o estudo de caso da empresa em que apresentava as características adequadas para o estudo.

3.3 Metodologia para a análise do referencial teórico

Com base na revisão da bibliografia, referente aos processos de gestão de mudanças, identificou-se quais os aspectos do ambiente da organização que são afetados pelos comportamentos humanos mais comuns durante os programas de mudanças. A estes fatores denominou-se de variáveis, e todas elas têm caráter comportamental e afetam o clima organizacional e são mutuamente dependentes. Procurou-se identificar essas variáveis de acordo com a experiência de autores consagrados na área de gestão de mudanças e comportamento organizacional.

Por outro lado o capítulo 2 do **REFERENCIAL TEÓRICO** fornece subsídios para as análises e conclusões da pesquisa, para isto, destacaram-se os aspectos da literatura

²²⁴ *id.*

que confirmam a necessidade da componente ética que fundamenta a excelência no comportamento e tem uma influência significativa nos resultados gerais da organização.

Entre a bibliografia revista há inúmeros autores que recomendam a minimização das resistências às mudanças através do aprimoramento das atitudes éticas. As conclusões deste estudo confirmam e esclarecem aspectos levantados na pesquisa da literatura aplicável ao caso.

3.4 Metodologia para o estudo de caso

O programa de desenvolvimento comportamental foi aplicado buscando a melhoria do clima organizacional e da motivação dos envolvidos nas atividades da empresa. Como as mudanças introduzidas exigiram novas formas de trabalho, novos conhecimentos e novas habilidades por parte dos funcionários e fornecedores de serviços, houve necessidade de superar resistências e conflitos. Através do estudo do caso, analisaram-se quais foram os fatores motivadores chave por parte dos dirigentes para a aplicação do “*Programa de Desenvolvimento de Ética das Virtudes*” (PDEV). Analisaram-se características comportamentais tais como: qualidade do clima organizacional, qualidade de comunicação, compartilhamento de informações, confiança mútua, envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa, qualidade do trabalho executado, qualidade do atendimento ao cliente, qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho, qualidade do relacionamento interpessoal, qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa e proatividade dos membros da organização. A pesquisa permitiu chegar a conclusões sobre a eficiência do PDEV, a partir das avaliações das características comportamentais desde o início do processo, tais como:

- a) aspectos de melhoria desejadas (expectativas), que foram mais ou menos determinantes para a procura do programa de desenvolvimento organizacional;
- b) avaliação do estado das características comportamentais antes do programa;
- c) avaliação do grau de efetivação das melhorias esperadas nas características comportamentais até seis meses após a realização do programa e;
- d) avaliação do estado atual destas características.

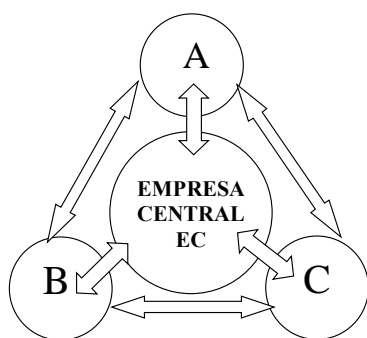
Outra questão avaliada foi a *eficácia* no atingimento de resultados de melhoria do desempenho da organização como um todo. Com a análise dos dados coletados identificam-se - das características comportamentais que apresentaram melhorias – quais delas contribuiriam efetivamente para o melhor desempenho da organização. Conclui-se

que o desenvolvimento da cultura ética organizacional tem um papel preponderante na condução de mudanças eficientes e eficazes.

3.5 Caracterização da empresa pesquisada

A estrutura consta de um organismo central onde atuam especialistas em cálculos de engenharia (nome fictício AZ Engenharia), atendendo de forma personalizada as necessidades dos clientes de acordo com os projetos requisitados. Compartilham-se os serviços gerais entre as equipes, tais como: recursos humanos, serviços de contabilidade, gráfica, etc.

FIGURA 8 - Estrutura em rede; A, B e C são fornecedores de serviços de projeto e desenho.



As empresas conectadas em rede são prestadoras de serviço de projetos e desenhos de engenharia. São constituídas por projetistas seniores, projetistas menos experientes e desenhistas. Mesmo havendo uma atribuição de responsabilidades clara através de competências na execução dos projetos, as fornecedoras de serviços interagem entre si e agregam um valor substancial à atividade pelo alto teor de conhecimento tácito envolvido. Promovem a criação e retenção do conhecimento segundo os conceitos de NONAKA e TAKEUCHI ²²⁵, já comentados nesta dissertação.

Hoje há três fornecedores de serviços técnicos, mas há dois anos eram cinco. Devido às dificuldades por que está passando o ramo de negócios, dois dos parceiros não conseguiram continuar no negócio por falta de atualização dos programas de computador da área.

As quatro empresas têm atualmente o seguinte número de colaboradores (as letras são as indicadas na figura 8):

²²⁵ NONAKA, Ikuhiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

EC; empresa central com 8 pessoas;

A; fornecedor de serviços A com 4 pessoas;

B; fornecedor de serviços B com 4;

C; fornecedor de serviços C com 3 pessoas.

O total de colaboradores atualmente é portanto de 19 pessoas no total.

No início do programa em abril 2000, participaram 21 pessoas, das quais seis saíram da rede. A pesquisa limitou-se às 15 pessoas remanescentes depois de dois anos do início do programa PDEV. Como quatro funcionários ingressaram na rede sem ter contato com o treinamento, não fizeram parte da coleta de dados.

Tanto o organismo central como as prestadoras de serviço dividem o mesmo espaço físico, onde não há barreiras físicas para a comunicação entre as pessoas. As despesas gerais são rateadas entre as diversas empresas, com os devidos coeficientes de acerto, sobretudo pelo uso de equipamentos, volume de trabalho, etc.

Os clientes da rede são construtoras e escritórios de arquitetura. A partir do desenho de arquitetura e os dados de fundações desenvolve-se o projeto estrutural. O trabalho envolve o dimensionamento e o desenho de detalhamento das estruturas. Portanto os “produtos” fornecidos aos clientes são as memórias de cálculo e os desenhos construtivos.

A rede vem sofrendo até hoje o impacto forte de mudanças provenientes do mercado muito mais competitivo por causa da concorrência não só dos fornecedores locais, mas também de outros Estados. Agrava-se a situação também pela necessidade de absorção rápida de novas tecnologias. As transformações tecnológicas devido à introdução de cálculos sofisticados para estruturas por meio de programas de computador específicos, bem como a necessidade de utilização de sistemas de projeto apoiados por computador, forçaram a mudança rápida para não perder o mercado e conseguir sobreviver à pressão competitiva do ambiente.

3.6 Variáveis pesquisadas

As variáveis (elencadas com base no referencial teórico) que se indicam a seguir foram escolhidas visando a avaliação dos impactos produzidos pelo programa **PDEV** no ambiente de trabalho das pessoas e conseqüentemente no desempenho da organização. Também deixou-se a alternativa para as pessoas indicarem outras variáveis para avaliação, no entanto nenhum dos participantes da pesquisa viu necessidade de indicar outra. Através do questionário onde se listam estas variáveis-chave indicadas no quadro 17 avaliaram-se

as influências do programa em cada uma delas:

QUADRO 17 - Variáveis valoradas nos questionários

1. qualidade do clima organizacional
2. qualidade de comunicação
3. compartilhamento de informações
4. confiança mútua
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa
6. qualidade do trabalho executado
7. qualidade do atendimento ao cliente
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho
9. qualidade do relacionamento interpessoal
10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa
11. proatividade dos membros da organização

3.7 Instrumentos para a coleta de dados

Para a coleta de dados procurou-se levantar os dados com o maior número de pessoas, no caso foram todos os que ainda permaneciam na rede e haviam iniciado o PDEV há 24 meses, a fim de avaliar as suas percepções de melhoria ao longo do tempo. Os questionários foram elaborados visando as avaliações tanto de expectativas como de efetivações de melhorias nas variáveis indicadas no quadro 17. Foi garantido para o preenchimento dos questionários o anonimato dos respondentes.

Empregou-se a entrevista semi-estruturada, utilizando como roteiro prévio as mesmas questões do questionário indicado no Anexo II, e por vezes deixando em aberto outras observações pertinentes e adotando a flexibilidade para captar aspectos não contemplados pelos questionários. A entrevista foi empregada como justificado por CARVALHO:

Quando se necessita obter dados que não podem ser encontrados em registros ou fontes documentais e, ao mesmo tempo, existem pessoas que podem fornecer esses dados, a técnica indicada como a mais adequada é a entrevista²²⁶.

3.7.1 Questionários de avaliação

²²⁶ CARVALHO, *op. cit.*

As variáveis indicadas no quadro 17 foram selecionadas a partir do estudo do referencial teórico e garantindo as oportunas superposições de efeitos de variáveis, dando maior segurança aos dados levantados, por exemplo: qualidade de relacionamento, qualidade de comunicação, compartilhamento de informações, interagem umas com as outras. A melhoria em uma repercute nas outras.

Os objetivos pretendidos com a avaliação feita pelos funcionários e dirigentes através do questionário que está no Anexo II foram os seguintes:

A *questão 1*- visou saber o *grau de efetivação das melhorias* nas variáveis indicadas na tabela 1 do capítulo 4, quer tenham sido de alta ou baixa expectativa de melhora antes da atividade. Avaliou-se a influência da abordagem da ética das virtudes, através do levantamento qualitativo das influências por meio do questionário anônimo dirigido a todos os diretores e colaboradores. Verificou-se o grau de impacto do **PDEV** nas variáveis atribuindo-se ao grau de melhoria as notas desde zero como mínimo, até cinco como máximo.

Procurou-se levantar alguns elementos que fornecessem subsídios em quatro momentos: a) “expectativas”, b) “abril de 2000”, c) “outubro de 2000” e d) “abril de 2002”; isto é:

a) das variáveis listadas, quais foram determinantes da motivação inicial para a busca do programa **PDEV** e quais eram as expectativas em termos de melhorias (visa saber qual o fator motivacional determinante antes da implantação por parte de todos funcionários e dirigentes, pois foram comunicados sobre os objetivos do programa);

b) para as mesmas variáveis do item a) questionou-se qual era o seu estado imediatamente antes do **PDEV** em 04.2000 ;

c) o mesmo foi questionado para as variáveis sobre o seu estado até seis meses depois do programa (visa avaliar o grau de retenção do programa comparando-se com o item d));

d) o mesmo para o estado atual destas variáveis, tendo decorrido vinte e quatro meses depois da implantação do programa.

A *questão 2* - foi dirigida para a avaliação das variáveis do quadro 17 que apresentaram maior *grau de influência no desempenho ou eficácia da organização como um todo*. Com este levantamento procurou-se ter elementos sobre qual(is) a(s) variável(is) que, tendo melhorado, produziu(ram) um grau de contribuição maior para o desempenho da organização como um todo. O grau de influência na organização devido a melhoria em

determinada variável foi avaliada com a escala de valoração: decisiva, muito significativa, significativa, pouco significativa e nada significativa.

3.7.2 Entrevistas semi-estruturadas

Objetivaram depoimentos para a melhor interpretação dos resultados dos questionários. As perguntas formuladas segundo o esquema à seguir estão ordenadas pelas letras correspondentes às empresas, indicadas na figura 8 e o cargo/função da pessoa. As entrevistas individuais foram realizadas com:

- dois diretores proprietários mais antigos EC 1 e 2 (empresa central)
- o coordenador, projetista senior da empresa C

Entrevistas em grupo foram realizadas com:

- em conjunto, projetistas das empresas A e B e um engenheiro da EC 3;
- em conjunto projetistas da empresa A e C e um engenheiro da EC 4;
- em conjunto projetistas da empresa A e B e um engenheiro da EC 5 e gerente de RH da EC.

As entrevistas com os engenheiros seniores e de maior autoridade na empresa foram feitas individualmente para que não prejudicasse a espontaneidade dos outros participantes por causa da sua ascendência. Preferiu-se a entrevistas em equipes interdisciplinares e interorganizacionais para se ter maior visualização das mútuas interfaces das empresas da rede.

Foram gravadas todas as entrevistas seja individualmente ou em grupo e posteriormente transcritas. Partes essenciais foram indicadas no item resultados da pesquisa, fornecendo subsídios para a elaboração das conclusões da pesquisa. As perguntas, dirigidas a cada grupo/pessoa, estão em ordem alfabética, a fim de facilitar a procura dos trechos apresentados nos anexos.

3.8 Metodologia de análise e interpretação dos resultados

Para a análise e interpretação dos resultados obtidos pelo PDEV verificou-se primeiramente como e por quê houve *eficiência* no programa, isto é: a influência na melhoria em cada uma das variáveis pesquisadas. Em segundo lugar, verificou-se a *eficácia* do programa, isto é: através de que variáveis e por que razão foram produzidos melhores resultados no desempenho da organização como um todo. Por desempenho da organização como um todo se entende a sua maior competitividade no mercado.

Para maior clareza da análise procura-se conjugar as contribuições dos dois instrumentos de recolha de dados empregados (questionários e entrevistas). Quanto a eficiência, a análise foi realizada seguindo as etapas pesquisadas (expectativas, antes, até seis meses depois e atualmente) ²²⁷.

A figura 9 (gráficos correspondentes à questão número 1) juntamente com a tabela 1 (avaliações médias referentes às variáveis) e a figura 10 (grau de influência das variáveis no desempenho da organização) com a tabela 2 (frequência de respondentes por variável e grau de influência), fornecem os subsídios provenientes das informações obtidas pelos questionários de avaliação para respectivamente a eficiência e eficácia do PDEV. As entrevistas, como seguem um roteiro de acordo com as perguntas constantes dos questionários de avaliação, contribuem para esclarecer, matizar e complementar aspectos que se deduzem dos dados levantados a partir dos questionários.

Os elementos específicos que norteiam a análise e interpretação dos resultados que referem-se a eficiência e a eficácia do PDEV, que denominou-se de *perguntas norteadoras*, estão indicadas nos subitens à seguir:

3.8.1 Eficiência

Quanto à eficiência no impacto nas variáveis as perguntas norteadoras são:

- a) qual o fator decisivo para a utilização do PDEV;
- b) qual o seu impacto específico nas variáveis analisadas;
- c) qual(is) o(s) fator(es) determinante(s) que produziu(ram) este impacto;
- d) quais dentre as variáveis, comparativamente, apresentaram maior ou menor melhoria;
- e) por que razão se estima o resultado atingido;
- f) que aprendizado se absorve para aplicação em outras organizações através do estudo de caso.

3.8.2 Eficácia

Quanto à eficácia no desempenho da organização como um todo, as perguntas norteadoras são:

- a) quais as influências específicas das variáveis;
- b) quais as variáveis de maior influência;
- c) por que razão se estima o resultado atingido
- d) que aprendizado contribui para outras organizações através do estudo de caso.

²²⁷ Refere-se aos momentos da pesquisa, avaliados nos questionários, explicados no item 3.7.1

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos resultados

4.1.1 Quanto à efetividade das variáveis ²²⁸

As médias das notas indicadas pelos respondentes, referentes as melhorias nas variáveis, estão indicadas na tabela 1, os gráficos correspondentes, estão indicados na figura 9.

TABELA 1 - Avaliações médias referentes às variáveis – 1ª questão.

VARIÁVEIS	MÉDIAS			
	EXP.	04.00	10.00	04.02
1. qualidade do clima organizacional	3,3	1,7	2,9	2,7
2. qualidade de comunicação	3,3	2,3	3,2	3,1
3. compartilhamento de informações	2,8	2,7	3,3	3,6
4. confiança mútua	2,5	2,3	3,1	3,4
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	2,7	2,3	3,6	3,4
6. qualidade do trabalho executado	1,6	3,2	4	3,8
7. qualidade do atendimento ao cliente	1,4	3	3,7	3,6
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,2	2,7	3,4	3,2
9. qualidade do relacionamento interpessoal	3,4	2,3	3,5	3,3
10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	3,1	2,5	3,1	3,1
11. proatividade dos membros da organização	2,9	2,7	3,2	3,1

As abreviações da tabela 1 indicam os momentos a que se refere a pesquisa:

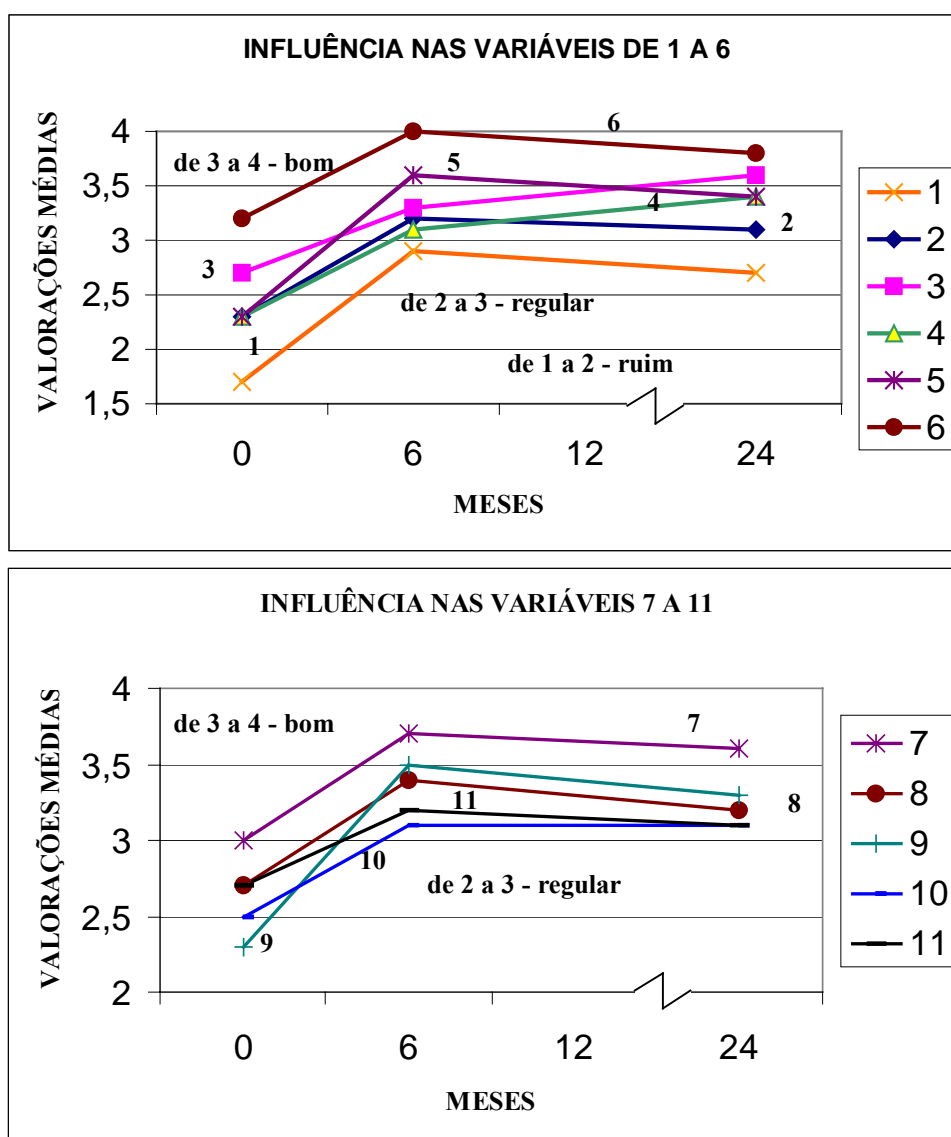
- EXP.: expectativas de melhorias na contratação do **PDEV**;
- 04.00.: avaliação das variáveis anterior ao **PDEV** em abril de 2000;
- 10.00: avaliação das variáveis até seis meses depois da implantação do **PDEV**,
- 04.02: avaliação das variáveis depois de 24 meses da implantação (a pesquisa foi

realizada em abril/2002).

As avaliações relativas às expectativas EXP referem-se aos resultados esperados para as melhorias das variáveis que naquela altura tinham maior importância relativa para as pessoas envolvidas. A valoração zero corresponde a nenhuma ou ausência de expectativa de melhoria e cinco à máxima expectativa de melhoria. Nas avaliações relativas a (04.00, 10.00 e 04.02) para as variáveis analisadas: a faixa de valoração de 0 (zero) até 2 corresponde ao conceito ruim, de 2 até 3: regular, de 3 a 4: bom e de 4 até 5: ótimo.

²²⁸ Questionário aplicado encontra-se no Anexo II

FIGURA 9 - Gráficos correspondentes à questão número 1



Obs: O gráfico foi dividido em dois para simplificar a visualização.

Variáveis de 1 a 11 indicadas nos gráficos estão designadas abaixo:

1. qualidade do clima organizacional
2. qualidade de comunicação
3. compartilhamento de informações
4. confiança mútua
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa
6. qualidade do trabalho executado
7. qualidade do atendimento ao cliente
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho
9. qualidade do relacionamento interpessoal
10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa
11. proatividade dos membros da organização

4.1.2 Quanto à eficácia das variáveis

A contribuição efetiva para o melhor desempenho da empresa como um todo, devidas às melhorias particulares – conseguidas pelas mudanças de atitudes das pessoas – verificadas nas variáveis de 1 a 11, estão indicadas na tabela 2. Indicam-se os resultados em termos de percentuais de respondentes para cada nível de contribuição da melhoria da variável na produção de melhores resultados gerais. Empregou-se a seguinte escala de graus de influência: decisiva, muito significativa, significativa, pouco significativa e nada significativa.

TABELA 2- Percentuais de respondentes por variável e grau de influência – 2ª questão

contribuição devida às variáveis no desempenho geral	a	b	c	d	e
1. qualidade do clima organizacional	0,0	14,3	64,3	21,4	0,0
2. qualidade de comunicação	0,0	26,7	53,3	20,0	0,0
3. compartilhamento de informações	0,0	20,0	40,0	40,0	0,0
4. confiança mútua	6,7	6,7	46,7	40,0	0,0
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	14,3	21,4	42,9	21,4	0,0
6. qualidade do trabalho executado	7,7	0,0	30,8	61,5	0,0
7. qualidade do atendimento ao cliente	7,7	30,8	38,5	23,1	0,0
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	0,0	13,3	33,3	53,3	0,0
9. qualidade do relacionamento interpessoal	7,1	28,6	50,0	14,3	0,0
10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	21,4	14,3	28,6	35,7	0,0
11. proatividade dos membros da organização	7,7	7,7	53,8	30,8	0,0

Colunas: a) decisiva b) muito significativa c) significativa d) pouco significativa e) nada significativa

4.1.3 Trechos selecionados das entrevistas²²⁹

a) Entrevista com diretor proprietário EC 1 (empresa central)²³⁰:

Questão h): O que você proporia para motivar outro empresário a aplicar a metodologia da ética das virtudes?

Nós passamos na empresa oito horas por dia, às vezes até nove horas. Praticamente um terço do dia se passa na empresa. Portanto a empresa deve ser um lugar gostoso para ficar. Empreendendo alguma coisa que te entusiasme. Todo trabalho tem as suas dificuldades, a sua monotonia, mas mesmo assim você tem que estar motivado. Por isso se as pessoas passam um terço da vida no serviço, as suas melhores horas, portanto o

²²⁹ Transcrita na íntegra no Anexo III

²³⁰ Entrevista realizada em 12.04.2002

ambiente do serviço deve ser o melhor possível.

Significa que as pessoas que convivem com você têm que ter um padrão de valores. Os padrões de valores geram confiança, os valores éticos geram confiança. Pode-se deixar as portas abertas do escritório, durante as vinte e quatro horas e sabe-se que os seus direitos serão respeitados. Ao mesmo tempo você tem que saber respeitar os direitos dos outros. Nestas circunstâncias o clima de relacionamento se distensionava, o pessoal confia em você e você pode confiar. “Diga-me o que vai fazer e se achar bom e faça”. Adquire-se uma maior liberdade, uma maior capacidade de iniciativa e uma cooperação de criatividade melhor.

À medida que as pessoas melhoram, melhora todo o ambiente, melhora a confiança, você pode dar mais liberdade aos seus colaboradores para tomarem mais iniciativa, para tomarem decisões, porque sabem que serão apoiados, ou seja, é preciso fazer com que seus colaboradores façam parte do processo de crescimento da empresa, participando deste processo. [...].

Questão i): Há ligação entre os resultados do programa de desenvolvimento de qualidades pessoais com os resultados da organização?

Sim. O grande problema é que o ser humano para mudar de atitude tem que romper com uma determinada situação. Tem que fazer uma mudança interior e esta mudança interior é a que é a mais difícil. Por isso é que muitas vezes se diz : “não adianta fazer nada com esse pessoal pois não vão mudar”. Todas as pessoas na realidade querem um crescimento. Não há um ser humano que queira ficar parado no tempo. A dificuldade é que cada indivíduo é um indivíduo diferente. Necessita de uma diretriz própria para ele. Ai sim nós esbarramos no tempo. Não há tempo para cada um. Na realidade é preciso dedicar tempo para cada indivíduo, pois cada um tem uma necessidade, umas dificuldades pessoais. Em grupo pode-se fornecer as diretrizes gerais, depois, individualmente seria necessário algo mais específico.

Questão j): a empresa precisou mudar para sistemas informatizados tanto para desenhos como para cálculos estruturais. Como você avalia o impacto das mudanças?

No começo nós dissemos ou “você muda” ou “você morre”, devido ao mercado. Isto foi um impacto. Foi meio violento. Dissemos assim, de uma forma firme e dura, caso contrário não geraria a mudança de postura das pessoas.

Questão k): quais foram as reações?

Indicamos: “Vocês têm um prazo de um ano para se adaptar”. O que vocês precisarem nós estamos dispostos a apoiar. A primeira reação foi: “querem nos matar”. Tirar fora da empresa. Toda mudança em qualquer aspecto ela infringe o *status quo* da pessoa e ela não quer mudar. Acha que está bom como está. Pensa da seguinte maneira: “Como é que vem uma pessoa de fora e diz que é preciso mudar”. Fere a liberdade entre aspas do indivíduo. No primeiro momento foi muito difícil. As mudanças eram necessárias e as pessoas não estavam se preparando. Achavam que se podia postergar.

O custo principal é o tempo de aprendizagem. Adaptar-se à nova situação. Tem muito trabalho no dia a dia e ao mesmo tempo tem-se que aprender coisas novas. Isto exige esforço além de equipamentos, programas, etc.

Questão l): quanto tempo decorreu para esta mudança?

Até mais de um ano. Três dos mais antigos saíram da empresa. Não conseguiram se adaptar. Eu achava que não queriam se adaptar. Eram colaboradores de primeira linha que entendiam do ramo, mas não se aprimoraram tecnologicamente para a concorrência de mercado.

b) Entrevista com diretor proprietário EC 2 (empresa central)²³¹:

Questão e): como o programa sobre as virtudes afetou o envolvimento das pessoas no trabalho e nas metas da empresa. Agregou um diferencial de envolvimento? As pessoas estão mais entrosadas? Trabalham melhor em equipe, como você vê isto? Detectou alguma melhoria?

Naturalmente, porque faz refletir (o programa) sobre os valores intrínsecos da pessoa. O programa estimulou um pouco este tipo de envolvimento. No nosso dia a dia eu não tenho nada a reclamar porque o pessoal foi sempre solícito são muito bons profissionais, muito envolvidos.

Questão f): o curso foi realizado num momento de mudança drástica, passando todo o desenho para sistemas informatizados, internet, etc. Como é que isto afetou a vida das pessoas? Como é que o ambiente da organização estava neste processo de mudança e o que o programa (PDEV) produziu de efeitos nesta altura?

Esse é um problema internacional, é algo que acontece no mundo inteiro, e a nossa empresa trabalha com projetos e os projetos eram feitos com nanquim papel, lápis,

²³¹ Entrevista realizada em 19.04.2002

caneta, etc. No emprego de programas de computador nós já estávamos bastante adiantados, nós mesmos desenvolvíamos os nossos programas de computador. A maioria dos programas daqui do escritório fui eu mesmo que desenvolvi, com auxílio de programadores. A parte de cálculo está bastante adiantada. Agora a grande modificação que houve, além do cálculo feito no computador, foi a necessidade do desenho ser realizado no computador. Esta mudança foi traumática. Fiquei horrorizado. Já tinha ouvido falar, mas nunca tinha observado que a mudança de rumo ia ser tão drástica e afetava tanto as pessoas. Até lamento que os dois melhores projetistas do meu escritório não conseguiram entrar na informática. De uma hora para outra houve uma mudança tão drástica que eles tiveram que sair. Não só sair e pronto, mas isto afetou muito o íntimo da pessoa. Passou do melhor para algo descartável. Do ótimo para o pior. Fiquei muito chocado com esta mudança. Foi o primeiro passo de mudança e estamos ainda incipientes nesta fase, mas é preciso mudar muito mais ainda. E o pessoal está tendo dificuldade.

Questão g): que tipos de problemas surgem com as mudanças?

Esta firma vai fazer 50 anos, e tem projetistas com idade bastante avançada. Com mais de quarenta anos de firma. Mudar uma pessoa assim de uma certa idade para a gestão automatizada é bastante traumático.

Os jovens têm muito mais facilidade para entrar no computador. Nosso serviço, necessita além do conhecimento além do cálculo e desenho por computador, também o conhecimento de um programa de computador específico de cálculo e desenho que nós conseguimos implantar. Isto se fez aqui através de decreto, ou seja: “até o final do ano ou todo mundo entra neste sistema, ou quem não entrar fica fora”. Necessitou ser feito desta maneira, porque senão ninguém queria entrar de maneira automática.

Hoje não se aceitam trabalhos que não sejam com sistema informatizado. Não basta saber só este programa de computador, é preciso conhecer bem os trâmites da internet pois os projetos não são mais “plotados” no escritório, são mandados via internet para qualquer lugar do mundo. Recebemos projetos de fora: (por exemplo), da Alemanha, da Nova Zelândia, e não vem em suporte de papel. Vem em forma de arquivo eletrônico. Portanto tem que haver uma familiaridade com este tipo de trabalho, coisa que ainda eles não estão familiarizados, tem que se conhecer outro programa de desenho que é o mais utilizado no mundo: o autocad e também não sabem. Tem que haver como que uma reengenharia na empresa para que todos tenham a eficiência que tinham antigamente desenhando à mão.

Questão h): o PDEV é um meio facilitador para implementar as mudanças?

Ajuda. Porque da maneira como foi apresentado, tocando em itens como motivação, relacionamento, etc., cria sinergia. Se uma pessoa entra neste campo que tem maior facilidade para entrar, por exemplo, em programa tipo autocad, ao conversar melhor com as outras pessoas, acaba arrastando o rebanho para o mesmo lado, então, vejo com a melhoria do relacionamento um fator facilitador das mudanças. Acho que é um trabalho importante.

Questão i): o pessoal aceita o desafio com mais animo?

Exatamente! Porque é um desafio mesmo! É um desafio muito grande!

Questão j): que motivos você daria para um empresário aplicar um trabalho deste tipo (programa sobre a ética das virtudes) na empresa?

Primeiro porque esta atividade influencia na vivência dos valores pessoais, sobretudo na vivência das virtudes fundamentais: a prudência, a justiça, a fortaleza e a moderação, que são chave no desenvolvimento dos trabalhos dentro da empresa.

Segundo porque potencia o bom relacionamento e hoje é fundamental o bom relacionamento para a empresa.

Terceiro, porque não se pode ser ingênuo. Há vários chefes de família que estão trabalhando numa empresa e podem ter critérios éticos distorcidos, é uma oportunidade de se mostrar com bastante clareza o que é certo ou errado.

c) Entrevista conjunta com integrantes da empresa A e B e Central²³²:

Questão d): com relação ao ambiente da empresa, dentre estes itens que respondemos no questionário o que vocês viram como problemas principais: a organização, o entrosamento, relacionamento, compartilhamento de informação, como é que estava isto? O curso o que representou para a melhoria destes aspectos que vocês já responderam?

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Vou trazer aquilo que já antes havia dito (comentário antes da entrevista), eu penso que a empresa aqui é muito participativa. Você tem um conjunto grande de pessoas e a direção da empresa depende da participação de todos. A atitude da empresa caminha de acordo com a atitude do grupo. Não é uma coisa em que você tem um dono que determina e outros que seguem. As coisas andam muito em função das atitudes das pessoas. O que percebi antes do curso (refere-se ao programa) é que cada um tinha o seu caminho e não queria expor o seu caminho aos outros.

²³² Entrevista realizada em 19.04.2002

Tinham restrições nos caminhos que tomavam. Cada um queria ir numa direção. Desejava-se fazer ou desenvolver o trabalho de tal forma: “eu quero desenhar no computador”, “eu quero desenhar assim”, “eu quero fechar o contrato desta forma A outro de forma B outro da forma C”. Este comportamento acontecia na empresa de forma generalizada, cada um tinha uma idéia diferente eu acho que o curso proporcionou a que nós buscássemos ter um caminho um pouco mais comum. [...]

Projetista da empresa A 3

A gente quer entregar o serviço rápido, eu antes me via com muita dificuldade para conversar com um engenheiro. Suava e sentia um certo receio. Não somos máquinas, temos erros e acertos. Caso eu errasse eu tinha medo de falar. Ficava três horas pensando: "será que eu vou falar com fulano hoje". Ver um problema e antes que cause danos piores vamos ter que conversar. Eu suava para falar. Hoje não! Hoje tomo ar e conversamos. Isto significa que o grau de confiança mútua aumentou, criou essa empatia.

Empresa Central encarregada de RH

Eu senti esta diferença entre eles. Entre o pessoal que trabalha no projeto. Falo com todos os projetistas, todos os funcionários, estagiários, engenheiros, a gente sabe mais ou menos a cabeça de cada um e antes não existia esse entrosamento que hoje existe entre engenheiros e projetistas. Faço minhas palavras exatamente as que disse (***engenheiro sócio proprietário***) da empresa central EC 5.

Questão d): Em termos de comunicação como estava?

Projetista da empresa B 3

Não tinha acerto! Um falava para cá e outro para lá.

Encarregada de RH (empresa central)

Era um problema de pensamento! Ele não vai aceitar a minha idéia! Cada um ficava do seu lado. Hoje está cem por cento

Questão e): colocando-nos do lado do empresário, que motivos vocês dariam para colegas seus ou empresários ou gerentes, razões à favor que podem trazer benefício para a empresa? Ou vocês vêm dificuldade?

Projetista da empresa B 3

Para o empresário, quando as pessoas estão desmotivadas, um em conflito com o outro, ele vai lá chama as pessoas para conversar, se não consegue, não sabe o que está havendo? Não pode mandar embora os funcionários porque precisa deste e daquele. Tem que dar um jeito, tem que achar alguém que faça esse trabalho. É um meio para se conseguir um entrosamento ou então um subsídio para tomar uma decisão.

Encarregada de RH (empresa central)

Acho este curso é válido e vale a pena para qualquer pessoa e qualquer empresa fazer, eu só vejo benefícios. Pelo aproveitamento que a empresa obteve em relação a este curso acho que é recomendado a qualquer outra empresa.

O que você destaca como coisa particular que ocorria?

A falta de sensibilidade das pessoas de modo geral. Não havia diálogo. As pessoas passavam por cima das outras sem se importar com que vai acontecer, sem respeitar o outro. É exatamente a falta de sensibilidade é a falta de respeito.

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Vou tentar explicar. Eu tenho as minhas visões da questão e os outros têm as suas visões de um problema, de uma questão qualquer. O que acontece é que cada um estava indo na sua linha de pensamento sem se importar com que o outro pensava. O curso despertou para quando tomar uma decisão, devo me preocupar também com o que vai passar pela cabeça do outro. Não que isso impeça que eu venha tomar uma decisão. [...]. Esta questão eu acho que o curso resgatou, é uma coisa que a gente precisa lembrar disto muitas vezes. Entendo que o curso como se fosse a ida a um psicólogo. Fomos ao psicólogo e lá nos abrimos, falamos, e fomos provocados a conversar sobre diversos aspectos ele foi um motivo provocador. O curso provocou, acordou. Você já pensou nisto? Lembrou que você tinha que pensar naquilo.[...]

Questão f): como fazer com que as pessoas se envolvam mais nos objetivos da empresas e do trabalho? Este programa em que ajuda no envolvimento nos objetivos do todo da empresa?

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Facilita em termos de relacionamento pessoal, sendo bom abre esse horizonte para essa união. Melhorando o relacionamento interpessoal se tem mais liberdade para trocar informações. O envolvimento nasce como consequência deste bom relacionamento. Quando não se sua mais frio para perguntar, a qualidade do trabalho da pessoa cresce.

Se você não se abre para o mundo você não evolui, no dia a dia você está fechado no seu mundo e não olha para o problema dos outros. Esse inter-relacionamento, quando eu converso mais com fulano, eu tenho a minha vida e as minhas realidades, naturalmente se nós conversamos mais, ele fala mais das realidades dele e eu falo mais das minhas.

Quando eu converso mais, cada um vai esclarecendo mais as suas posições vão se enriquecendo mais. [...].

4.2 Análise e interpretação dos resultados

A tabela 3 obtém-se a partir da tabela 1, onde se indicam as colunas ‘dif.’, correspondentes aos diferenciais de valoração que serão úteis para avaliar o grau de melhorias nas variáveis em cada um dos momentos da pesquisa.

A sigla (dif.) significa nesta tabela o diferencial entre as médias de valoração dos respondentes para uma determinada variável, nos seguintes casos: na coluna (dif. 1) cada linha corresponde à média das valorações das expectativas de melhoria na variável menos as médias de valoração do estado das variáveis correspondentes antes do PDEV; (dif. 2) à média até seis meses (coluna “10.00”) da implantação menos as valorações da coluna “04.00” e (dif. 3) os valores das linhas desta coluna correspondem à média das valorações atuais das variáveis menos às correspondentes a da coluna “04.00”. Indica-se em negrito os diferenciais mais pronunciados. Correspondem às variáveis onde a expectativa de melhoria era mais esperada.

Os valores de expectativas baixos e diferenciais negativos apenas indicam que no momento em que se iniciou o programa PDEV, as variáveis correspondentes não estavam no foco imediato de expectativa de melhoria. Verifica-se, por exemplo, que para a variável 5.: “maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa”, o diferencial entre valoração de expectativa e a valoração antes do programa foi baixa (0,4) e mesmo assim como decorrência do programa houve uma melhoria indireta significativa (dif. 2=1,3).

TABELA 3 – Diferenciais comparativos

	MÉDIAS/DIFERENCIAIS						
	expect	04.00	dif. 1	10.00	dif. 2	04.02	dif. 3
1. qualidade do clima organizacional	3,3	1,7	1,6	2,9	1,2	2,7	1,0
2. qualidade de comunicação	3,3	2,3	1,0	3,2	0,9	3,1	0,8
3. compartilhamento de informações	2,8	2,7	0,1	3,3	0,6	3,6	0,9
4. confiança mútua	2,5	2,3	0,2	3,1	0,8	3,4	1,1
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	2,7	2,3	0,4	3,6	1,3	3,4	1,1
6. qualidade do trabalho executado	1,6	3,2	-1,6	4	0,8	3,8	0,6
7. qualidade do atendimento ao cliente	1,4	3	-1,6	3,7	0,7	3,6	0,6
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,2	2,7	0,5	3,4	0,7	3,2	0,5
9. qualidade do relacionamento interpessoal	3,4	2,3	1,1	3,5	1,2	3,3	1,0
10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	3,1	2,5	0,6	3,1	0,6	3,1	0,6
11. proatividade dos membros da organização	2,9	2,7	0,2	3,2	0,5	3,1	0,4

4.2.1 Eficiência

4.2.1.1 Expectativas

Pela tabela 3, verifica-se que a *qualidade do clima organizacional (1)*, a *qualidade de comunicação (2)*, a *qualidade do relacionamento interpessoal (9)* e a *qualidade emocional dos membros da organização (11)*, foram os fatores de maior expectativa de melhoria na apreciação da maioria das pessoas envolvidas nas empresas da rede. Significa que as mudanças impostas pelo ritmo acelerado de introdução de inovações gerou um desconforto muito grande entre todos os funcionários.

As mudanças drásticas provocaram resistências e conflitos. A gênese do processo foi explicada pelo diretor proprietário EC1 quando tornou-se premente a atualização tecnológica com a aplicação de programa para desenho estrutural: “No começo nós dissemos ou *você muda* ou *você morre* devido ao mercado. Isto foi um impacto. Foi meio violento. Dissemos assim, de uma forma firme e dura, caso contrário não geraria a mudança de postura das pessoas. Indicamos: “Vocês têm um prazo de um ano para se adaptar”. O que vocês precisarem nós estamos dispostos a apoiar. A primeira reação foi: “querem nos matar”. Tirar fora da empresa. Toda mudança em qualquer aspecto ela infringe o *status quo* da pessoa e ela não quer mudar. Acha que está bom como está. Pensa da seguinte maneira: ‘Como é que vem uma pessoa de fora e diz que é preciso mudar’. Fere a liberdade aparente do indivíduo. No primeiro momento foi muito difícil. As mudanças eram necessárias e as pessoas não estavam se preparando. Achavam que se podia postergar.

O custo principal é o tempo de aprendizagem. Adaptar-se à nova situação. Tem muito trabalho no dia a dia e ao mesmo tempo tem-se que aprender coisas novas. Isto exige esforço além de equipamentos programas, etc²³³”.

Nestas circunstâncias confirmam-se as razões indicadas por O’TOOLE em BOYETT & BOYETT²³⁴ com relação às resistências às mudanças, já apresentadas no referencial teórico: 1) percepção do resultado negativo, 2) medo de mais trabalho, 3) é preciso mudar os hábitos, 4) a falta de comunicação, 5) incapacidade de alinhar a organização como um todo, 6) rebelião dos funcionários. O clima negativo decorrente se verificou também pelas pessoas mais resistentes às mudanças, continua o diretor proprietário: “Três dos mais antigos saíram da empresa. Não conseguiram se adaptar. Eu

²³³ Entrevista EC 1, perguntas j) e k), Anexo III

²³⁴ BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. *O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. 4. ed. São Paulo: Campus, 1999.

achava que não queriam se adaptar. Eram colaboradores de primeira linha que entendiam do ramo, mas não se aprimoraram tecnologicamente para a concorrência de mercado”. As razões apontadas foram os fatores chave para recorrer à aplicação do programa PDEV.

O diretor EC 2 também alerta para aspectos chaves que demandam a necessidade de programas como o PDEV. Indicando como meio de minimizar os fatores traumatizantes na vida das pessoas que sofrem o processo de mudança:

a grande modificação que houve, além do cálculo feito no computador, foi a necessidade do desenho ser realizado no computador. Esta mudança foi traumática. Fiquei horrorizado. Já tinha ouvido falar, mas nunca tinha observado que a mudança de rumo ia ser tão drástica e afetava tanto as pessoas. Até lamento que os dois melhores projetistas do meu escritório não conseguiram entrar na informática. De uma hora para outra houve uma mudança tão drástica que eles tiveram que sair. Não só sair e pronto, mas isto afetou muito o íntimo da pessoa. Passou do melhor para algo descartável. Do ótimo para o pior. Fiquei muito chocado com esta mudança. Foi o primeiro passo de mudança e estamos ainda incipientes nesta fase, mas é preciso mudar muito mais ainda. E o pessoal está tendo dificuldade ²³⁵.

Deduz-se dos testemunhos indicados que o fator importante que gerou a iniciativa da implantação do PDEV foi sobretudo conseguir melhorar o clima organizacional, para preparar as disposições das pessoas para as mudanças.

Para a pergunta sobre o fator decisivo para a definição de utilização de programas desse tipo outro engenheiro EC 3, que é sócio proprietário e faz o papel de coordenador geral da rede de serviços, salientou os seguintes aspectos: “O produto final sempre tem mudanças, todo ano aparecem novas tecnologias então sempre a pessoa tem que se reciclar. Qualquer tipo de empresa que presta um serviço ou faz um produto tem que ir se atualizando. Se não houver uma injeção de ânimo, para que esta atualização seja feita a coisa vai caindo (clima). Assim como depois daquele curso (refere-se ao PDEV) a gente experimentou um período de animação em que todo mundo queria crescer e foi um período importante porque estava havendo uma transformação muito grande. Hoje ainda a gente está sofrendo com isto porque nós temos que ter estas atualizações. Estamos tendo uma restrição grande em fazer um outro passo parecido com aquele, que é uma mudança não de um programa para outro, mas uma atualização grande. Uma nova mudança e novas mudanças virão pela frente e não vai ficar nisso, novas mudanças virão pela frente. Acho que tem que haver de tempos em tempos uma reciclagem.

²³⁵ Entrevista com diretor EC2, pergunta f), constante do Anexo III

As mudanças como são mais freqüentes é necessário que elas estejam mais motivadas para encarar estas dificuldades. Como o depoimento do Sr (projetista A1), que está aqui até hoje. Ele enfrentou um desafio muito grande, mudar de uma determinada maneira de trabalho que vinha desde trinta e poucos anos quase quarenta. Daqui para frente os desafios vão ser contínuos. Hoje ele está numa fase em que se não encara este novo desafio, desiste. Se ficar mais dois anos no sistema que estamos trabalhando hoje, daqui a pouco os outros estão tão avançados e não se consegue acompanhar. Vai ter que mudar, e estes desafios vão ser constantes. E para isso é preciso haver uma injeção de animo ter uma motivação²³⁶.

Chama a atenção, os gráficos também pelo fato de que tanto a *qualidade de atendimento ao cliente*, correspondente à variável (7) como a *qualidade do trabalho executado*, variável (6) e a *qualidade de decisão das pessoas*, variável (8) na altura em que se contratava o PDEV, não eram o foco de expectativa da busca de melhoria, pelo menos de forma direta e, no entanto, apresentaram resultados de melhoria ao longo dos vários momentos pesquisados. Confirma esta idéia de melhorias não esperadas o que responde o projetista coordenador da empresa B1 ao ser questionado sobre qual tinha sido o ponto alto de benefício do programa: “Acho que foi a melhor organização da firma para conseguir atender melhor o cliente. Isso não foi uma coisa que foi buscada. Estava parado, foi diagnosticado (dinâmicas de grupo para análise de problemas) em reunião durante o curso: problemas de comunicação, de organização, de atendimento ao cliente, aquilo foi um momento de luz durante o curso. Lançou luz sobre um problema em que estávamos imersos. Não estávamos parando para achar uma solução para aquilo. Dá impressão que o curso foi espontaneamente convergindo para pôr o pingão nos is²³⁷”.

Verifica-se através da tabela 3, na qual se comparam os diferenciais das médias entre expectativas e valoração da variável anterior ao programa (1ª e 2ª colunas), que os fatores motivadores principais, para contratar o PDEV, em ordem de importância foram: (1) *-qualidade do clima organizacional*, (9) *-qualidade do relacionamento interpessoal* e (2) *-qualidade de comunicação*. De fato confirmam esta motivação todos os elementos recolhidos nas entrevistas²³⁸. A qualidade de relacionamento, o clima organizacional e conseqüentemente a qualidade de comunicação, tinham sido afetados fortemente pela necessidade de mudanças rápidas e especialmente pela necessária aquisição de novos

²³⁶ *id.*, EC 3, pergunta f).

²³⁷ Entrevista com Projetista coordenador B1, pergunta h), constante do Anexo III

²³⁸ Vide Anexo III onde estão recolhidas as entrevistas na íntegra.

conhecimentos e habilidades dentro de um mercado competitivo e a empresa dispende recursos limitados para a capacitação de pessoal e aquisição de novos sistemas e tecnologias.

Pode-se concluir que o fator decisivo para contratar o PDEV foi a necessidade quase que obrigatória de sanar um problema do clima organizacional negativo. As mudanças necessárias mesmo que percebidas com o passar do tempo, tiveram que ser implementadas com firmeza para a sobrevivência da organização. O programa foi buscado essencialmente como elemento motivador e facilitador das mudanças que foram dolorosas.

4.2.1.2 Antes da implantação do PDEV (04.00)

A faixa de valoração de 2 até 3 corresponde ao estado regular da variável na apreciação média das pessoas das quatro empresas da rede. Na tabela 4 as valorações estão em ordem crescente. As variáveis (na tabela em *negrito script*); 1), 2), 4), 5), 9) e 10) apresentaram deficiências, sendo que o clima organizacional apresentou a condição mais desfavorável (média 1,7).

TABELA 4 – Avaliações das variáveis antes do PDEV

variáveis	04.00	04.00
1) qualidade do clima organizacional	1,7	ruim
2) qualidade de comunicação	2,3	regular
4) confiança mútua	2,3	
5) maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	2,3	
9) qualidade do relacionamento interpessoal	2,3	
10) qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	2,5	
3) compartilhamento de informações	2,7	
8) qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,7	bom
11) proatividade dos membros da organização	2,7	
7) qualidade do atendimento ao cliente	3,0	
6) qualidade do trabalho executado	3,2	

Traz luz à questão da qualidade do clima organizacional a observação feita pelo diretor principal da EC (empresa central), pois situa o ambiente da organização dentro de um âmbito maior que é a vida das pessoas. Traduz isto a resposta do EC 1 sobre os fatores que afetam o desempenho da organização: “Eu acho que um dos fatores que temos que analisar não pode ser somente o de dentro da empresa, mas também o ambiente familiar das pessoas. Dependendo de como está, influi muito no ambiente de trabalho. Pode ocorrer que uma pessoa dê um duro aqui, mas o seu ganho diminuiu. O mercado, agora

globalizado, está muito exigente e com isto os preços dos serviços abaixaram. Como a família: a mulher e os filhos, não entendem este aspecto, acaba influenciando negativamente no estado de ânimo do funcionário. Então, não cabe este tipo de análise? Verificar como está a família? Como é que ela está participando no processo?

Se o ganho diminui, porque o mercado abaixou o preço, terá que trabalhar mais para ganhar a mesma coisa. Para ganhar mesma coisa trabalhando mais, a família vai ficar sacrificada. O seu filho diz: ‘meu pai está tendo que ir atrás do serviço e está esquecendo a família’. Está trabalhando de noite e nos fins de semana. Volta para casa, cansado e nervoso. ‘A gente quer conversar com ele, e não consegue’. A esposa diz: ‘eu preciso de dinheiro para fazer isto e aquilo e não há!’ A influência da família é muito grande. Vivemos num mundo consumista!²³⁹”.

Pelas afirmações dos entrevistados, e especialmente da gerente de RH, constata-se a deterioração do clima organizacional devido ao excesso de trabalho, a falta de recursos, os problemas econômicos e excesso de mudanças, gerou uma grande dificuldade de relacionamento entre as pessoas. Questionada sobre o que ocorria de fato antes do programa, afirma: “A falta de sensibilidade das pessoas de modo geral. Não havia diálogo. As pessoas passavam por cima das outras sem se importar com que vai acontecer, sem respeitar o outro. É exatamente a falta de sensibilidade é a falta de respeito”²⁴⁰.

Conclui-se que o clima organizacional e a comunicação entre as pessoas se deteriorando necessariamente enfraquecem a confiança mútua e diminuem o envolvimento das pessoas nas tarefas, etc.

4.2.1.3 Seis meses depois (10.2000)

Analisando os gráficos da figura 9 constata-se que em todas as variáveis houve uma melhora significativa devida ao programa. Em ordem de influência para melhor, comparando os diferenciais de médias entre: antes do programa e seis meses depois, nas tabelas 3 e 5, foram: (5) – **maior grau de envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa** (diferencial de 1,3) e com iguais diferenciais (1,2) a variável (9) – **qualidade do relacionamento interpessoal** e a (1) – **qualidade do clima organizacional**. Com isto confirma-se que o programa impulsionou indiretamente, na empresa pesquisada, o maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa. Confirma este dado a entrevista realizada com o diretor da EC 2, que afirma: “esta atividade influencia na vivência dos

²³⁹ Entrevista EC 1, questão a), Anexo III.

²⁴⁰ *id.*, encarregada de RH, pergunta e)

valores pessoais, sobretudo na *vivência das virtudes fundamentais: a prudência, a justiça, a fortaleza e a moderação*, que são chave no desenvolvimento dos trabalhos dentro da empresa²⁴¹”.

TABELA 5 - Diferenciais de melhoria antes do PDEV e até seis meses

VARIÁVEIS	04.00	10.00	dif. 2
5) maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	2,3	3,6	1,3
1) qualidade do clima organizacional	1,7	2,9	1,2
9) qualidade do relacionamento interpessoal	2,3	3,5	1,2
2) qualidade de comunicação	2,3	3,2	0,9
4) confiança mútua	2,3	3,1	0,8
6) qualidade do trabalho executado	3,2	4	0,8
7) qualidade do atendimento ao cliente	3	3,7	0,7
8) qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,7	3,4	0,7
3) compartilhamento de informações	2,7	3,3	0,6
10) qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	2,5	3,1	0,6
11) proatividade dos membros da organização	2,7	3,2	0,5

Tendo em conta os valores da tabela 5, coluna dif. 2, constata-se a eficiência do programa PDEV, pois apresentou acréscimo de avaliação de melhoria em todas as variáveis. Ordenando a tabela como se indica na tabela 6, em que as avaliações estão organizadas em ordem crescente pela coluna “04.00”, verifica-se que as variáveis: **1) clima organizacional; 5) envolvimento das pessoas; 9) qualidade de relacionamento; 2) qualidade de comunicação e 4) confiança mútua**; estavam abaixo do regular (média 2,5) antes da aplicação do PDEV e com a sua aplicação passaram condições melhores.

²⁴¹ Entrevista com diretor EC 2 está na íntegra no Anexo III.

TABELA 6 - Diferenciais de melhoria antes do PDEV e depois até seis meses

VARIÁVEIS	04.00	10.00	dif. 2
<i>1) qualidade do clima organizacional</i>	1,7	2,9	1,2
<i>5) maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa</i>	2,3	3,6	1,3
<i>9) qualidade do relacionamento interpessoal</i>	2,3	3,5	1,2
<i>2) qualidade de comunicação</i>	2,3	3,2	0,9
<i>4) confiança mútua</i>	2,3	3,1	0,8
10) qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	2,5	3,1	0,6
8) qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,7	3,4	0,7
3) compartilhamento de informações	2,7	3,3	0,6
11) proatividade dos membros da organização	2,7	3,2	0,5
7) qualidade do atendimento ao cliente	3	3,7	0,7
6) qualidade do trabalho executado	3,2	4	0,8

A questão que se formula neste item é: a que se deve essa melhoria, especialmente naquelas variáveis que apresentavam baixa avaliação (menor que 2,5)? Para isto pode-se destacar algumas observações a partir das entrevistas, que contribuem para formular respostas adequadas, à saber:

Diretor EC 2:

“Houve com certeza (melhorias) pois tocou-se nos valores humanos, nos valores éticos e nas virtudes. Havia uma desinformação, uma distorção sobre estes valores e eu tenho a impressão que isto afetou bastante as pessoas.

Seria correto dizer que o curso (PDEV) dá condição da pessoa refletir sobre os valores e de certa maneira predispõem a atuar melhor. Se a pessoa vai atuar assim ou não é outra história. Estes conceitos sobre virtudes acabam influenciando no dia a dia.

O curso como ‘mexe’ com as virtudes: a prudência, a justiça, a fortaleza e a moderação, tenho a impressão que a pessoa em vez de ficar meio fechada para as mudanças, permite uma pequena abertura no seu coração e com isto melhorou o aspecto emocional, o relacionamento, etc. [...]

Houve uma mudança (após o PDEV) substancial. Porque se apresentou uma série de conceitos da vida sobre o certo e o errado, que muitos não tinham como um rumo para tomar decisões. O fato de ‘tocar’ com as pessoas no aspecto humano é que foi o diferencial”²⁴².

²⁴² Entrevista diretor EC 2, questão a), Anexo III

Engenheiro sócio proprietário EC 3

“Eu achei que aquele momento do curso foi bom para melhorar o ‘astral’ da empresa que estava meio baixo. O pessoal estava um pouco desunido, o próprio relacionamento do pessoal da engenharia com o pessoal do desenho estava até então bem difícil. O curso veio mostrar que todo mundo teria que estar trabalhando por um objetivo, trabalhando junto com uma confiança mútua que até então não estava acontecendo. Neste aspecto achei que foi muito importante para trazer um animo, uma motivação para todo mundo. Mostrou que não adiantava desistir”²⁴³.

Projetista da empresa C1

“A melhor coisa que ocorreu neste curso foi realmente a comunicação, a maior comunicação entre as pessoas, da empresa mesmo e a gente aprende a confiar um pouco no outro. Da forma do sistema de serviço da empresa houve uma descontração. A gente acaba se conhecendo melhor e isto traz melhorias dentro do trabalho. Faltaria uma continuação do curso, não que fosse necessário outro curso, mas uma palestra. Ter um plano de continuidade, por exemplo, a cada três meses, para ver como anda a empresa”²⁴⁴.

Projetista A 2

“No relacionamento entre engenheiros e desenhistas houve bastante mudança, não havia um relacionamento bom com a engenharia. Agora melhorou bastante, nós temos como chegar e conversar com os engenheiros”²⁴⁵.

Projetista A 3

“A gente quer entregar o serviço rápido, eu antes me via com muita dificuldade para conversar com um engenheiro. Suava e sentia um certo receio. Não somos máquinas, temos erros e acertos! Caso eu errasse eu tinha medo de falar. Ficava três horas pensando: ‘será que eu vou falar com fulano hoje’. Ver um problema e antes que cause danos piores vamos ter que conversar. Eu suava para falar. Hoje não! Hoje tomo ar e conversamos. Isto significa que o grau de confiança mútua aumentou, criou essa empatia”²⁴⁶.

O fruto principal do curso se deve à uma mudança de modos de pensar e uma maior disposição de comunicação para encontrar soluções para os problemas, a análise feita pelo Engenheiro sócio proprietário EC 5 resume a questão da seguinte forma:

“Vou tentar explicar. Eu tenho as minhas visões da questão e os outros têm as suas visões de um problema, de uma questão qualquer. O que acontece é que cada um estava

²⁴³ *id.*, engenheiro EC 3, questão c)

²⁴⁴ *id.*, projetista C1, questão a)

²⁴⁵ *id.*, projetista A 2, questão a)

indo na sua linha de pensamento sem se importar com que o outro pensava. O curso despertou para quando tomar uma decisão, devo me preocupar também com o que vai passar pela cabeça do outro. Não que isso impeça que eu venha tomar uma decisão. Antes de decidir eu vou consultar o que esta pessoa pensa sobre aquilo. [...]

Esta questão eu acho que o curso resgatou, é uma coisa que a gente precisa lembrar disto muitas vezes. Entendo que o curso como se fosse a ida a um psicólogo. Fomos ao psicólogo e lá nos abrimos, falamos, e fomos provocados a conversar sobre diversos aspectos ele foi um motivo provocador. O curso provocou, acordou. Você já pensou nisto? Lembrou que você tinha que pensar naquilo. Agora veja, por isso digo que é preciso ter uma manutenção do curso”²⁴⁷.

Conclui-se que os fatores determinantes das melhorias foram o diálogo inteligente e a boa comunicação entre as pessoas. Em virtude do PDEV propiciar as condições facilitadoras do diálogo e da comunicação contribuiu para a melhoria significativa da iniciativa e interação das pessoas na solução dos problemas inerentes ao processo de mudança.

4.2.1.4 Em abril 2002

A tabela 7 indica na coluna “dif.4”, a diferença correspondente ao valor da coluna “04.02”-“10.00”, medindo o grau de manutenção ou melhoria depois de 24 meses do início do PDEV. Os valores desta coluna estão em ordem crescente, verificando-se que houve uma pequena queda das avaliações das variáveis neste período. Percebe-se a necessidade de uma continuidade do programa, além daquela que promovem os líderes da empresa, pois a pequena empresa sofre mais profundamente os problemas de acúmulo de trabalhos e os apertos da concorrência e facilmente passa o programa para um segundo ou terceiro planos.

²⁴⁶ *id.*, projetista A3, questão d)

²⁴⁷ *id.*, EC 5, questão e).

TABELA 7 - Diferenciais para a condição em 04.02

VARIÁVEIS	04.00	10.00	04.02	dif.4	dif.3
2) qualidade de comunicação	2,3	3,2	3,1	-0,1	0,8
7) qualidade do atendimento ao cliente	3	3,7	3,6	-0,1	0,6
11) proatividade dos membros da organização	2,7	3,2	3,1	-0,1	0,4
1) qualidade do clima organizacional	1,7	2,9	2,7	-0,2	1,0
5) maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa	2,3	3,6	3,4	-0,2	1,1
6) qualidade do trabalho executado	3,2	4	3,8	-0,2	0,6
8) qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,7	3,4	3,2	-0,2	0,5
9) qualidade do relacionamento interpessoal	2,3	3,5	3,3	-0,2	1,0
10) qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	2,5	3,1	3,1	0,0	0,6
3) compartilhamento de informações	2,7	3,3	3,6	+0,3	0,9
4) confiança mútua	2,3	3,1	3,4	+0,3	1,1

Comprova esta idéia o que afirma o diretor proprietário EC 1: “A falta da continuidade neste programa fez falta. Por um lado o que atrapalhou foi o volume de trabalho e por outro a dificuldade de reunir as pessoas”²⁴⁸.

As dificuldades financeiras e excesso de trabalho com menor rentabilidade levaram a não dar continuidade às atividades de consultoria externa (continuidade PDEV) para a melhoria contínua. Mesmo tendo o programa (PDEV) incentivado a coesão da alta direção em relação ao estilo de condução das mudanças e estimular a existência de um líder do processo de continuidade, as dificuldades como o tempo e dinheiro foram determinantes no emprego da “manutenção”. Comprova-se que as dificuldades de curto prazo não podem ser empecilhos para a continuidade do programa como o PDEV na condução das mudanças pois os benefícios obtidos são muito maiores que os custos. Confirmam isto:

Projetista coordenador B 1:

“Na verdade, faltou dar uma seqüência ao programa, talvez em alguns períodos e um acompanhamento mais constante para que esta motivação melhorasse. Passamos por um período difícil financeiro no final do ano passado e começo deste”²⁴⁹.

Neste mesmo sentido aponta o engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5:

“Todo relacionamento precisa de uma continuidade, faz-se um curso e depois é necessária uma manutenção. Não pode ser de uma forma insistente se não ele satura, afoga,

²⁴⁸ Entrevista EC 1, questão a), Anexo III

²⁴⁹ *id.*, projetista coordenador da empresa B1, questão a).

vira o principal e a vida da gente não é só aquele curso, não é só a empresa não é só a casa. Ele tem que ser um item dentre vários”²⁵⁰.

Ao ser questionado sobre as medidas necessárias para a consolidação do programa, afirma o projetista coordenador da empresa B 1:

“Para se construir algo é como levantar uma parede. Todos os dias é preciso colocar tijolo e argamassa. Tem que ser contínuo. Passou um determinado tempo é preciso avaliar os resultados e ver se construiu alguma coisa”²⁵¹.

Conclui-se que os resultados obtidos nas variáveis, passados 24 meses, foram muito positivos e há motivos e vontade da empresa para a continuidade do PDEV.

Constata-se também, pela tabela 7, que as variáveis 3) *compartilhamento de informações* e 4) *confiança mútua*, apresentaram uma pequena melhoria depois de 24 meses da implantação, significando que houve uma consolidação destes valores na visão compartilhada das pessoas na organização. Isto se verifica especialmente na variável “*confiança mútua*” que antes do programa situava-se em situação abaixo da regular (média 2,3).

A partir da tabela 8 onde se tem a ‘dif.3’ em ordem decrescente, verifica-se que passados 24 meses as melhorias em ordem de resultados foram nas variáveis: 4) a confiança mútua, 5) o maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa, 1) qualidade do clima organizacional e 9) qualidade do relacionamento interpessoal. Como todas estas variáveis estavam abaixo do regular antes da aplicação do PDEV e atualmente estão acima do regular; 1) 2,7 e as outras 4) 3,4 ; 5) 3,4 ; e 9) 3,3 com valoração boa deduz-se que foram incorporadas no modo de atuar coletivo da rede.

²⁵⁰ *id.*, engenheiro EC 5, questão d).

²⁵¹ *id.*, projetista coordenador B1, questão g).

TABELA 8 – Diferenciais entre valorações atuais e antes do PDEV

VARIÁVEIS	04.00	04.02	dif. 3
<i>4) confiança mútua</i>	2,3	3,4	1,1
<i>5) maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa</i>	2,3	3,4	1,1
<i>1) qualidade do clima organizacional</i>	1,7	2,7	1,0
<i>9) qualidade do relacionamento interpessoal</i>	2,3	3,3	1,0
3) compartilhamento de informações	2,7	3,6	0,9
2) qualidade de comunicação	2,3	3,1	0,8
6) qualidade do trabalho executado	3,2	3,8	0,6
7) qualidade do atendimento ao cliente	3	3,6	0,6
10) qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa	2,5	3,1	0,6
8) qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	2,7	3,2	0,5
11) proatividade dos membros da organização	2,7	3,1	0,4

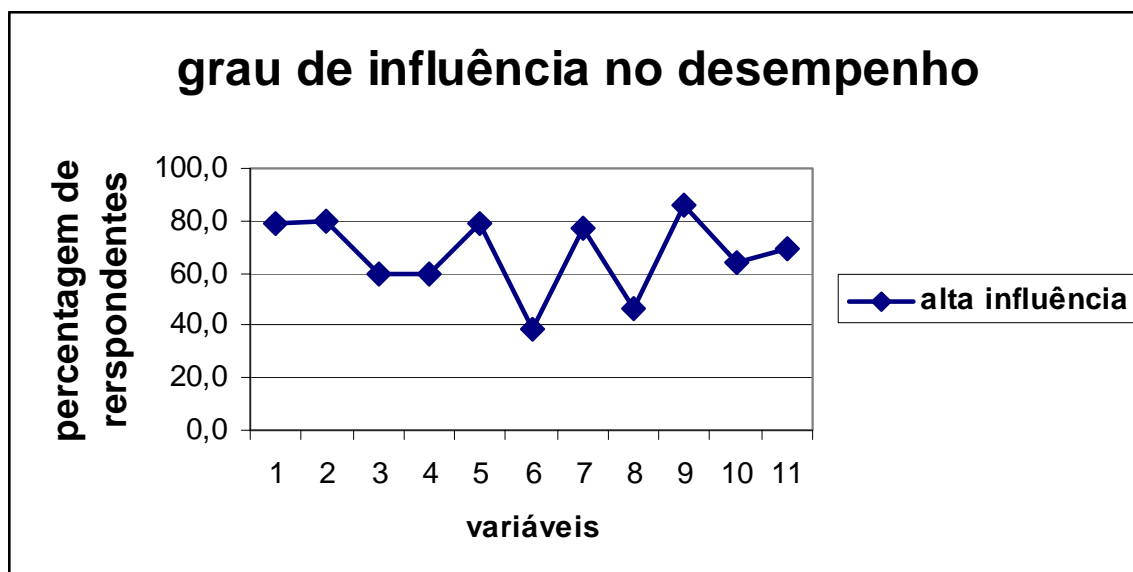
4.2.2 Eficácia

A partir dos dados indicados na tabela 2, elaborou-se a tabela 9 em que indica-se para a soma das colunas, “decisiva”, “muito significativa”, e “significativa” o conceito de “*alta influência*” e a soma das colunas “pouco significativa” com a “nada significativa” denominamos de “*baixa influência*”. A Figura 10 permite a visualização das variáveis que mais influenciaram a competitividade da organização

TABELA 9 - Percentagem de respondentes agrupados por grau de influência

contribuição devidas às melhorias em:	Alta influência	Baixa influência
1. qualidade do clima organizacional	78,6	21,4
2. qualidade de comunicação	80,0	20,0
3. compartilhamento de informações	60,0	40,0
4. confiança mútua	60,0	40,0
5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas	78,6	21,4
6. qualidade do trabalho executado	38,5	61,5
7. qualidade do atendimento ao cliente	76,9	23,1
8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho	46,7	53,3
9. qualidade do relacionamento interpessoal	85,7	14,3
10. qualidade de equilíbrio emocional	64,3	35,7
11. proatividade dos membros da organização	69,2	30,8

FIGURA 10 - Grau de influência das variáveis no desempenho da organização – 2ª questão



As variáveis potenciadas e melhoradas pelo programa **PDEV** que causaram maior impacto positivo no desempenho da organização como um todo, foram especialmente: *relacionamento interpessoal entre os colaboradores* (9), *a melhoria da qualidade de comunicação* (2), *a melhoria do clima organizacional* (1) e o *maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa* (5) e *qualidade do atendimento ao cliente* (7). Pode-se juntamente com as explicações contidas nas entrevistas observar que o fator decisivo foi pôr as pessoas em condições de aprender e superar as dificuldades de aprendizagem.

Constata-se portanto que as melhorias em cada uma destas variáveis, na opinião dos respondentes, afetaram positivamente o resultado da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Resposta ao meio competitivo

A organização estudada era constituída, inicialmente, como uma empresa única. Com o passar do tempo adaptou sua estrutura às novas condições do ambiente competitivo. As unidades de serviços foram ‘*terceirizadas*’ em virtude da necessidade de rapidez de resposta ao meio e da diminuição dos custos para fazer frente à concorrência. Verificou-se neste caso, como ocorre na grande maioria das empresas atuais, que a solução foi a de encontrar uma estrutura mais adaptável às condições voláteis do mercado e do acirramento da concorrência.

Ao nosso ver ainda que a mudança estrutural tenha tornado a organização mais flexível e de capacidade de resposta mais rápida, provocou efeitos colaterais, como a sensação de insegurança nas pessoas. Fez com que todas as novas “células”, que constituem as novas empresas, experimentassem a sensação do desconhecido, da possível incapacidade de progredir. No caso das empresas estudadas, o desenho da estrutura e o seu funcionamento precederam a implantação do PDEV. O programa foi realizado no momento oportuno, isto é; no momento em que os funcionários estavam tendo que se capacitar e atualizar-se em aplicativos de informática.

Como ocorre com certa freqüência nas pequenas empresas, como é o caso, há falta de recursos para empregar em programas de treinamento e desenvolvimento organizacional, no entanto a visão estratégica dos dirigentes proporcionou um ganho efetivo para a empresa. Numa visão retrospectiva do processo de implantação do programa (PDEV) vê-se e comprova-se a grande importância da organização não se limitar à visão imediatista; isto é, tolhida pelos problemas de curto prazo. Como aprendizado deste estudo de caso pode-se tirar como lição a necessidade de trabalhar naqueles assuntos que ainda não são urgentes, mas que são essenciais à saúde da organização. Cuidar do desenvolvimento das pessoas torna-se fator chave para a implementação de mudanças tecnológicas com sucesso.

As PMEs recebem a pressão forte das inovações tecnológicas e têm que produzir resposta rápida. A solução empregada, tornando as empresas conectadas em rede tornou-se uma vantagem competitiva pela rapidez de resposta e pelo alto grau de envolvimento dos profissionais na atividade. Verificou-se que a responsabilidade individual aumentou por que decisão estava mais próxima das pessoas no momento em que surgem os problemas. A responsabilidade estando mais próxima das pessoas, faz com que elas tornem-se mais

interessadas em que a decisão seja tomada com rapidez e com a máxima perfeição possível.

Este tipo de mudança estrutural gerou novas necessidades no desenvolvimento dos profissionais. As pessoas envolvidas somente tiveram uma formação puramente técnica e não desenvolveram competências administrativas e de liderança. Nestas circunstâncias, cada vez mais se verifica, que um mesmo profissional tem que ter habilidades e competências por vezes díspares uma das outras, por causa da maior demanda de liderança em todos os níveis da organização. Constata-se, efetivamente, que as organizações mais planas exigem dos seus funcionários maior capacidade para conduzir mudanças. Verificou-se a necessidade de competência em sistemas de informática, cálculo e projeto estrutural apoiados por sistemas de computador e ao mesmo tempo a capacidade de coordenar e motivar equipes interdisciplinares.

Constata-se a necessidade do desenvolvimento das qualidades técnicas e de qualidades humanas em todos os níveis. Ao nosso ver destacam-se, especialmente num trabalho em rede, o empreendedorismo e a cooperação com os objetivos do conjunto.

5.2 Desenvolvendo o sistema espontâneo de interações

As estruturas mais planas a que tendem as organizações atualmente encerram problemas de gestão mais complexos, pois a ênfase se dá muito mais no sistema espontâneo de interações do que no sistema formalizado ou estrutural das empresas conectadas na rede. A confiança mútua passa a ser elemento chave para a dinâmica de relacionamento. Aliado a isto também o tipo de serviço, como o da rede analisada, necessita uma alta densidade de conhecimento agregado às atividades, exigindo portanto uma alta interação entre os seus membros: engenheiros, projetistas e desenhistas e clientes.

Neste caso constata-se o caráter limitado dos objetivos explícitos e da insuficiência do sistema formal para o bom funcionamento do conjunto. A eficácia não está fundamentalmente no sistema formal da organização, mas no sistema informal ou espontâneo.

Isto é assim porque o que efetivamente está vivo na organização são as pessoas e não as coisas ou os procedimentos formais. Reconhece-se que a vida das pessoas na interação real diante das necessidades concretas é que leva avante os trabalhos e promove eficazmente as mudanças.

Qualquer organização precisa de um mínimo de cooperação espontânea para operar. Deve cultivar um mínimo de qualidade do seu sistema espontâneo. Quanto maior

seja a cooperação espontânea, melhor e mais facilmente pode a organização alcançar os seus objetivos. Para atingir essa melhoria do sistema informal é preciso que as pessoas tenham motivações do tipo cooperativo e participativo. Daí a necessidade de melhorar o sistema espontâneo de interações da empresa, atuando na qualidade motivacional dos seus membros

Constata-se neste estudo que as qualidades éticas pessoais influenciam enormemente o funcionamento da organização, pois são inúmeros os momentos em que há necessidade de soluções compartilhadas. A mutabilidade das circunstâncias leva a que as pessoas tenham que se acostumar às mudanças de projeto, às reclamações dos clientes, às alterações de todo tipo e têm que rever os seus contratos tácitos de relacionamento inicialmente aceitos dentro das empresas da rede.

Comprovou-se pelos resultados apresentados que o PDEV é um meio *eficiente e eficaz* para preparar melhor as pessoas para as condições de alta interação humana. Verificou-se que as variáveis do ambiente organizacional, como indica a Figura 9 tiveram melhorias importantes e foram eficazes para aprimorar a cultura organizacional.

5.3 Clima organizacional e compartilhamento de informações

O desenvolvimento de novas competências em aspectos técnicos apresentam dificuldades de recursos materiais, de tempo de aprendizagem, de investimento, etc. No entanto chegou-se a conclusão que, após o PDEV, as pessoas compartilhavam melhor as informações, interagiam mais rapidamente e criaram uma visão comum; isto potenciou enormemente o fluxo do aprendizado e se obteve eficiência e eficácia maiores na organização.

Ainda que o clima organizacional não tenha atingido valores ótimos de valoração, a melhora atingida com o PDEV possibilitou a criação da sinergia necessária para produzir melhores resultados de desempenho da rede como um todo. Houve um ganho notório na comunicação dos conhecimentos entre todas as pessoas da organização. Verificou-se uma melhora importante no compartilhamento de conhecimentos entre as várias empresas. Confirma o que destacamos no referencial teórico sobre o que potencia os processos de mudança: a mudança de mentalidade das pessoas com relação a aprendizagem. Toda mudança exige que as pessoas se submetam a novos processos de aprendizagem. A aprendizagem torna-se o fator-chave das mudanças de sucesso.

5.4 Qualidade de comunicação

Verificou-se que a qualidade da comunicação para a condução de mudanças tornou-se importante para os resultados da empresa. Através da influência do PDEV houve um ganho na qualidade de comunicação entre os desenhistas, projetistas e engenheiros. A qualidade de comunicação é o “*calcanhar de Aquiles*” do processo de condução de mudanças.

Na prática conclui-se que a qualidade comunicativa está estreitamente ligada ao clima organizacional. A maior parte das dificuldades das empresas são oriundas da má comunicação entre os membros de sua equipe. Os problemas de ordem tecnológica têm uma maior objetividade na identificação da origem, causas e conseqüências. São problemas passíveis de identificação rápida e correção. Os problemas de comportamento humano são os mais difíceis de se resolver e necessitam de meios adequados para a condução de mudanças.

Uma constatação importante refere-se aos fatores que geram a boa comunicação. É necessária a melhoria das relações interpessoais e também da visão compartilhada das pessoas com relação aos objetivos da empresa. Quando se perde o sentido da atividade, quando não se sabe porque se está trabalhando, aparecem todos os conflitos no ambiente de trabalho.

A comunicação torna-se ineficaz se as pessoas não tiverem sua missão alinhada com a da empresa, ou seja, se seus paradigmas comportamentais não forem mudados e seus focos ajustados.

Pessoas afinadas com a missão e conhecedoras das metas da empresa, como ocorreu através do PDEV, comunicam-se de maneira mais eficaz e, fluindo a comunicação, a empresa torna-se mais competitiva. Isto só ocorre se todas compartilham o mesmo objetivo, se são conhecedoras do panorama que a empresa vive, se sabem quais são as suas aspirações e sabem qual é o papel de cada empregado neste cenário.

5.5 Qualidade motivacional

A componente dirigida ao bem comum da motivação pessoal produz uma melhoria da cultura organizacional. Essa componente da motivação é a que desempenha um papel importante na configuração do sistema informal ou espontâneo da organização.

Não é difícil perceber que em uma organização em que a maioria das pessoas tenham bem desenvolvida a componente motivacional cooperativa, o funcionamento das atividades tende a ser mais eficaz. Há uma *inclinação espontânea para a cooperação*, para

o entendimento das necessidades alheias. Há uma melhor coordenação das atividades. Evidentemente, somente a motivação cooperativa não basta. As pessoas precisam ser capazes de desempenhar bem suas funções. Mas é verdade também, que pessoas motivadas por motivação transcendente (a que transcende o âmbito individual e volta-se para o bem comum), tendem a aprender espontaneamente e a passar aos outros o que aprenderam.

A longo prazo, uma empresa com melhor qualidade motivacional dos seus funcionários tende a ser capaz de melhor sobreviver e gerar recursos econômicos.

Resta ainda a questão: mas como se pode fazer para que a qualidade motivacional das pessoas se aperfeiçoe?

Neste estudo de caso constata-se, e nisto vemos uma contribuição importante da pesquisa: para que as pessoas de uma organização desenvolvam sua motivação transcendente, pela parte que depende da organização, essa não poderá jamais tomar decisões que violem a qualidade de transcendência, isto é, que desconsiderem as pessoas que fazem parte da organização em sua qualidade de pessoas humanas. Quer dizer, uma organização não deverá nunca tomar decisões antiéticas, como por exemplo: cortar funcionários sem um motivo justo, sem aviso prévio; partir do princípio da desconfiança em seus funcionários; procurar aumentar receitas mesmo enganando os clientes, etc.

É fácil ver que qualquer dessas decisões provoca profunda disposição de não cooperação nos funcionários. Mas não basta a organização procurar não ser antiética. A qualidade motivacional só pode ser efetivamente melhorada se os indivíduos em questão se dispuserem pessoalmente a isso, mesmo que não tenham consciência de que estão num processo de melhoria.

Também é necessário frisar que a responsabilidade pela melhoria de uma organização como um todo, não reside somente nos dirigentes. Uma pessoa com boa qualidade motivacional seja qual for o seu cargo, terá a preocupação espontânea de colaborar com os demais, mesmo que não seja forçada a isso ou mesmo que o sistema formal a desencoraje. É importante lembrar que cada pessoa, ao interagir com o ambiente físico ou humano numa organização acaba gerando aprendizagens nos outros, por via de exemplo, pelo contato pessoal, etc.

5.6 Formas de estrutura organizacional

Uma confirmação proveniente do estudo do caso, é que devido à necessidade de adaptação às mudanças, as organizações, tais como a pesquisada, estão adotando como respostas: a) diminuição de níveis hierárquicos, b) estruturas organizacionais mais planas,

c) envolvimento maior das pessoas na organização e d) fazer chegar aos níveis inferiores melhor informação, maior poder de decisão e acesso ao conhecimento/formação.

Constatou-se que ao se desenvolverem os hábitos éticos das pessoas, produz-se maior *cooperação e participação* nas atividades da organização. Ao mesmo tempo a prática das virtudes fundamentais potencia a melhoria do clima de confiança mútua, a maior transparência, o maior compartilhamento de informações e uma maior motivação para a aprendizagem. Estes resultados tornam-se elementos facilitadores da condução de mudanças, pois estas exigem essencialmente dos membros da organização a aprendizagem de novos hábitos, destrezas e conhecimentos.

5.7 Ética das virtudes

A experiência do programa (PDEV) mostrou, que pode-se cultivar a “**Ética das Virtudes**” através de ações que vão desde a conscientização da alta direção e, progressivamente, envolver todos os membros da organização. As políticas de recrutamento, desenvolvimento, alinhamento e recompensas de pessoal, necessitam ser permeadas pela filosofia deste “*sentido de cooperação e participação*”.

Destaque importante cabe ao papel da gerência média, como está ocorrendo atualmente na empresa estudada, para a disseminação da cultura de valores éticos. Recomenda-se que a condução das mudanças seja feita através de um grupo coeso, partindo da direção e envolvendo o máximo de pessoas para que atingir resultados duradouros e efetivos.

Os resultados da pesquisa provam que experiências como o **PDEV** são eficazes para conduzir mudanças de comportamento e gerar maior envolvimento dos funcionários para adaptar-se às novas solicitações de aprendizagem. Verifica-se que a tomada de consciência do como se pode contribuir pessoalmente para a melhora do conjunto é chave para o processo de mudança. Por isso a disseminação dos valores éticos que fundamentam o espírito cooperativo gera resultados de melhoria em aspectos importantes para o crescimento da empresa como: maior grau de envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa, melhoria na qualidade do relacionamento interpessoal e a qualidade do clima organizacional.

5.8 Envolvimento dos funcionários

As pessoas somente se envolvem nas metas e destinos da organização, de acordo

com GUBMAN ²⁵², já citado, quando se interage com elas de forma bastante direta e clara. Isto exige, como afirma o autor, um processo: *explicar, perguntar e envolver*. É necessário que os gestores consigam que cada funcionário tenha um panorama geral de onde é preciso chegar, saiba o que se pretende fazer para chegar aos objetivos, saiba de que modo pode contribuir e saiba o que ganha ao ajudar.

Ao realizar as entrevistas, chamou-nos a atenção os aspectos do conhecimento de liderança que adquirem os seus dirigentes através do conhecimento experimental e se transformam num hábito de condução da organização. Do trecho da entrevista, à seguir transcrita se explicita um modo de conduzir mudanças que potencia e reforça o programa contando com os valores e competências das pessoas da própria organização. Ao ser questionado sobre os motivos que proporia para motivar outro empresário para a aplicação do PDEV, o entrevistado (EC1) na questão h do Anexo III, respondeu:

Nós passamos na empresa oito horas por dia, às vezes até nove horas. Praticamente um terço do dia se passa na empresa. Portanto a empresa deve ser um lugar gostoso para ficar. Empreendendo alguma coisa que te entusiasme. Todo trabalho tem as suas dificuldades, a sua monotonia, mas mesmo assim você tem que estar motivado. Por isso se as pessoas passam um terço da vida no serviço, as suas melhores horas, portanto o ambiente do serviço deve ser o melhor possível.

Significa que as pessoas que convivem com você têm que ter um padrão de valores. Os padrões de valores geram confiança, os valores éticos geram confiança. Pode-se deixar as portas abertas do escritório, durante as vinte e quatro horas e sabe-se que os seus direitos serão respeitados. Ao mesmo tempo você tem que saber respeitar os direitos dos outros. Nestas circunstâncias o clima de relacionamento se distensionam, o pessoal confia em você e você pode confiar. 'Diga-me o que vai fazer e se achar bom e faça'. Adquire-se uma maior liberdade, uma maior capacidade de iniciativa e uma cooperação de criatividade melhor.

À medida que as pessoas melhoram, melhora todo o ambiente, melhora a confiança, você pode dar mais liberdade aos seus colaboradores para tomarem mais iniciativa, para tomarem decisões, porque sabem que serão apoiados, ou seja, é preciso fazer com que seus colaboradores façam parte do processo de crescimento da empresa, participando deste processo. Não adianta dizer: faça assim, é deste jeito que dá certo. É necessário perguntar: 'Como é que você quer fazer?' 'Será que vai dar resultado assim?' 'Eu acho que tem este caminho'. É um processo difícil, porque o empresário normalmente diz é assim e pronto! Como um pai (autoritário) diz a um filho é assim! A imposição é o recurso daquele que normalmente tem a liderança num determinado lugar.

5.9 PDEV e resultados

Na entrevista com o diretor principal, questionava-se sobre a reação do empresário diante de programas como o PDEV, formulou-se a seguinte questão:

²⁵² GUBMAN, *op. cit.*

Questão i): Há ligação entre os resultados do programa de desenvolvimento de qualidades pessoais com os resultados da organização?

Sim. O grande problema é que o ser humano para mudar de atitude tem que romper com uma determinada situação. Tem que fazer uma mudança interior e esta mudança interior é a que é a mais difícil. Por isso é que muitas vezes se diz: ‘não adianta fazer nada com esse pessoal, pois não vão mudar’. Todas as pessoas na realidade querem um crescimento. Não há um ser humano que queira ficar parado no tempo. A dificuldade é que cada indivíduo é um indivíduo diferente. Necessita de uma diretriz própria para ele. Ai sim nós esbarramos no tempo. Não há tempo para cada um. Na realidade é preciso dedicar tempo para cada indivíduo, pois cada um tem uma necessidade, umas dificuldades pessoais. Em grupo pode-se dar as diretrizes gerais, depois, individualmente seria necessário algo mais específico ²⁵³.

O entrevistado aponta para a dificuldade inerente a todo processo de mudança: as resistências. Os motivos que levam à mudança em geral, mesmo sendo custosos, despertam o espírito de desafio das pessoas para aprender coisas novas e fazer coisas novas. O fator motivador do empreendedorismo é chave para os processos de mudança.

O programa PDEV tem um caráter inovador, pois alia o programa de gestão de mudanças às virtudes fundamentais de acordo com a **Ética das Virtudes**, apoiado na Ética a Nicomaco de Aristóteles e outros autores que estão indicados no referencial teórico. Ao propor as ferramentas que estão indicadas no Anexo I, as pessoas que participam das ações do PDEV, vão se conscientizando da importância e benefício das quatro virtudes fundamentais. O conhecimento de quais são os seus atos básicos ajuda a prática das virtudes. No programa procura-se a sensibilização para que os temas tornem-se atrativos. Mostra-se o benefício das virtudes que primeiro elevam a pessoa e depois aprimoram as atitudes éticas do profissional. O PDEV potencia a cooperação, a subsidiariedade e a participação das pessoas no processo de mudança permitindo a visualização do bem maior para o conjunto.

Caráter inovador do PDEV está na abordagem das virtudes fundamentais: **prudência, justiça, fortaleza e moderação**, que dentro do programa denominam-se respectivamente: **qualidade de decisão, qualidade de relacionamento, qualidade de empreendimento e qualidade emocional**. Estas qualidades abarcam a pessoa de forma global e repercutem necessariamente na vivência profissional; dependendo da adesão ou sensibilização individuais.

²⁵³ *id.*, EC1, questão j), Anexo III

As empresas, tal como as da rede estudada, enfrentam melhor o meio altamente competitivo estando mais conscientes da necessidade de criar conhecimento e definir suas competências de domínio de conhecimento. No caso se deduz pelas entrevistas que houve um processo de explicitação do conhecimento, no desenvolvimento de programas de computadores para se atualizar e fazer frente a concorrência. Como se comprova na questão f) da entrevista, formulada à seguir:

O curso foi realizado num momento de mudança drástica, passando todo o desenho para sistemas informatizados, internet, etc. Como é que isto afetou a vida das pessoas? Como é que o ambiente da organização estava neste processo de mudança e o que o programa (PDEV) produziu de efeitos nesta altura?

“Esse é um problema internacional, é algo que acontece no mundo inteiro, e a nossa empresa trabalha com projetos e os projetos eram feitos com nanquim papel, lápis caneta, etc. No emprego de programas de computador nós já estávamos bastante adiantados, nós mesmos desenvolvíamos os nossos programas. A maioria dos programas daqui do escritório fui eu mesmo que desenvolvi, com auxílio de programadores. A parte de cálculo está bastante adiantada”²⁵⁴.

Não é suficiente que somente os dirigentes da empresa, compartilhem as idéias do desenvolvimento das virtudes, mas devem permear de alto a baixo a estrutura da empresa. Trata-se de promover um modo novo de pensar e isto exige mudança de mentalidade, aquisição constante de novos padrões de pensamento e ter mente muito aberta.

5.10 Gestão do conhecimento e comportamento ético

O trabalho dentro da organização estudada foi se configurando em torno de estruturas de aprendizagem. Os nós ou os elos entre pessoas foram se configurando através dos domínios de conhecimentos e habilidades.

Aprende-se, do caso, que as equipes de projeto, as coordenações de atividades vão se configurando em formas organizacionais mais flexíveis. Diminui o uso da autoridade hierárquica e a estrutura se torna cada vez mais baseada na autoridade epistemológica (de conhecimento ou *expertise*). Há sempre a necessidade da autoridade deontológica (hierárquica), no entanto os âmbitos de exercício da autoridade estão dando mais ênfase ao domínio de conhecimentos. Portanto a finalidade do trabalho está sendo cada vez mais aprender e reaprender ou ainda estar permanentemente repensando em como fazer melhor

²⁵⁴ Entrevista, EC 2, questão f), Anexo III

o que já se faz.

O trabalho dos líderes, numa organização inteligente, tem mais atributos de motivação da aprendizagem dos membros da empresa. Não se pode, individualmente, ter o domínio de todos os assuntos e ter soluções prontas para absolutamente todos os problemas. Hoje o líder tem que ser o mentor, o "agitador", da inovação, da aprendizagem de todos na empresa. Portanto dirigir torna-se uma dupla atividade, ensinar e aprender numa mútua interação com os colaboradores.

Diretores de empresa e empresários precisam conscientizar-se de que a sua atividade deve se voltar aos resultados: o objetivo da direção deve ser a melhoria efetiva da capacidade inovadora e produtiva tendo em conta permanentemente a repercussão ética da sua tomada de decisão na vida das pessoas e da comunidade.

As empresas para serem capazes de enfrentar o nível de competitividade atual devem se apoiar em comunidades de pesquisa e aprendizagem. O trabalho em equipe deixa de ser uma maneira de motivar e diminuir conflitos, acaba transformando-se em condição de bom andamento da empresa. A alta administração caracteriza-se, ainda que não somente ela, em catalisadora *da inovação no saber. Adquire a responsabilidade do papel de ação arquitetônica do processo de aprendizagem.* Como já citado no referencial teórico, CHAIT, Laurence P., vice-presidente da Arthur D. Little, relata que : “Entretanto o fato da organização ser plana nem sempre garante que o conhecimento seja partilhado por todos. A falta de hierarquia não é a solução; o que importa é o comportamento dos indivíduos”²⁵⁵. Daí a importância de uma alta qualidade ética das pessoas na empresa.

A qualidade de uma organização dependerá fundamentalmente dos valores que os seus líderes conseguem propagar por todos os níveis. Como a qualidade não é atingida somente com técnicas, mas com pessoas, investir em treinamento de qualidade de decisão, no “fazer as coisas” (técnica) e no “agir como pessoa” (qualidades pessoais), fortalece e consolida a vida da empresa e a potencia para a competitividade.

Sem sombra de dúvida as organizações inteligentes cada vez mais seguem a conclusão lúcida de FITTE ²⁵⁶, já citado no referencial teórico, e que nós também confirmamos com a pesquisa:

As pessoas conseguem um autêntico desenvolvimento pessoal só quando encontram os espaços de liberdade necessários para poder desenvolver-se através do exercício da sua

²⁵⁵ CHAIT, Laurence P., Se souber conte a alguém, HSM Management, 14 maio-junho, 1999, p. 124.

²⁵⁶ FITTE, Hernan. La primacia de las personas en el gobierno de la empresa. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996. p. 40

liberdade. Os homens, de acordo com o princípio personalista*, são respeitados e promovidos como pessoas quando se permite atuar com responsabilidade. Na empresa personalista haverá uma busca de equilíbrio entre a maior liberdade possível e o menor controle necessário".

O desenvolvimento de culturas organizacionais onde se valoriza o ser humano comporta a possibilidade de trabalhos em equipes autogerenciáveis, onde há cada vez mais responsabilidade compartilhada pelo resultado das tarefas. Neste sistema ocorre de forma natural a supervisão entre pares, praticamente tornando supérfluo o controle formal.

De acordo com LLANO²⁵⁷, em que buscamos alguns elementos para desenvolver as ferramentas indicadas no Anexo I, citado no referencial teórico, afirma que:

Administrar hoje equivale tornar operativo um saber reconhecido no âmbito da empresa. Mas como nenhum dirigente pode e nem deve saber tudo sobre as operações de sua corporação, o exercício do seu saber consiste em ensinar os outros a aprender, em estabelecer as condições de possibilidade para que seus colaboradores cheguem a aprender o que necessitam saber [...] o que acontece aqui é um *feedback*, uma retroalimentação em virtude da qual o que obedece – isto é, *o que aprende* – envia por sua vez ordens ao que manda – isto é *a o que ensina* - De maneira que , os limites entre *trabalho de direção* e *trabalho de execução* se redesenham. Cada vez é menos necessária uma função específica de controle, porque todos na empresa exercem um autocontrole dialógico. Isto não quer dizer, como se repetiu nos últimos anos, que as hierarquias desapareçam e só fiquem as redes. *Quer dizer sim que as hierarquias se estabelecerão em função do saber,[...] em função das linguagens que cada membro da empresa é capaz de entender.*

5.11 Considerações finais e recomendações

O estudo de caso confirma a importância vital para os resultados da organização como um todo, portanto para a sua maior competitividade, do emprego dos programas de desenvolvimento comportamental baseado na **Ética das Virtudes**, pois potenciam as melhorias em variáveis tais como: *qualidade de comunicação, relacionamento interpessoal entre os colaboradores, clima organizacional e o maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa*. Estas variáveis repercutem diretamente na eficácia e eficiência da organização como um todo.

Constatou-se através desta pesquisa que a eficiência e eficácia do PDEV, além de meio facilitador para a gestão de mudanças, também contribui como programa facilitador para a Gestão do Conhecimento nas organizações. Confirma esta idéia o fato de ter havido

* personalismo significa uma concepção de empresa voltada para o crescimento da pessoa como um todo, da-se ênfase ao crescimento das virtudes pessoais através do uso pessoal da liberdade com responsabilidade.

melhorias significativas em todas as variáveis estudadas que direta ou indiretamente contribuem para o compartilhamento de conhecimentos. Ao nosso ver pode-se estabelecer esta conexão pelos resultados que obtivemos na análise e interpretação dos dados da pesquisa em que o *compartilhamento de informações* e a *confiança mútua*, foram consolidados na visão compartilhada das pessoas na organização. Portanto recomenda-se como tema de pesquisa o emprego do PDEV nos programas de implementação de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Como a confiança mútua é uma das variáveis chaves no processo de socialização, explicitação, combinação e internalização do conhecimento, os motivos subjacentes para uma eficaz gestão do conhecimento passam pelo desenvolvimento de uma cultura de valores éticos.

O programa PDEV vem a confirmar o que afirmam JOHNSON e LUNDVALL, citados no referencial teórico:

A economia do aprendizado necessita muita confiança para que obtenha sucesso. E como Kenneth Arrow assinalou 'confiança não se pode comprar': e se pudesse ser não teria absolutamente nenhum valor. A regra fundamental da confiança aumenta as dúvidas sobre como interpretar a suposição padrão de que na teoria econômica, a economia mais eficiente é aquela em que os indivíduos agem como 'homem econômico' que calcula resultados de todas as alternativas a fim de selecionar aquela que é melhor para si próprio. Na economia da aprendizagem a importância da dimensão ética e do capital social aumenta enormemente. Pouco pode ser aprendido e a informação não pode ser usada efetivamente numa sociedade onde há pouca confiança. Este é o fundo para uma das contradições básicas inerentes da economia da aprendizagem²⁵⁸.

Hoje as empresas precisam contar com pessoas que conduzam mudanças. Há muito que mudar em termos de mentalidade e de aprendizado para fazer as coisas certas. Necessita-se cada vez melhor capacitação humana. Na era do conhecimento as empresas precisam trabalhar com os recursos intelectivos e volitivos dos seus colaboradores. É mais necessária a melhoria da capacidade de aprendizagem e da capacidade de empreendimento das pessoas.

Há necessidade de desenvolver líderes e desenvolver talentos que estão nas organizações sob a forma de diamante bruto. São necessárias cada vez mais nas empresas pessoas hábeis na capacidade de formar os outros. Hábeis em capacitação. Hábeis em conduzir as pessoas a um estágio mais elevado de enriquecimento humano. Esta tarefa já

²⁵⁷ LLANO, A., *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*, Revista Nuestro Tiempo setembro 1996, p. 108

não é exclusiva do departamento de Recursos Humanos. Todos devem estar envolvidos numa verdadeira comunidade de aprendizagem e desenvolvimento.

Também sugere-se para futuras pesquisas a utilização do PDEV na sensibilização, implantação e manutenção de programas de Responsabilidade Social Corporativa a fim de tornar o comportamento ético e socialmente responsável parte integrante da visão e missão da organização.

Conclui-se que a produtividade dos funcionários e da organização aumentou à medida que se propiciaram os meios facilitadores: o **PDEV** (e sua assimilação por parte das pessoas) foi um dos fatores-chave para atingir esta produtividade, como comprovam os elementos apresentados na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

²⁵⁸ JOHNSON e LUNDVALL, *op. cit.*, p. 2 a 17

6 REFERÊNCIAS

- ACÍN, Javier, *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*. Madrid: ACEPRENSA, 1999, refere-se a "Ética en el liderazgo empresarial: retos ante el siglo XXI": IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE, Barcelona, 4-5 de noviembre de 1999.
- AMITAI ETZIONI, *The Spirit of Community Formação de caráter e conduta moral*;, Nova Iorque: Crown, 1993.
- AQUINO, Tomás. *Suma Teológica*. Madrid: BAC, 1956, tomo VIII, q. 47 e ss.
- ARGYRS, Chris, *Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender*, In: *Harvard Business Review, Gestão do Conhecimento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- ARISTOTELES, *Ética a Nicomaco*. 2. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1992
- ARISTÓTELES, *Ética a Eudêmio*
- AYLLÓN, José R. *Ética Razonada*. 1. ed. Madrid: Palabra, 1998
- BADARACCO, J. L. Jr., ELLSWORTH, R. R., *Leadership and the Quest for Integrity*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1988.
- BALARIN, Eduardo; PONT, Carlos. *Ética em la Estrategia de la Empresa*. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.
- BALMES, Jaime. *O Critério*. 1. ed. São Paulo: Logos, 1957.
- BARNARD, Chester. *The function of the executive*. 1. ed. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938
- BARTELETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra, *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*, Harvard Business Review, julho-agosto de 1990.
- BENETT, Willian. *O livro das virtudes II: O compasso moral*. 2. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1995.
- BENNIS, W. G. *Changing organization*. Nova York : McGrawhill, 1966.
- BENNIS, W., NANUS, B. *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper&Row, Pub, 1985.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. *O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. 4. ed., São Paulo: Campus, 1999
- BURKE, Cormac. *Personalismo frente a individualismo*. ACEPRENSA-Servicio 86/94, 15.06.94

- CARVALHO, Helio G., Tese de Doutorado, Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação Escola-Empresa: proposta de um modelo, UFSC, maio de 2000.
- CASTILHO, Gerardo. *Os Pais e o Estudo dos Filhos*. 1. ed. Lisboa: Fomento Família, 1985.
- CERQUINHO, Fábio. *Ética e qualidade nas empresas*. 1994, 109 p., Dissertação de Mestrado, POLI-USP, São Paulo, 1994.
- CHAIT, Laurence P., Se souber conte a alguém, HSM Management, 14 maio-junho, 1999.
- CHALMETA OLASO, G. *Ética Especial: El ordem de la vida buena*. 1. ed. Navarra: EUNSA, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOZA, Jacinto. *Conciencia y Afectividad*. 2. ed. Navarra: EUNSA, 1991.
- CIULLA, Joanne B. *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*. Aceprensa, Servicio164/99.
- CIULLA, Joanne B. In: ACÍN, Javier, *La ética del directivo, más allá del utilitarismo*, Madrid: ACEPRENSA, 1999, refere-se a "Ética en el liderazgo empresarial: retos ante el siglo XXI": IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE, Barcelona, 4-5 de noviembre de 1999.
- COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- COVEY, Stephen. *Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994.
- DE GEUS, Arie P, Planejamento como aprendizado, In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- DE GEUS, Arie. *The living company*, Harvard Business Review, março-abril 1997 - tradução HSM Management 13 março-abril 1999.
- DOLORES AVIA, María e VÁZQUEZ, Carmelo. *Otimismo inteligente*. 2. ed, Madrid: Alianza editorial, 1999.
- FAYOL, Henry. *Administração Geral e Industrial*. 1. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1960.
- FITTE, Hernan. La primacia de las personas en el gobierno de la empresa. . In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.
- FRANKL, Viktor - *Psicoterapia e Sentido da Vida*, 3. ed, São Paulo - SP, Quadrante, 1989.

- GIANESI, Irineu, CORREA, Henrique. *Administração Estratégica de Serviços*. 1 ed. São Paulo: Atlas 1994.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOMEZ PÉREZ, Rafael, *Ética Empresarial: Teoria e Casos*, 1. ed., Madrid-ES, Ed. Rialp, 1990.
- GUBMAN, Edward. *Talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HEHN, Hennis F. *Peopleware*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente. 1999.
- HILDEBRAND, Dietrich Von. *Atitudes éticas fundamentais*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 1988.
- HILDEBRAND, Dietrich Von. *Atitudes éticas fundamentais*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 1988.
- HOZ, Victor Garcia. *Pedagogia Visível, Educação Invisível*. São Paulo: Nerman, 1987.
- HURST, David, RUSH, James e WHITE, Roderick, Equipes de alta administração e renovação organizacional, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo-SP, Futura, 1997.
- IBARZ, Jose M. El arte de la prudencia en el gobierno de la empresa. In: DOMÈNEC MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.
- KANTER, Rosabeth Moss. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. 1. ed. São Paulo: Futura, 1997.
- KEIRSEY, David. *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. 1. ed. USA: Prometheus, 1998
- KOTLER, J. *Marketing Management: analysis, implementation and control*. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- KOTTER, J. P. *Afinal o que fazem os líderes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTTER, J. P. *The Leadership Factor*. New York: The Free Press, 1988
- KOTTER, John P. *Liderando a mudança: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAUAND, Jean. *Ética e Antropologia*. 1. ed. São Paulo: Mandruvá, 1997.
- LAUAND, Jean. Os fundamentos da ética. In: LAUAND, Jean. *Ética: questões fundamentais*. São Paulo: Edix, 1994.
- LAWLER III; Edward, MOHRMAN; Suzan, LEDFORD JR., Gerald. *Strategies for High Performance Organizations*, California: Jossey-Bass Inc., 1998.
- LE SENNE, R. *Tratado de caracterologia*. Buenos Aires: El Ateneo, 1953.
- LIKERT, Rensis. *New Patterns of Management*, 1. ed. McGraw-Hill, 1961.

- LLANO CIFUENTES, Carlos. *O que é o supérfluo?*. ACEPRENSA, 117/91
- LLANO CIFUENTES, Rafael. *Fortaleza*. 2. ed., São Paulo: Quadrante, 1997.
- LLANO, A., *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*, Revista Nuestro Tiempo setembro 1996.
- LLANO, Carlos. HUNGTINGTON, Samuel. *Foreign Affairs*, Nov-Dic. de 1993, em resposta às críticas ao seu artigo "The clash of civilizations?" *idem*, julho-Agosto 1993.
- LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. *Revista Nuestro Tiempo*, Navarra, jun.-1996.
- LORDA, Juan Luis. *Moral: A arte de Viver*. 1. ed. São Paulo: Quadrante, 2001.
- LUÑO, A. R. *Ética General*. 2. ed. Pamplona: Eunsa, 1993.
- MARTINE, Marie M. *CARACTERES EN LA EDUCACIÓN*. 1. ed. Barcelona: Editorial Fert, 1978.
- McINTYRE, A. *Tras la Virtud*. Barcelona: Editorial Critica, 1987, 350p. (orig.: After Virtue. University Notre Dame Press, 2ª ed., 1985).
- MELÉ CARNÉ, Domènec, Mejora Ética de Directivos y Empleados. In. *Ética em el gobierno de la empresa*. Navarra: Eunsa, 1996.
- MELÉ CARNÉ, p. 63 , OUCHI, Willian, *Teoria Z*, Fundo Educativo Interamericano, México, 1982
- MELENDO, Tomás. *Las dimensiones de la persona*. 1. ed. Madrid: Ediciones Palabra, 1999.
- MILLAN PUELLES, Antonio. *El Valor de la Libertad*. 1.ed. Madrid: Rialp, 1995.
- MONTE, Nivaldo. *Os Temperamentos*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1968.
- MORITA, Akio. *Made in Japan*. São Paulo: Livraria Cultura, 1986.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1993.
- NADAS, Peter. *A nossa ética e a deles*. *Makron Books Informa*, n.70, junho/julho 1994.
- NAVAL, Concepcion. *Educar Ciudadanos*. 1.ed. Navarra: Eunsa, 1995.
- NONAKA, Ikuhiro , TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OTERO, Oliveros F. *El carácter de los hijos*. 10. ed. Nota Técnica OF-74, Instituto de Ciências da Educação da Universidade de Navarra, 1985.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la Direccion de Empresas*, 2. ed., Ed. Rialp, 1994.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Introduccion a la Direccion de Empresas*. 2. ed. Madrid: Rialp, 1994.

- PÉREZ LÓPEZ, Juan A. Cuando ni el mercado ni la ley bastan. *ACEPRENSA*. Servicio 165/91, 11.12.91
- PÉREZ LÓPEZ, Juan A. *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*. Madrid: Rialp, 1991. 300 p.
- PÉREZ, Rafael Gomes. *Ética Empresarial: Teoría e Casos*. 1. ed. Madrid: Rialp, 1990.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr, Robert H., Para além do modelo racional, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. *In Search of Excellence*, , 1. ed. Nova Iorque: Harper&Row, 1982.
- PFEFFER, Jeffrey, *Perigo: a empresa tóxica*, In. HSM Management, 16 de setembro-outubro, 1999.
- PIEPER, Josef, *Las Virtudes Fundamentales*, 3. ed. Madrid: Rialp, 1980.
- PIEPER, Josef. Estar certo enquanto homem. As virtudes cardeais redescobertas. In: Lauand, Jean. *Ética: questões fundamentais*. São Paulo: Edix, 1994.
- PIEPER, Josef. *Estar certo enquanto homem*, As virtudes cardeais, do sítio, consultado em 27.07.2002, <http://www.hottopos.com.br/videtur11/estcert.htm>
- PLATÃO. *A República*. 1. ed. São Paulo: Martim Claret, 2001.
- POLO, Leonardo. *La Persona Humana y su Crecimiento*. 1. ed. Pamplona: Eunsa, 1996.
- POLO, Leonardo. *Presente y Futuro Del Hombre*. 1. ed. Madrid: Rialp, 1993.
- PORTER, E. M. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. 1. ed. New York: Free Press, 1980
- RHONHEIMER, Martin. *La Perspectiva de la moral: Fundamentos da ética filosófica*. 1. ed. Madrid: Rialp, 2000.
- RICART, Joan E. El desarrollo personal en las nuevas formas organizativas. In: DOMÈNEC MELÉ (Org.). *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.
- RIERA, Isaac. La voluntad debilitada. *ACEPRENSA*- Serv. 56/93- 28.04.93
- RODRIGUEZ LUÑO, A. R. *Ética General*. 2. ed. Pamplona: Eunsa, 1993.
- ROJAS, Enrique. Para educar a vontade, é preciso tornar atrativa a exigência. *ACEPRENSA*. Serv. Serviço 115/94
- SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1988. 268p.
- SENGE, P. M., *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*.
- SIMONS, Robert. Qual o nível de risco de sua empresa. HSM Management, 16 setembro-outubro, 1999.
- SOLJENITSYN, Alexander. *Ensaio*. Jornal - O Estado de São Paulo, 22/05/94

- SOLOMON, Robert. *A melhor maneira de fazer negócios*. 1. ed., Negócio Editora, São Paulo-SP, 2000.
- STACK, Jack. apud Byrn, John A. Surge um novo modelo de empresa ideal. *BUSINESS WEEK*, Tradução de Valor Econômico, 12.08.2002. Ano 3, n. 570, 1º Caderno.
- STARKEY, Ken e MCKINLAY, Alan. Desenvolvimento de produto na Ford da Europa, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- STEVEN C. Rockefeller, John Dewey, Religious Faith and Democratic Humanism, Lições morais: Nova Iorque: Columbia University Press, 1991.
- STONER, John. A. F.; FREEMAN, Edward, *Administração*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TANQUEREY, A. *Compendio de teologia ascética e mística*. 6. ed. Porto: LA. Impr., 1961.
- TAYLOR, Frederick. *Princípios de Administração Científica*. 1.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1960.
- THOMAS Lickona, Educating for Character Agindo direito com os outros: (Nova Iorque: Bantam, 1991).
- TUSHMAN, Michael e NADLER, David. Organizando-se para a inovação, In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997.
- ULPIANO, apud GOMEZ PÉREZ, Rafael. Problemas Morais da Existência Humana, Rei dos Livros, Lisboa.
- URTEAGA, J. *Valor Divino do Humano*. 1.ed. São Paulo: Quadrante, 1980.
- VAILL, Peter B. O senso de propósito nos sistemas de alto desempenho. In: STARKEY, Ken, *Como as Organizações Aprendem*, São Paulo: Futura, 1997.
- VALENZUELA E VILLACORTA. Las nuevas relaciones con los proveedores. In: DOMÈNEC MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Barcelona: Eunsa, 1996.
- VIRIES, Manfred. *Life and Death in the Executive Fast Lane*. 2 ed., 1999.
- WILLIAMS, Wendy e STEMBERG, Robert, Group intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others, Intelligence, 1988 – citado em GOLEMAN.
- YEPES STORK e ARANGUREN. *Fundamentos de antropologia: Um ideal de la excelência humana*. 4. ed. Pamplona: Eunsa, 1999.

ANEXO I - PDEV

QUADRO 18 – AVALIAÇÃO SOBRE QUALIDADE DE LIDERANÇA

A: peso 4, B: peso 3; C: peso 2; D: peso 1

NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO

A. Sempre
B. Quase Sempre
C. Algumas Vezes
D. Raramente

QUALIDADE	PERGUNTAS	A	B	C	D
ESTRATEGIS- TA	1. Emprego os meios possíveis para definir metas que garantem a eficácia da instituição?				
	2. Procuo soluções para que os processos, produtos e serviços sejam mais rentáveis e eficientes?				
	3. Descubro oportunidades para a melhor aplicação das capacidades produtivas da organização?				
	4. Coordeno eficazmente as ações das pessoas visando melhores resultados a curto prazo?				
	5. Tomo iniciativas em campos novos que satisfazem necessidades dos clientes, usuários? Procuo soluções criativas e inovadoras?				
	6. Avalio as conseqüências das decisões, avalio o custo/benefício das “aprendizagens” dos que se relacionam com a empresa (clientes internos e externos)?				
	7. Evito as decisões de estratégia oportunista, prevejo as “aprendizagens” negativas do entorno?				
	8. Promovo um sistema operativo (o que os membros devem fazer para a organização) e de incentivos (o que devem receber) que garantam a motivação extrínseca conveniente para a consecução dos resultados pretendidos?				
	9. Tenho procedimentos para o levantamento de problemas dos meus sistemas, operativo e de incentivos para atacá-los nas suas causas, segundo uma definição de prioridades e possibilidades?				
	10. Integro as informações sobre o entorno em que atua a instituição e concebo uma VISÃO atualizada de forma a descobrir e aproveitar novas oportunidades para satisfação das necessidades dos clientes, usuários, etc?				
	11. Detenho-me suficientemente antes de tomar as decisões que têm repercussão para os outros, de modo a evitar injustiças?				
Total= 4.NA+3.NB+2.NC+1.ND =					
Excelente: 40 <D ≤44 bom: 36 <D ≤40 regular: 33 <D ≤ 36 deficiente: 11 <D ≤33					
EXECUTIVO	1. Desenvolvo a capacidade de conhecimento caracterológico sobre as pessoas que trabalham comigo? Sei por as pessoas no lugar e função certa e treiná-los de modo a renderem e crescerem profissionalmente?				
	2. Potencio com eficiência a força propulsora que supõem o desenvolvimento de motivações intrínsecas das pessoas?				
	3. Programo as minhas ações dando mais ênfase ao que a organização pode chegar fazer do que no que faz atualmente? (Ser e o dever ser!)				
	4. Proponho desafios às pessoas que trabalham comigo? Estimulo o seu sentido de superação pessoal?				
	5. Procuo soluções atrativas para as tarefas? Desenvolvo ambientes físicos e humanos atrativos?				
	6. Dou ênfase aos acertos das pessoas e não aos seus erros?				
	7. Desenvolvo métodos estimulantes para que as pessoas desejem aprender, reciclar-se?				
	8. Avalio realisticamente as forças e as fraquezas das pessoas que trabalham comigo? Apoio-me nas suas forças e providencio modos de minimizar as suas fraquezas?				
Total= 4.NA+3.NB+2.NC+1.ND =					
Excelente: 29 <D ≤32 bom: 26 <D ≤29 regular: 24 <D ≤ 26 deficiente: 8 <D ≤24					
LIDERANÇA	1. Estimulo as pessoas atuarem por motivos transcendentais?				
	2. Nas decisões e ações mantenho e faço crescer a unidade da organização?				
	3. Desenvolvo um programa de aconselhamento através do sistema informal visando o estímulo ao comprometimento, confiabilidade e responsabilidade dos membros da instituição?				
	4. Tomo decisões tendo em conta motivos de justiça e solidariedade?				
	5. Tenho em conta as necessidades reais das pessoas, ajudando-as no exercício adequado da sua liberdade?				
	6. Evito por obstáculos a que os que trabalham comigo atuem por motivos transcendentais?				
	7. Evito que um alto grau de eficácia imediata prejudique a unidade da empresa?				
	8. Cumpro eu em primeiro lugar o que digo que é para todos?				
	9. Abomino o uso injusto do poder?				
	10. Uso o poder quando devo usar com prudência e fortaleza?				
	11. Promovo trabalhos em equipe de modo que uns trabalhem dando suporte aos outros?				
	12. Ao mandar vejo essa ação como um serviço aos outros?				
	13. Delego as tarefas convenientes para formar as pessoas que estão sob meu comando?				
Total= 4.NA+3.NB+2.NC+1.ND =					
Excelente: 48 <D ≤52 bom: 44 <D ≤48 regular: 39 <D ≤ 44 deficiente: 13 <D ≤39					

QUADRO 19- ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

PROPOSTAS DE TRABALHO

A. SEMPRE
B. QUASE SEMPRE
C. ALGUMAS VEZES
D. RARAMENTE

PROPOSTAS	PERGUNTAS	A	B	C	D
TRABALHAR É APRENDER, DIRIGIR É ENSINAR	1. Dedico tempo para reaprender o meu trabalho de direção? Estabeleço um processo de melhoria contínua? Planejo, executo, verifico e ajo corretivamente?				
	2. Minhas ações são eficientes na melhoria dos resultados da organização? Promovo efetivamente a melhoria de qualidade do trabalho?				
	3. Ensino as pessoas habituarem-se a fixar metas no trabalho? Atinjo resultados através da maior iniciativa dos da minha equipe?				
	4. Estimulo e dou as condições necessárias para que os da minha equipe aprendam a fazer melhor o seu trabalho?				
	5. Faço com que os da minha equipe cresçam na capacidade de auto-aprendizagem?				
	6. Estimulo o crescimento da qualidade de decisão dos membros da equipe?				
DESENVOLVER EQUIPES DE PESQUISA E APRENDIZAGEM	7. Integro todos da minha equipe num sistema orgânico de aprendizagem compartilhada?				
	8. Favoreço o diálogo em equipe para que se descubram como fazer as coisas com melhor qualidade, de maneira mais eficiente?				
	9. Estimulo o desenvolvimento da qualidade comunicativa dos membros da equipe de trabalho?				
	10. Faço o papel de catalisador de inovações no trabalho? Motivo as pessoas a melhorar sua capacidade de pensar e adquirir novos conhecimentos?				
	11. Promovo iniciativas para que as pessoas se sintam estimuladas a aprender e ensinar os outros fazer o trabalho com melhor qualidade?				
PROMOVER O PROFISSIONALISMO	12. Estimulo o crescimento das qualidades profissionais das pessoas de modo a conseguir um alto padrão de competência?				
	13. Estimulo a capacidade de inovação e criatividade dos que trabalham na minha equipe? Estimulo para que “reinventem” o que vem fazendo?				
	14. Dou as condições para que as pessoas saibam “materializar” suas boas idéias e tornem operativos os projetos?				
	15. Estimulo nos membros da equipe de trabalho o desenvolvimento da capacidade de iniciativa aliada a um alto sentido de responsabilidade?				
	16. Fomento as reuniões para o “braimstorming” a fim de obter idéias criativas?				
ESTÍMULAR A DIMENSÃO ÉTICA	17. Demonstro transparência, qualidade informativa e sinceridade na liderança?				
	18. Estimulo através do aconselhamento oportuno, no âmbito estritamente profissional, a prática das qualidades éticas fundamentais: prudência, justiça, fortaleza e moderação?				
	19. Crio ambientes de confiança mútua e de solidariedade?				
DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA CORPORATIVA	20. Promovo institucionalmente a aquisição de conhecimentos, técnicas que desenvolvem a capacidade de atuar da instituição?				
	21. Estimulo os da minha equipe a atuarem com motivações de qualidade? Favoreço a unidade da instituição?				
	22. Estimulo a unidade das equipes de trabalho? Sei fazer com que todos compartilhem valores para a execução da missão institucional?				
PESQUISA E GESTÃO SE IDENTIFICAM	23. Desenvolvo métodos que potenciem o processo de pesquisa em todos os níveis?				
	24. Mantenho um processo contínuo de análise de novos conhecimentos, sugestões, para melhoria do trabalho?				
	25. Dou primazia à capacidade de “saber” sobre o conjunto de coisas que já se sabem?				
	26. Há esforço constante para tornar produtivos os conhecimentos adquiridos?				
95 <D ≤ 104 (excelente)	PESOS	4xA	3xB	2xC	1xD
86 <D ≤ 95 (bom)	TOTAL DAS COLUNAS				
78 <D ≤ 86 (regular)	TOTAL X PESOS				
26 <D ≤ 78 (deficiente)	SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS				

QUADRO 20 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL

1 Total satisfação dos clientes

Atendimento dos clientes
 Conhecimento dos clientes
 Avaliação sistemática dos clientes
 Superação de expectativa
 Comparação de desempenho com os concorrentes

2 Gerência participativa

Incentivo à manifestação de idéias e opiniões
 Compartilhamento de informações
 Participação nas decisões
 Estímulo à formação de times de qualidade
 Atitudes do gerente: liderança para orientar e facilitar as atividades

3 Desenvolvimento dos recursos humanos

Valorização do ser humano
 Capacitação para o trabalho
 Educação
 Motivação no trabalho
 Convergência de ações

4 Constância de propósitos

Persistência
 Continuidade
 Coerência nas atitudes e práticas
 Planejamento estratégico
 Alinhamento

5 Aperfeiçoamento contínuo

Predisposição para melhorias
 Inovações
 Fixação de novas metas
 Uso de novas tecnologias
 Utilização de indicadores de desempenho

6 Gerência de processos

Cadeia cliente fornecedor
 Mensuração através de indicadores
 Integração de processos

7 Delegação

Descentralização
 Autonomia para a tomada de decisão
 Decisão onde está a ação
 Respaldo para ações delegadas

8 Disseminação de informações

Conhecimento do negócio, missão, propósito, estratégia e planos
 Troca de informações com o meio exterior
 Sistema interno de difusão de informações.
 Credibilidade da informação
 Fluxo de informação rápido e constante
 Transparência da organização

9 Garantia da qualidade

Ações sistemáticas e planejadas
 Estabilidade dos processos e rotinas
 Confiabilidade-certificação
 Formalização do processo
 Garantia da qualidade em serviços

10 Não aceitação de erros

Não se conformar com o erro
 Definição do certo
 Atitude preventiva
 Custo da qualidade

QUADRO 21 - PRINCÍPIOS DA QUALIDADE
NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO -QUALIDADES PESSOAIS

A. SEMPRE
B. QUASE SEMPRE
C. ALGUMAS VEZES
D. RARAMENTE

PRINCÍPIO	PERGUNTA RELATIVA A QUALIDADE PESSOAL	A	B	C	D
TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	1. Estabeleço um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com os que dependem da minha atividade?				
	2. Tenho indicadores claros para avaliar o grau de solidariedade dos meus relacionamentos?				
	3. Prevejo as necessidades e antecipo-me às expectativas dos que dependem da minha ação?				
GERÊNCIA PARTICIPATIVA	4. Incentivo as pessoas que trabalham comigo a manifestarem com facilidade suas idéias e opiniões ? Valorizo as sugestões que procedem de baixo para cima?				
	5. Compartilho com transparência as informações necessárias e convenientes para que os meus colaboradores participem das decisões?				
	6. Estabeleço critérios objetivos para a análise e solução dos problemas?				
DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	7. Tenho metas de melhoria em qualidades pessoais e profissionais para uma atuação honrada e competente ?				
	8. Formo os meus colaboradores para que se desenvolvam humana e profissionalmente?				
	9. Atuo tendo em conta motivos de solidariedade ?				
CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	10. Atuo com princípios éticos claros , metas e objetivos sólidos?				
	11. Sou constante e persistente para atingir os objetivos fixados?				
	12. Sou coerente com os princípios éticos?				
APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO	13. Desenvolvo a qualidade pessoal que mais preciso ? (Aquele que melhoraria substancialmente meu modo de ser)				
	14. Busco a formação necessária para atuar com melhor qualidade profissional?				
	15. Tenho iniciativa , sou criativo e assumo desafios?				
GERÊNCIA DE PROCESSOS	16. Planejo a minha atividade e defino os resultados que pretendo atingir? Defino ; o que, quem, onde, quando e como?				
	17. Desenvolvo e executo com eficiência o planejado?				
	18. Controlo os resultados das minhas ações e ajo corretivamente, com diligência ?				
DELEGAÇÃO	19. Multiplico a minha capacidade de trabalho delegando inteligentemente as tarefas necessárias e convenientes?				
	20. Formo as pessoas que colaboram comigo para que cresçam em qualidade de decisão ?				
	21. Dou a devida autonomia para que as pessoas exercitem e cresçam em responsabilidade ?				
	22. Providencio os meios necessários e convenientes para a eficiência de uma ação delegada?				
DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES	23. Faço a devida distinção entre fatos e opiniões ?				
	24. Falo com os outros e não dos outros ?				
	25. Sou transparente nas informações que passo aos meus colaboradores? Há preocupação de informar os objetivos e metas a atingir ?				
GARANTIA DA QUALIDADE	26. Sou ordenado e disciplinado de forma a pôr em prática os procedimentos ideais que levam a maior eficiência na minha atividade?				
	27. Tenho preocupação de chegar se possível ao procedimento ideal para evitar erros ?				
NÃO ACEITAÇÃO DE ERROS	28. Procuro corrigir as ações que produzem resultados inconvenientes? Que caotizam o meu entorno?				
	29. Exijo qualidade ?				
	30. Evito erros verificando os trabalhos , indo até ao detalhe ? Antecipo-me às possibilidades de erro?				
110 <D ≤ 120 (excelente)	PESOS	4x A	3x B	2x C	1x D
100 <D ≤ 110 (bom)	TOTAL DAS COLUNAS				
90 <D ≤ 100 (regular)	TOTAL X PESOS				
30 <D ≤ 90 (deficiente)	SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS				

QUALIDADES PESSOAIS

ÍNDICES: Diagnóstico e sugestões

- **Caso o seu índice de Qualidade Pessoal for maior do que 110:**

Você está preocupado com qualidades pessoais e tem vários hábitos adquiridos de grande valor. Você tem o perfil adequado para ser um ótimo multiplicador no seu círculo de possibilidades. Analise com calma o questionário e verifique aspectos em que você ainda pode buscar a excelência e fortaleça o seu espírito de liderança através de motivações transcendentais.

- **Caso o seu índice de Qualidade Pessoal estiver na faixa de 100 até 110:**

Você tem aspectos do seu comportamento que constituem problemas normais de desenvolvimento de Qualidades Pessoais. Analise os resultados destacando as suas forças (A e B) e as suas fraquezas (C e D) e estabeleça uma meta chave, isto é uma decisão de “bandeira de guerra” que consistiria no seu propósito força ou ainda a vigia mestra do trabalho de crescimento de qualidade pessoal.

- **Caso o seu índice de Qualidade Pessoal for menor do que 100:**

Você provavelmente tem dificuldades mais sérias em termos de Qualidades Pessoais. Há vários aspectos importantes em que poucas vezes você fixa a sua atenção. Analise com calma o questionário, verifique onde estão os seus pontos mais fortes (A e B). Uma boa estratégia é a de crescer nos pontos fortes, pois as qualidades desenvolvem-se de modo integrado. Um ponto forte melhor trabalhado arrasta outras qualidades juntas. De qualquer forma vai ser preciso um tratamento dos pontos negativos mais frequentes ou mais nocivos no seu trabalho, convivência, etc. Fixe com relação a eles metas altas, mas viáveis (*as metas altas despertam o espírito de desafio*). Uma meta alta pode ser subdividida em etapas pequenas. Não tente engolir uma montanha, comece em pequena escala (pequenos degraus para uma meta maior).

Em vez de lutar num ponto negativo, “*não posso proceder assim*”, ajuda mais a luta na qualidade oposta esta falha. Por exemplo: a falha constatada é que *falo demais*; portanto *não estou atento à necessidade dos outros*. Em vez de estabelecer um processo de trabalho negativo; *falar menos ou não falar*, fazer o trabalho positivo: propor-se *ouvir mais e melhor, ser mais compreensivo*.

Tem-se constatado que as pessoas ao se lembrarem com freqüência do ponto a melhorar, de uma forma positiva e com espírito esportista acabam vencendo com mais satisfação os seus hábitos negativos. Estabeleça um prazo para você superar a meta, por exemplo, em períodos semanais ou mensais.

A forma de fazer o “*follow-up*” (*acompanhamento*) de uma meta de qualidade é muito variável e cada um tem que encontrar a melhor maneira que se ajusta ao seu modo de ser. Alguns são mais *metódicos* e contabilizam outros são mais *qualitativos* e preferem não “*quadricular*” o seu esquema de trabalho. O que é comum a todos é o modo de lembrar-se da meta de qualidade a ser buscada. É preciso ter alguns despertadores. Algo que marcamos na agenda; que deixamos na gaveta e toda vez que a abrimos nos lembramos, ao fazer o plano de trabalho do dia revemos e fixamos a meta, etc. O binômio *lembrança x exercício do ato* é o que possibilita a prática e aquisição do que chamamos de *virtudes*.

QUADRO 22 – Módulo 1; Hábito 1: fixe metas de qualidade e Hábito 2: método de *follow-up*

MÓDULO 1	GESTÃO DE MUDANÇAS E COMPORTAMENTO ÉTICO
<p>HÁBITO 1</p> <p>fixe metas de qualidade</p>	<i>Defina cinco metas de melhoria de qualidade pessoal</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
<p>HÁBITO 2</p> <p>método de follow-up</p>	<i>De que modo você vai perseguir estas metas?</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
<p>tarefa de multiplicação</p>	<i>Marque uma reunião com os da sua área, forneça o texto, “Ética e Qualidade” e o questionário “Princípios da Qualidade”; verifique se as pessoas se sentem motivadas a estabelecer um processo de melhoria pessoal. Anote as suas conclusões. Serão muito úteis nas próximas reuniões.</i>

QUADRO 23 - AVALIAÇÃO SOBRE QUALIDADE NA DECISÃO
NÍVEL DE DESEMPENHO ATUAL

A. SEMPRE
B. QUASE SEMPRE
C. ALGUMAS VEZES
D. RARAMENTE

ATOS	QUALIDADES	PERGUNTAS	A	B	C	D
	Experiência ou memória do Passado	1. Aproveito os dados da própria experiência para fundamentar o juízo no caso concreto atual?				
		2. Busco a experiência e o aconselhamento de outras pessoas quando é necessário?				
	Reflexão sobre o Passado	3. Aprendo e retenho critérios corretos de conduta, fruto das minhas experiências?				
		4. Procuo retificar mal tomo consciência de um erro cometido ? Ouço as críticas razoáveis que me fazem?				
Deliberar Bem	Inteligência do Presente Refletir sobre o Presente	5. Ao decidir sei captar os dados que atualmente têm especial relevo? Distingo o essencial do acidental ?				
		6. Analiso as minhas fontes de informação? Ouçõ os dois lados ?				
		7. Reconheço as minhas limitações de capacidade e conhecimento?				
		8. Dirijo a atenção ao essencial e sei enxergar os fatos , definir o que corresponde a um problema , analisar as suas causas e buscar soluções ?				
	Refletir sobre o futuro	9. Interpreto corretamente a experiência pessoal passada para aplica-la ao caso concreto atual?				
		10. Prevejo as conseqüências éticas e técnicas das ações que pretendo realizar? Antecipo a consistência futura das decisões que tomo?				
Decidir bem	Critério adequado	11. Tenho coragem para tomar decisões difíceis por coerência com critérios éticos ?				
		12. Verifico se tenho os conhecimentos necessários e suficientes para decidir bem?				
		13. Adquiro os conhecimentos e habilidades técnicas necessárias para atuar com competência profissional ?				
		14. Tenho presente os princípios éticos nas minhas decisões “faz o bem e evita o mal” ; “não queiras para o outro o que não queres para ti” ?				
		15. Procuo em consciência o critério justo e adequado para decidir-me? Dou a cada um o que é devido ?				
		16. Formo os meus colaboradores num processo contínuo de melhoria na qualidade de decisão ?				
	Julgar bem	17. Procuo nunca agir em dúvida ? Busco esclarecimento antes de tomar uma decisão?				
		18. Em caso de dúvida sei distinguir as que se apóiam em razões sérias para duvidar, das que não?				
		19. Leio textos para a formação de critérios éticos relativos a atuação profissional, familiar, social, etc.?				
		20. Pondero os prós e os contra em cada situação e procuro decidir-me com certezas práticas ? As que favorecem os critérios éticos e técnicos ?				
Executar com Firmeza	Providência e providência	21. Depois de decidir planejo os meios a serem empregados para alcançar o que se pretende? Defino o que, quem, como, quando e onde ? Há comprometimento ?				
		22. Pondero bem as circunstâncias que podem levar, a ter que executar o decidido, de um modo determinado?				
	Precaução e cautela	23. Cerco-me de cautela antecipando-me aos possíveis obstáculos e dificuldades para cumprir o decidido ?				
		24. Depois de executar o que decidi, verifico o que foi feito para evitar erros ?				
	Constância	25. Tomo decisões e as executo com prontidão ?				
		26. Sou constante nas decisões que tomei?				
PESOS			4	3	2	1
			x	x	x	x
			A	B	C	D
95 <D ≤ 104 excelente						
86 <D ≤ 95 bom						
78 <D ≤ 86 regular						
26 <D ≤ 78 deficiente						
			TOTAL DAS COLUNAS			
			TOTAL X PESOS			
			SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS			

QUADRO 24 – Módulo 2; Hábito 3; qualidade de decisão

MÓDULO 2	GESTÃO DE MUDANÇAS E COMPORTAMENTO ÉTICO QUALIDADE DE DECISÃO
HÁBITO 3 qualidade de decisão	<i>Defina cinco metas de melhoria de qualidade pessoal!</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
HÁBITO 2 método de follow-up	<i>De que modo você vai perseguir estas metas?</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
tarefa de multiplicação	<i>Forneça o texto “qualidade de decisão” e o questionário de avaliação de desempenho sobre qualidade de decisão para três pessoas da sua área e fazer um levantamento dos problemas com relação ao tema, as causas e que procedimentos poderiam ser efetuados para a melhoria.</i>
a) Quais são os problemas mais significativos?	
b) Quais são as causas fundamentais?	
c) Que procedimento propor para melhoria?	

QUADRO 25 - AVALIAÇÃO SOBRE QUALIDADE NO RELACIONAMENTO

A. Sempre
B. Quase Sempre
C. Algumas Vezes
D. Raramente

NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO

QUALIDADE	PERGUNTAS	A	B	C	D
JUSTIÇA	1. Evito nos meus relacionamentos qualquer pequena injustiça por mais insignificante que pareça?				
	2. Trato as coisas dos outros com maior cuidado do que se fossem minhas? Evito o mau uso e o desperdício ?				
	3. Evito fazer perder o tempo aos outros, ou fazer esperar desnecessariamente?				
	4. Evito os juízos precipitados sobre acontecimentos ou pessoas?				
	5. Distingo as peessoas dos seus erros ? Corrijo os erros explicando as causas e as formas de os evitar ? Corrijo as pessoas a sós ?				
	6. Tenho o cuidado em não prejudicar no mais mínimo o bom nome , a fama ou a autoridade dos outros?				
	7. Evito acolher calúnias ou murmurações ? Quando não posso louvar, calo-me ?				
	8. Evito a todo custo fazer acepção de pessoas ? Evito deixar-me influenciar por simpatias ou antipatias ? Valorizo as peessoas pelo que são ?				
	9. Ponho interesse e atenção ao que me pedem? Tomo providências , antes, mais e melhor do que se esperava ?				
	10. Retifico ou restituo mal percebo que prejudiquei alguém?				
	11. Evito ao máximo possível que os elos seguintes da cadeia de trabalho em que faço parte sejam prejudicados pelos meus erros , desleixos , atrasos , imprevidências , etc.?				
	12. Dou a cada um o que lhe é devido ? Relaciono-me com os outros vincando os meus deveres em vez dos meus direitos ? Defendo o direito dos outros ?				
	13. Distribuo , objetiva e equitativamente as obrigações e os benefícios às pessoas que estão sob meu comando?				
AFABILIDADE	14. Alegro-me com os sucessos e progressos legítimos dos outros ?				
	15. Relaciono-me cordialmente com os outros? Evito o espírito de contradição ?				
	16. Procuro ser positivo e construtivo nas minhas críticas ? Ponho ênfase nos pontos fortes das pessoas em vez dos defeitos?				
GRATIDÃO	17. Reconheço e agradeço os benefícios ou favores recebidos?				
	18. Recompens o de acordo com as minhas possibilidades os benefícios ou favores recebidos?				
COMPREENSÃO	19. Esforço-me para que os meus relacionamentos sejam de mútua cooperação e solidários ?				
	20. Ponho-me no lugar dos outros e procuro compreender as suas razões? Estou disposto primeiro a ouvir ? Procuro soluções do tipo Vencer/Vencer sempre que seja possível?				
LEALDADE	21. Reconheço e assumo as conseqüências dos meus erros ?				
	22. Correspondo com lealdade à confiança que os outros depositam em mim?				
	23. Cumpro o que prometo ? A minha palavra tem peso ?				
	24. Evito “agradar” os outros para instrumentalizá-los ?				
VERACIDADE	25. Há coerência entre o que penso e faço ? Ajo com transparência e franqueza ? Trato as pessoas com base na verdade ?				
	26. Sou humilde ao manifestar os meus sucessos?				
	27. Esmero-me na qualidade e no cumprimento dos prazos dos trabalhos que realizo?				
RESPEITO	28. Respeito as peessoas independentemente da dimensão externa do seu trabalho?				
	29. Respeito e defendo a legítima pluralidade de opiniões ?				
SOLIDARIEDADE	30. Preocupo-me em ajudar os outros nas suas tarefas ?				
	31. Impeço situações ou procedimentos que põem as peessoas a serviço de fins puramente utilitaristas ?				
	32. Fomento e dou condições de crescimento às peessoas que trabalham comigo? Dou campo para a sua iniciativa, criatividade e exercício responsável da liberdade ?				
	33. Esforço-me para que os meus relacionamentos sejam do tipo Servir/Servir em vez do Ganhar/Perder ou Mandar/Servir ?				
121 <D ≤ 132 (excelente)	PESOS	4x	3x	2x	1x
110 <D ≤ 121 (bom)	TOTAL DAS COLUNAS				
99 <D ≤ 110 (regular)	TOTAL X PESOS				
33 <D ≤ 99 (deficiente)	SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS				

QUADRO 26 – Módulo 3; Hábito 4; qualidade de relacionamento

MÓDULO 3	GESTÃO DE MUDANÇAS E COMPORTAMENTO ÉTICO QUALIDADE DE RELACIONAMENTO
HÁBITO 4 qualidade de relaciona- mento	<i>Defina cinco metas de melhoria de qualidade pessoal!</i>
	1.
	2.
	3.
	4. 5.
HÁBITO 2 método de follow-up	<i>De que modo você vai perseguir estas metas?</i>
	1.
	2.
	3.
	4. 5.
tarefa de multiplicação	<i>Forneça o texto “qualidade de relacionamento” para alguns dos seus familiares e amigos. Levantar, na opinião destas pessoas, quais os problemas mais significativos dentro do tema, as suas causas fundamentais e quais os procedimentos para a melhoria. Anote as suas conclusões !</i>
a) Problemas mais significativos?	
b) Causas fundamentais?	
c) Procedimento para melhoria?	

QUADRO 27 - AVALIAÇÃO SOBRE QUALIDADE EMOCIONAL
NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO

A. Sempre
B. Quase Sempre
C. Algumas Vezes
D. Raramente

QUALIDADE	PERGUNTAS	A	B	C	D
reforço pelas idéias	1. Fomento idéias em conformidade com o tipo de ação que quero realizar ou evitar?				
	2. Desvio as idéias ou o direcionamento da imaginação daquilo que me afasta das ações de qualidade?				
reforço via emoções	3. Adquiri ou intensifico aquelas emoções que reforçariam as ações de qualidade?				
	4. Fomento o entusiasmo para atingir as metas de qualidade pessoal que me proponho?				
	5. Desenvolvo o gosto e interesse pelas coisas que faço e as que devo fazer? Fomento o entusiasmo profissional?				
Fortalecer a vontade	6. Faço questão de que a minha vontade ande na frente? Faço os meus deveres mesmo que me falte o gosto?				
Crescer em reflexão	7. Cultivo idéias força ou uma linha de convicção apoiada em princípios éticos? Esforço-me por seguir esses princípios?				
	8. Modero as inclinações irrefletidas de simpatia ou antipatia que prejudicam o relacionamento com os outros?				
Disciplina	9. Sou disciplinado no que se refere ao descanso e as horas de sono?				
	10. Faço o que tenho que fazer aqui e agora sem demoras?				
	11. Encaro as dificuldades como meio para fortalecer o meu caráter?				
	12. Modero a minha tendência excessiva para o conforto e comodidade?				
	13. Evito o predomínio de comportamentos reativos?				
Fortaleza	14. Equaciono a minha vida em ideais de superação pessoal?				
	15. Pauto a minha conduta pelo princípio: <i>cabeça de gelo, coração de fogo e braços de ferro?</i>				
	16. Tenho a firmeza necessária para exigir qualidade das pessoas que trabalham comigo?				
Moderação	17. Modero os meus movimentos de desejo e repulsa diante das solicitações externas?				
	18. Tenho autodomínio, em situações que me irritam ou me deixam receoso? Evito ser comandado por solicitações externas?				
Imaginação	19. Fomento com a minha imaginação o desejo e o amor pelos valores positivos, pelas metas altas, pelo bem dos outros e pelas coisas bem feitas?				
	20. Oriento as reações de aversão ou repulsa contra as ações nocivas a mim mesmo e aos outros?				
Esperança	21. Fomento a esperança de atingir metas altas legítimas nas aspirações pessoais, familiares, profissionais, etc.?				
Otimismo	22. Evito as situações que põem em risco a prática de ações de qualidade?				
	23. Sou otimista, encaro todas as coisas com uma visão otimista? Animo as pessoas que trabalham comigo olhando mais para os seus acertos do que para os seus erros?				
Audácia	24. Sou audaz para enfrentar as dificuldades que se opõem ao cumprimento do dever?				
	25. Tenho audácia para estabelecer metas de crescimento pessoal e profissional?				
	26. Venço os temores e receios diante das metas altas ou dificuldades, de modo a crescer em capacidade de iniciativa?				
Magnanimidade	27. Proponho-me metas altas? Desperto a esperança impondo desafios adequados e necessários para o meu crescimento?				
Alegria	28. Afasto as reações de tristeza, apatia ou desânimo? Desenvolvo a minha proatividade?				
	29. Encaro as dificuldades procurando ter e fomentar o bom humor? Venço os altos e baixos do meu estado de animo?				
Paciência	30. Modero os ímpetos de irritação? Faço tudo para falar com calma com clareza e sem exaltações?				
	31. Transformo as reações de ira em justa e adequada indignação contra ações de pouca qualidade motivacional?				
	32. Modero a ira procurando estimular o desenvolvimento das pessoas que trabalham comigo?				
Ordem e paz	33. Afasto a tendência a ansiedade preocupando-me com o futuro somente naquilo em que tenha algo a fazer hoje, aqui e agora? Tenho somente ocupações, rejeito as preocupações inúteis?				
121 <D ≤ 132 (excelente)	PESOS	4x	3x	2x	1x
110 <D ≤ 121 (bom)	TOTAL DAS COLUNAS				
99 <D ≤ 110 (regular)	TOTAL X PESOS				
33 <D ≤ 99 (deficiente)	SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS				

QUADRO 28 – Módulo 4; Hábito 5: qualidade emocional

MÓDULO 4	GESTÃO DE MUDANÇAS E COMPORTAMENTO ÉTICO QUALIDADE EMOCIONAL
HÁBITO 5 qualidade emocional	<i>Defina cinco metas de melhoria de qualidade pessoal!</i>
	1.
	2.
	3.
	4. 5.
HÁBITO 2 método de follow-up	<i>De que modo você vai perseguir estas metas?</i>
	1.
	2.
	3.
	4. 5.
tarefa de multiplicação	<i>Levantar com três dos seus clientes (internos ou externos), o quanto eles estão satisfeitos com o seu trabalho. Utilizar um questionário apropriado. Indicamos a seguir alguns indicadores, dos princípios da qualidade total. Anote as suas conclusões!</i>
a) Há constância de propósitos?	
b) Há garantia de qualidade?	
c) Não aceitação de erros?	

QUADRO 29 - AVALIAÇÃO SOBRE QUALIDADE DE EMPREENHIMENTO

A. Sempre
B. Quase Sempre
C. Algumas Vezes
D. Raramente

NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO

QUALIDADE	PERGUNTAS	A	B	C	D
ATACAR: MAGNANIMI- DADE	1. Fixo metas altas? Sei me impor desafios? Esforço-me para estabelecer um processo de melhora pessoal?				
	2. Afasto os sentimentos de receio, timidez, pessimismo que diminuem a capacidade de iniciativa?				
	3. Emprego os meios a altura das dificuldades que tenho que superar? O esforço que emprego é proporcionado às dificuldades?				
	4. Há comprometimento pessoal com motivações de ordem transcendente? Estou comprometido em buscar os resultados que contribuem para o bem efetivo dos outros?				
	5. Evito situações de acomodamento, má rotina, conformismo, etc.?				
	6. Faço questão de ter uma atuação tal que em todos os lugares busco a realização de valores criadores ? Atuo de modo a fazer diferença onde estou?				
	7. Tenho uma visão: clara, bem definida, abrangente e detalhada dos meus objetivos? A minha visão: de vida, de trabalho tem metas consistentes: o que? quem? por que? quando? onde? e como?				
	8. Afasto a tendência a deixar-me levar pela lei do mínimo esforço?				
	9. Compartilho com os meus colegas de trabalho motivações de qualidade para atingir metas altas e difíceis de atingir?				
	10. Tenho expectativas e aspirações altas com relação às pessoas que trabalham comigo?				
	11. Além de convicções claras e objetivos bem definidos fomento sentimentos fortes que impulsionem a execução das idéias que tenho?				
ATACAR: AUDÁCIA	12. Tenho idéias inovadoras e corajosas? Empenho-me em convencer as pessoas para que se comprometam com elas? Há esforço para fazer dar certo estas idéias?				
	13. Decido prontamente o que tenho que fazer? Evito os adiamentos por comodismo?				
	14. Afasto movimentos desordenados de ira e impetuosidade? A minha firmeza é refletida ou é um acesso de paixão?				
	15. Executo com firmeza o que me indica a prudência? Afasto a moleza na hora da execução? Sou uma pessoa determinada?				
	16. Corrijo com justiça e fortaleza os erros que prejudicam o trabalho, o ambiente de relacionamento? Evito atrasar o aconselhamento que pode aprimorar as pessoas que trabalham comigo?				
	17. Evito deixar-me levar pelos receios de corrigir? Evito comentar em público coisas que devo falar pessoalmente?				
RESISTIR PACIÊNCIA	18. Procuro ter um espírito otimista e esperançado? Evito deixar-me levar por pensamentos pessimistas? Desenvolvo valores de atitude?				
	19. Resisto com firmeza as dificuldade de relacionamento com animo de superá-las?				
	20. Esforço-me por manter as minhas metas de qualidade pessoal e lutar para atingi-las mesmo que não se vejam avanços claros?				
	21. Domino o sentimento de fracasso? Tiro experiência dos erros e recomeço?				
	22. Falo com serenidade e evito perder a calma? Sou equilibrado nas minhas conversas, nas ordens que dou em tarefas de coordenação e direção?				
RESISTIR CONSTÂNCIA	23. Explico com paciência o que é preciso fazer? Atuo tendo em conta que dirigir é ensinar? Dedico tempo para formar as pessoas que trabalham comigo?				
	24. Ponho os meios planejados com constância? Mantenho o esforço até chegar aos resultados? Sou disciplinado?				
	25. Empenho-me não só ao começar as tarefas, mas sobretudo em acabá-las bem?				
	26. Sou constante no acompanhamento das minhas metas pessoais de qualidade?				
	27. Mantenho um plano diário de leitura sobre os temas de qualidades pessoais?				
	28. Estimulo com constância os que trabalham comigo a um processo de melhora pessoal continuada?				
	29. Venço situações de compaixão conosco mesmos, que afastam da constância para atingir as metas difíceis?				
	30. Encaro os problemas com proatividade? Evito deixar-me levar pôr queixas? Evito exagerar com a imaginação as dificuldades ou contrariedades?				
	31. Cuido dos detalhes com constância? Faço as coisas bem feitas até o final?				
	32. Desenvolvo motivações de qualidade para melhorar no trabalho?				
117 < D ≤ 128 (excelente)	PESOS	4x	3x	2x	1x
106 < D ≤ 117 (bom)	TOTAL DAS COLUNAS				
96 < D ≤ 106 (regular)	TOTAL X PESOS				
32 < D ≤ 96 (deficiente)	SOMA DOS PONTOS É O ÍNDICE DE QUALIDADES PESSOAIS				

QUADRO 30 – Módulo 5; Hábito 6: qualidade de empreendimento

MÓDULO 5	GESTÃO DE MUDANÇAS E COMPORTAMENTO ÉTICO QUALIDADE DE EMPREENDIMENTO
HÁBITO 6 qualidade de empreendi- mento	<i>Defina cinco metas de melhoria de qualidade pessoal!</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
HÁBITO 2 método de follow-up	<i>De que modo você vai perseguir estas metas?</i>
	1.
	2.
	3.
	4.
tarefa de multiplicação	<i>Elaborar um questionário de auto-avaliação que seja útil no seu setor sobre “qualidades pessoais no trabalho”. Forneça este texto a algumas pessoas e procure estabelecer um processo de melhoria baseada em soluções vencer/vencer e servir/servir. Tenha em conta os princípios da qualidade para a elaboração do questionário.</i>
	1. Total satisfação dos clientes
	2. Gerência participativa
	3. Desenvolvimento de recursos humanos
	4. Constância de propósitos
	5. Aperfeiçoamento contínuo
	6. Gerência de processos
	7. Delegação
	8. Disseminação de informações
	9. Garantia da qualidade
10. Não aceitação de erros	

QUADRO 31 - CLASSIFICADOR DE TEMPERAMENTOS DE KEIRSEY

Questionário obtido no site: <http://www.keirsey.com/>

1. Numa festa você
 - a) interage com muitos, incluindo estranhos
 - b) interage com poucos, seus conhecidos
2. Você se considera mais
 - a) realista do que especulativo
 - b) especulativo do que realista
3. É muito pior
 - a) ter a "cabeça nas nuvens", ser sonhador
 - b) ser escravo da rotina
4. Você é mais impressionado(a) por
 - a) princípios
 - b) emoções
5. Você é mais atraído(a) pelo
 - a) convincente
 - b) comovente
6. Você prefere trabalhar
 - a) com prazos de entrega
 - b) sem amarrações
7. Você tende a escolher
 - a) cuidadosamente
 - b) impulsivamente
8. Nas festas você geralmente
 - a) permanece até tarde, com energia crescente
 - b) retira-se mais cedo, com energia decrescente
9. Você se sente mais atraído(a) por
 - a) pessoas sensatas
 - b) pessoas criativas
10. Você se interessa mais pelo
 - a) real
 - b) possível
11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as
 - a) leis do que para as circunstâncias
 - b) circunstâncias do que para as leis
12. Ao tratar com outras pessoas, você tende a ser mais:
 - a) objetivo(a)
 - b) pessoal
13. Você é mais
 - a) pontual
 - b) descompromissado(a)
14. Incomoda-lhe mais ter as coisas:
 - a) inacabadas
 - b) concluídas
15. No seu grupo social você em geral
 - a) está a par do que acontece com os outros
 - b) está por fora das novidades
16. Ao realizar as tarefas de rotina, você prefere fazê-las
 - a) da maneira usual
 - b) da sua própria maneira
17. Os escritores deveriam
 - a) dizer as coisas com clareza
 - b) expressar as idéias com o uso de analogias
18. Você é mais atraído(a)
 - a) pela consistência das idéias
 - b) pelas relações humanas harmoniosas
19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados
 - a) na lógica
 - b) em valores pessoais
20. Você prefere as coisas
 - a) negociadas e decididas
 - b) não negociadas e indefinidas
21. Você se definiria como mais
 - a) sério(a) e firme
 - b) condescendente
22. Ao telefonar você
 - a) está seguro(a) de que dirá tudo o que precisa
 - b) ensaia de antemão o que irá dizer
23. Os fatos
 - a) "falam por si mesmos"
 - b) ilustram princípios
24. Os visionários o(a)
 - a) aborrecem
 - b) fascinam
25. Você é mais freqüentemente uma pessoa
 - a) calculista
 - b) acolhedora
26. É pior ser
 - a) injusto(a)
 - b) impiedoso(a)
27. Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam
 - a) por seleção e escolha cuidadosa
 - b) fortuitamente e ao acaso
28. Você se sente melhor
 - a) depois de ter comprado, adquirido
 - b) tendo a opção de comprar
29. Na companhia de outras pessoas, você
 - a) inicia a conversação
 - b) espera ser abordado(a)
30. O senso comum é
 - a) raramente questionável
 - b) freqüentemente questionável
31. Com freqüência, as crianças
 - a) não se fazem úteis o suficiente
 - b) não exercitam suficientemente a imaginação
32. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo
 - a) as normas
 - b) a intuição
33. Você se considera mais
 - a) firme do que gentil
 - b) gentil do que firme
34. Você considera mais admirável a habilidade
 - a) para se organizar e ser metódico(a)

- b) a habilidade para se adaptar e ser maleável
35. Você valoriza mais o
a) fechado, definido
b) aberto, com opções
36. Uma interação nova e pouco rotineira com outras pessoas
a) o(a) estimula e revigora
b) consome as suas reservas de energia
37. Você é, mais freqüentemente,
a) uma pessoa do tipo prático
b) uma pessoa do tipo fantasioso
38. Você tem uma maior propensão a ver
a) como as outras pessoas são úteis
b) como os outros vêem
39. É mais satisfatório
a) discutir um assunto a fundo
b) chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você é
a) a sua cabeça
b) o seu coração
41. Você se sente mais à vontade com um trabalho
a) que siga um acordo pré-estabelecido
b) que se desenvolva sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar
a) o sistemático
b) o imprevisto
43. Você prefere
a) muitos amigos com contatos superficiais
b) poucos amigos com contatos intensos
44. Você se deixa guiar mais pelos
a) fatos
b) princípios
45. Você se interessa mais por
a) produção e distribuição
b) projeto e pesquisa
46. É mais elogioso ser considerado(a)
a) uma pessoa muito lógica
b) uma pessoa muito sentimental
47. Você se autovaloriza mais por ser
a) decidido(a), firme
b) dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais freqüência, você prefere
a) uma afirmação final e inalterável
b) uma afirmação preliminar e provisória
49. Você se sente mais confortável
a) depois de tomar uma decisão
b) antes de tomar uma decisão
50. Com ou para pessoas que não conhece, você
a) conversa longamente e com facilidade
b) tem pouco a dizer
51. Você confia mais em
a) sua experiência
b) sua intuição
52. Você se considera
a) mais prático(a) do que criativo(a)
b) mais criativo(a) do que prático(a)
53. Você aprecia mais em outra pessoa
a) a clareza do raciocínio
b) a força dos sentimentos
54. Você está mais inclinado(a) a ser
a) justo(a), imparcial
b) compreensivo(a)
55. Na maioria das vezes, é preferível
a) ter certeza de que esteja tudo acertado
b) deixar que as coisas simplesmente aconteçam
56. Nos relacionamentos, a maior parte das coisas deveriam ser
a) renegociáveis
b) casuais e circunstanciais
57. Quando o telefone toca você
a) se apressa para atender primeiro
b) espera que alguém atenda
58. Você aprecia mais em si mesmo(a)
a) o forte senso de realidade
b) a imaginação viva
59. Você se sente mais atraído(a)
a) pelos fundamentos
b) pelas implicações
60. Parece-lhe pior ser muito
a) apaixonado(a), veemente
b) objetivo(a)
61. Você se vê, basicamente, como
a) cabeça-dura
b) coração-mole
62. Atrai-lhe mais uma situação
a) estruturada e programada
b) não estruturada e imprevista
63. Você se considera uma pessoa mais
a) rotineira do que original
b) original do que rotineira
64. Você tende a ser uma pessoa
a) de fácil aproximação
b) algo reservada
65. Você prefere textos
a) mais literais
b) mais figurativos e simbólicos
66. É mais difícil para você
a) identificar-se com os outros
b) utilizar-se dos outros
67. Você prefere possuir
a) a clareza da razão
b) a força da compaixão
68. É maior defeito
a) não saber discernir
b) ser crítico
69. Você prefere os acontecimentos
a) planejados
b) imprevistos
70. Você se considera uma pessoa mais
a) ponderada e cuidadosa do que espontânea
b) espontânea do que cuidadosa e ponderada

QUADRO 32 - INDICAÇÃO DAS RESPOSTAS

a e b nas respectivas colunas e linhas:

a		b		a		b		a		b		a		b		a		b									
1				2				3				4				5				6				7			
8				9				10				11				12				13				14			
15				16				17				18				19				20				21			
22				23				24				25				26				27				28			
29				30				31				32				33				34				35			
36				37				38				39				40				41				42			
43				44				45				46				47				48				49			
50				51				52				53				54				55				56			
57				58				59				60				61				62				63			
64				65				66				67				68				69				70			

MARCAR AS RESPOSTAS a e b nas respectivas colunas e linhas:

a		b		a		b		a		b		a		b		a		b									
1				2				3				4				5				6				7			
8				9				10				11				12				13				14			
15				16				17				18				19				20				21			
22				23				24				25				26				27				28			
29				30				31				32				33				34				35			
36				37				38				39				40				41				42			
43				44				45				46				47				48				49			
50				51				52				53				54				55				56			
57				58				59				60				61				62				63			
64				65				66				67				68				69				70			

QUADRO 33 - QUESTIONÁRIO DOS QUATRO TIPOS CARACTEROLÓGICOS DE KEIRSEY

Para cada item, ordenar as quatro alternativas. Marque a resposta: # 1 para a que mais se aproxima de como você é; # 2 à que viria em segundo lugar; # 3 à que viria em terceiro; # 4 à que menos se assemelha ao seu comportamento.

1	Eu preferiria estudar	9	Estou em toda a minha vida em busca de
	a arte e literatura		a excitação e aventuras
	b literatura e humanidades		b compreensão própria
	c negócios e finanças		c segurança
	d ciência e engenharia		d métodos eficientes de operação
2	Eu me sinto melhor quando	10	Em face do futuro
	a eu estou à vontade em ação		a Eu aposto que algo afortunado virá
	b eu estou conversando com alguém		b Eu acredito na bondade nata das pessoas
	c eu estou seguro como uma rocha		c Você não pode ser muito cauteloso
	d eu exercito a minha engenhosidade		d É melhor manter-se desconfiado
3	De humor eu sou freqüentemente	11	Se fosse possível eu gostaria de tornar-me
	a excitado e estimulado		a Um artista virtuoso
	b entusiástico e inspirado		b Um sábio profeta
	c cauteloso e prudente		c Um executivo chefe
	d calmo e desinteressado		d Um gênio tecnológico
4	Continuo sempre voltando para	12	Eu faria melhor em um emprego trabalhando com
	a aperfeiçoar minha arte		a ferramentas e equipamentos
	b ajudar os outros se afirmarem		b desenvolvimento de recursos humanos
	c ajudar os outros a fazerem o certo		c materiais e serviços
	d investigando como as coisas funcionam		d sistemas e estruturas
5	Espontaneamente eu tendo a ser	13	Como guia para a ação eu olho principalmente para
	a prático e oportunista		a vantagens imediatas
	b compassivo e altruísta		b possibilidades futuras
	c submisso e diligente		c experiências passadas
	d ser autônomo e independente		d condições necessárias e suficientes
6	Eu me considero mais por	14	Eu estou mais autoconfiante quando eu estou
	a ser corajoso e aventureiro		a adaptável e flexível
	b ser de bom coração e de boa vontade		b genuíno e autêntico
	c fazer boas ações		c honrado e respeitado
	d ser autônomo e independente		d resoluto e firme de vontade
7	Eu estou mais inclinado a confiar em	15	Eu aprecio quando os outros
	a impulsos e caprichos		a surpreendem-me com generosidade
	b intuições e intimações		b reconhecem meu verdadeiro eu
	c costumes e tradições		c expressam sua gratidão
	d pura razão e lógica formal		d perguntam-me por minha razão
8	Eu estou algumas vezes ansioso para	16	Ao pensar em desgraça
	a fazer impressão e ter impacto		a eu normalmente rio delas
	b perder-me em sonhos românticos		b eu freqüentemente gostaria de saber porque
	c ser um membro estimado e legítimo		c eu tento tirar o melhor partido
	d fazer uma inovação científica		d eu vejo desde uma ampla perspectiva

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
a																	A I G R
b																	
c																	
d																	

Instrução de preenchimento: Primeiro: nas colunas numeradas acima, preencha as resposta de 1 a 4 para cada um dos 16 itens. Segundo: some os números na transversal para cada linha (a, b, c, d) e coloque as somas nos quadros no extremo direito. Terceiro: marque um círculo nas letras (A, I, G, ou R) ao lado da menor soma. Quarto: A corresponde ao Artesão (SP), I ao Idealista (NF), G ao Guardião (SJ) e R ao Racional (NT).

QUADRO 34- CARACTERÍSTICAS DO TEMPERAMENTO E CARÁTER²⁵⁹

Comunicação Implementação Caráter	Concreto SP Utilitarista Artesão	Concreto SJ Cooperativo Guardião	Abstrato NF Cooperativo Idealista	Abstrato NT Utilitarista Racional
Linguagem Referencial Sintático Retórico	Harmônica Indicativa Descritiva Heterodoxa	Associativa Imperativo Comparativo Ortodoxo	Indutiva Interpretativo Metafórico Hiperbólico	Dedutiva Categórica Subjuntiva Técnica
Intelecto Papel direto papel expressivo papel reservado Papel informativo papel expressivo papel reservado	Tático Operador promotor ESTP artífice ISTP Anfitrião executante ESFP compositor ISFP	Logístico Administrador supervisor ESTJ inspetor ISTJ Conservador provedor ESFJ protetor ISFJ	Diplomático Mentor professor ENFJ conselheiro INFJ Advogado patrocinador ENFP curador INFP	Estratégico Coordenador mar. de campo ENTJ planejador INTJ Engenheiro inventor ENTP arquiteto INTP
Interesse Educação Preocupação Vocação	Artefato Técnica Equipamento	Comércio Moralidade Material	Humanidades Moral Pessoal	Ciência Tecnologia Sistemas
Orientação presente futuro passado local tempo	Prático Otimista Cínico Aqui Agora	Submisso Pessimista Calmo Porta Ontem	Altruísta Crédulo Místico Atalhos Amanhã	Pragmático Cético Relativista Intersecções Intervalos
Auto-imagem autoestima auto-respeito autoconfiança	Artístico Audacioso Adaptável	Dependente Beneficente Respeitável	Empático Benevolente Autêntico	Engenhoso Autônomo Resoluto
Valor Ser Confiança Desejo Procurando Estima Aspira	Excitado Impulso Impacto Estímulo Generosidade Virtuoso	Preocupado Autoridade Pertencer Segurança Gratidão Executivo	Entusiástico Intuição Romance Identidade Reconhecimento Sabedoria	Calmo Razão Realização Conhecimento Deferência Gênio
Papel social Companheiro Prole Liderança	Diversão Liberal Negociador	Ajuda Socializador Estabilizador	Espiritual Harmonizador Catalisador	Mente Individualista Visionário

²⁵⁹ KEIRSEY, David. *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*. 1. ed. USA: Prometheus, 1998, p. 62.

Indicar a nota de 9 a 1 na coluna do meio e indicar a média no final da tabela.. Caso o comportamento se identifique mais com a coluna da esquerda, a nota será mais próxima de nove, se da direita estará mais próxima de 1

QUADRO 35 - EMOTIVIDADE

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

9 - E		1 - nE
1. Você toma a peito pequenas coisas, sabendo sem dúvida que não têm importância? Transtorna-se por insignificâncias?		Ou só se inquieta por acontecimentos graves?
2. Você se entusiasma ou se indigna facilmente?		Ou aceita tranqüilamente as coisas como são?
3. Você sente-se fácil e profundamente ferido(a) por uma crítica um tanto aguda, uma observação descortês ou irônica, ainda que não o demonstre?		Ou você suporta as pequenas críticas, sem sentir-se ferido nem sequer perturbado?
4. Você se perturba facilmente diante de um acontecimento inesperado, ainda que seja de pouca monta?		Ou você é difícil de perturbar-se?
5. Você se acalora ao falar? Levanta a voz durante a conversação? Experimenta a necessidade de empregar termos muito expressivos ou cifras "forçadas"?		Ou você fala sem pressa, de forma pausada e sem que isso lhe suponha esforço?
6. Você está angustiado diante de um trabalho novo, o encontro com um desconhecido ou diante de uma mudança de perspectiva?		Ou você se posiciona na situação com calma?
7. Passa no mínimo interiormente, da exaltação ao abatimento, da alegria à tristeza e vice-versa por qualquer insignificância ou inclusive, sem razão aparente?		Ou você é de caráter calmo tanto interiormente como em aparência?
8. O seu espírito acha-se freqüentemente obcecado por dúvidas, escrúpulos, em relação a atos sem importância? Mantem com freqüência em sua mente um pensamento perfeitamente inútil que lhe importuna?		Ou só excepcionalmente conhece você este penoso estado de preocupação?
9. Ocorre a você, às vezes, ao estar tão fortemente emocionado que o que deseja fazer lhe seja completamente impossível? (Medo que impede de mover-se, timidez que suprime completamente a fala).		Ou nunca lhe ocorreu isto?
10. Tem freqüentemente o sentimento de ser desgraçado, ou ao menos de não estar à gosto, no fundo preocupado, inclusive quando nada grave lhe aflige?		Ou se sente geralmente à gosto quando nada grave lhe atormenta
TOTAL DE PONTOS/10 (MÉDIA)		

QUADRO 36 - ATIVIDADE

9 - A		1 - nA
1. Você se ocupa, com atividade, durante o seu tempo livre? Estudos suplementares, ação social, trabalhos manuais e em geral qualquer trabalho não imposto?		Ou passa longos tempos sem fazer nada, sonhando ou simplesmente distraído-se (leitura entretida, radio, tv)?
2. Executa imediatamente e sem dificuldade o que decidiu?		Ou é necessário fazer um grande esforço para passar da idéia à ação, da decisão para a execução?
3. Estimula-se com as dificuldades e se excita com a idéia do esforço a realizar?		Ou melhor, pelo contrário, desanima-se facilmente diante das dificuldades ou diante de uma tarefa que se apresenta bastante fatigante?
4. Você prefere atuar, ou pelo menos fazer projetos concretos que preparem efetivamente o porvir?		Ou, você gosta de sonhar, seja com o passado, que já não existe, ou com o porvir, que poderia ser, ou com o puramente imaginário?
5. Você faz o que tem que fazer logo e sem que lhe custe muito (escrever uma carta, consertar algo, por ordem)?		Ou você tem a tendência a desistir, a deixar para mais tarde?
6. Toma decisões assim que estima possuir todos os elementos que permitam fazê-lo, inclusive em casos difíceis?		Ou você é indeciso e divide durante bastante tempo?
7. Uma espera imprevista, que você não pode aproveitar para trabalhar, lhe parece uma perda de tempo desagradável?		Ou uma boa ocasião para relaxar, para sonhar, para dormir?
8. Você não vacila nunca em empreender uma transformação útil, sabendo que vai lhe exigir um grande esforço?		Ou retrocede diante do trabalho que é preciso empreender e prefere contentar-se com o status quo?
9. Quando deu ordens para realizar um trabalho, você vigia dita execução, assegurando-se de que tudo se faça nas condições e no momento oportunos?		Ou você se desinteressa de sua execução, com o sentimento de que se livrou de uma preocupação?
10. Prefere mais atuar em vez de ficar assistindo um simples espetáculo que se torna chato, ou isto lhe estimula partir para fazer algo?		Ou prefere mais assistir do que fazer (agrada-lhe assistir durante bastante tempo um jogo que você mesmo não pratica)?
TOTAL DE PONTOS/10 (MÉDIA)		

Indicar a nota de 9 a 1 na coluna do meio e indicar a média no final da tabela.. Caso o comportamento se identifique mais com a coluna da esquerda, a nota será mais próxima de nove, se da direita estará mais próxima de 1

QUADRO 37 - RESSONÂNCIA

9 - S					1 - P					
9	8	7	6	5	4	3	2	1		
1. Você se guia com frequência em suas ações pela idéia de um porvir afastado (poupar para a velhice, amontoar materiais para um trabalho de longa duração)?						Ou lhe interessam sobretudo os resultados imediatos?				
2. Você tem em consideração tudo o que pode ocorrer e se prepara, cuidadosamente, meticulosamente (equipamento detalhado, estudo de itinerários, previsão de possíveis incidentes, etc.)?						Ou deixa para a inspiração do momento?				
3. Tem além dos princípios morais, uns princípios estritos, aos que procura submeter-se?						Ou você prefere adaptar-se às circunstâncias com flexibilidade?				
4. Você é constante em seus projetos? Termina sempre o que começou?						Ou abandona com frequência uma tarefa antes de terminá-la?				
5. Mantém fielmente relações com pessoas ou grupos que deixaram de estar próximos de você, de seres queridos ou úteis?						Ou muda frequentemente de amizades (abandonando por exemplo, sem motivos graves pessoas que se relacionava)? Ou pelo menos desejaria mudar?				
6. Você é difícil de se reconciliar, persistindo no fundo de você um mal estar, ainda que não faça jamais um gesto contra o ofensor?						Depois de um acesso de cólera (ou se você não se encoleriza nunca, depois de haver sofrido uma afronta) se reconcilia em seguida?				
7. Tem hábitos muito estritos que são muito importantes para você? Agrada-lhe o retorno regular de certos acontecimentos?						Ou sente horror por tudo o que é habitual e previsto, sendo para você a surpresa um elemento essencial do prazer?				
8. Você gosta da ordem, da simetria, da regularidade?						Ou parece-lhe repugnante a desordem e tem necessidade de encontrar fantasia por toda parte?				
9. Prevê com antecedência o emprego do seu tempo e de suas forças? Gosta de fazer planos, horários, programas?						Ou se lança à ação sem regra e sem previsão?				
10. Você está muito apegado às suas opiniões, não muda de ponto de vista senão depois de madura reflexão, esforçando-se por fazer encaixar os elementos novos com o conjunto do que pensava antes?						Ou se deixa seduzir facilmente por uma idéia nova?				
TOTAL DE PONTOS/10 (MÉDIA)										

QUADRO 38 - Resultado do questionário

	média		média		média
Emotividade		Atividade		Ressonância	
E/nE:		A/nA:		S/P:	

QUADRO 39 - TIPOLOGIA DE HEYMANS

emotividade	atividade	ressonância	tipo	denominação	Valor dominante
E emotivos	nA não ativos	P	E,nA,P	Nervoso	Diversão
		S	E,nA,S	Sentimental	Intimidade
	A ativos	P	E,A,P	Colérico	Ação
		S	E,A,S	Apasionado	Obra a realizar
nE não emotivos	A ativos	P	nE,A,P	Sanguíneo	Êxito
		S	nE,A,S	Fleumático	Dever
	nA não ativos	P	nE,nA,P	Amorfo	Prazer
		S	nE,nA,S	Apático	Tranquilidade

QUADRO 40 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE ÉTICA DAS VIRTUDES
PDEV - AVALIAÇÃO E METAS

1. **AUTOCONHECIMENTO**

- 1) Pela consciência que tenho do meu modo de ser, acredito que estou em que posição?
a) em termos de **motivação extrínseca**,

Desprendido

Atenho-me fundamentalmente ao que é necessário. Antes de decidir pela aquisição, desenvolvo de novas atividades, pondero as razões de conveniência, que favorecem o aperfeiçoamento das qualidades pessoais e atendem o bem de todos.

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

Alta motivação material

Minha motivação dominante é o \$, o status, valorizo bastante o retorno que eu tenho em termos materiais. Difícil ponderar nas necessidades dos outros, já basta as minhas preocupações.

- b) em termos de **motivação intrínseca**,

Baixo interesse pelo trabalho
Passivo no trabalho.
Distante e desinteressado pelas novidades.
Satisfeito em "ir levando as coisas".
Sem interesse real em aprender enquanto trabalho.
Rotineiro. Desanimado.
Acomodado.

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

Alto interesse pelo trabalho
Criativo.
Sei encontrar o lado agradável, que me motiva, nas coisas que faço. Sei tornar as coisas agradáveis e interessantes. Basta me envolver num serviço para me entusiasmar, liberar energia, fazer com rapidez.
Curiosidade aguçada.
Quero descobrir como fazer melhor.

- c) em termos de **motivação transcendente**,

Voltado para mim mesmo

O meu descanso pessoal em casa é sagrado: ninguém da família pode mexer.
Em casa os meus gostos e preferências dominam.
No trabalho atuo politicamente.
Guardo informação.
Não me preocupo em ensinar.
Sinto-me mal quando um colega sobressai.
Não gosto de ouvir.

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

Dedicado aos outros

Em casa, penso primeiro no que os outros gostam e precisam. O meu descanso fica em segundo lugar. O trabalho está subordinado à família.
No trabalho procuro sempre ouvir. Fico grato com as sugestões e correções.
Preocupo-me muito em promover o desenvolvimento do meu pessoal. Se puderem ser melhores do que eu, ótimo.

2) Com relação à capacidade de liderança (indicar a avaliação)

Estrategista _____ Executivo _____ Líder _____

Em que é preciso melhorar? _____

3) Como atuo no desenvolvimento organizacional? Avaliação das propostas das organizações inteligentes _____

Em que melhorar? _____

4) Respondi ao questionário de avaliação de temperamentos e descobri que me aproximo do seguinte tipo:

a) Emotividade: _____ b) Atividade: _____ c) Ressonância: _____

Ou seja, o meu tipo é o chamado: _____

Segundo Keirsey: _____ Ou seja, o meu tipo é o chamado: _____

De acordo com Keirsey quais são as minhas forças e fraquezas? _____

5) Com base nesse tipo de temperamento básico e no meu próprio conhecimento pessoal, poderia estabelecer um programa de melhora nos seguintes pontos:

6) Transcrever aqui as prioridades que você já definiu nas verificações anteriores:

a) **Princípios da qualidade total. Avaliação** _____

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL	COMO ACOMPANHAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

b) **Qualidade de decisão. Avaliação** _____

QUALIDADE DE DECISÃO	COMO ACOMPANHAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

c) *Qualidade de relacionamento. Avaliação* _____

QUALIDADE DE RELACIONAMENTO	COMO ACOMPANHAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

d) *Qualidade emotiva. Avaliação* _____

QUALIDADE EMOCIONAL	COMO ACOMPANHAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

e) *Qualidade de empreendimento. Avaliação* _____

QUALIDADE DE EMPREENDIMENTO	COMO ACOMPANHAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

RESUMO

<i>Papéis</i>	<i>Aspectos</i>	<i>Pontos a melhorar, definindo prioridades</i>
<i>Pessoal</i>	<i>Decisão</i>	1.
	<i>Relacionamento</i>	2.
	<i>Emotividade</i>	3.
	<i>Empreendimento</i>	4.
<i>Familiar</i>	<i>Decisão</i>	1.
	<i>Relacionamento</i>	2.
	<i>Emotividade</i>	3.
	<i>Empreendimento</i>	4.
<i>Profissional</i>	<i>Liderança</i>	1.
	<i>Organiz. Intelig.</i>	2.
	<i>Qualidade total</i>	3.
	<i>Decisão</i>	4.
	<i>Relacionamento</i>	5.
	<i>Emotividade</i>	6.
	<i>Empreendimento</i>	7.

ANEXO II - QUESTIONÁRIO



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO
PARANÁ - CEFET-PR**
Programa de Pós Graduação em Gestão de Tecnologia

QUESTIONÁRIO²⁶⁰

Pesquisa de avaliação do programa de desenvolvimento de cultura organizacional baseada na Ética das Virtudes (PDEV):

Questão 1: Indique uma nota de 0 a 5 (5 como o máximo da escala), para cada uma das colunas e das alternativas da tabela abaixo:

- a) na coluna da esquerda a) para os aspectos de melhoria desejadas (expectativas), que foram mais ou menos determinantes para a procura do programa de desenvolvimento organizacional
- b) na coluna da esquerda b) avaliação do estado destas característica antes do curso;
- c) na coluna da direita, c), até seis meses após a realização do programa, qual foi o grau de efetivação das melhorias esperadas quanto à característica apontada. (*maior efetivação nota 5*)
- d) na coluna da direita, d), avaliação do estado atual destas características;

QUADRO 41 - QUESTÃO 1- VARIÁVEIS

a)	b)	(0 corresponde ao mínimo e 5 ao máximo)	c)	d)
		1. qualidade do clima organizacional		
		2. qualidade de comunicação		
		3. compartilhamento de informações		
		4. confiança mútua		
		5. maior envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa		
		6. qualidade do trabalho executado		
		7. qualidade do atendimento ao cliente		
		8. qualidade de decisão das pessoas no âmbito do trabalho		
		9. qualidade do relacionamento interpessoal		
		10. qualidade de equilíbrio emocional dos membros da empresa		
		11. proatividade dos membros da organização		

Questão 2: Em que medida as melhorias, conseguidas devido ao programa, nas características indicadas a seguir, contribuíram para o melhor desempenho da organização como um todo? Responder com um “X”, em um único grau de contribuição.

²⁶⁰ Foram explicados os conceitos de cada uma das variáveis para os respondentes.

QUADRO 42 – QUESTÃO 2 – CONTRIBUIÇÕES DEVIDAS ÀS VARIÁVEIS

1. Contribuição devida à melhoria de qualidade do clima organizacional

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

2. contribuição devida à melhoria de qualidade de comunicação

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

3. contribuição devida à melhoria de compartilhamento de informações

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

4. contribuição devida à melhoria de confiança mútua

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

5. contribuição devida à melhoria de envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

6. contribuição devida à melhoria de qualidade do trabalho executado

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

7. contribuição devida à melhoria de qualidade do atendimento ao cliente

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

8. contribuição devida à melhoria qualidade de decisão das pessoas no trabalho

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

9. contribuição devida à melhoria de qualidade do relacionamento interpessoal

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

10. contribuição devida à melhoria de qualidade emocional dos membros da empresa

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

11. contribuição devida à melhoria da qualidade de empreendimento

(empreendedorismo) dos membros da organização

decisiva	muito significativa	significativa	pouco significativa	nada significativa

ANEXO III - ENTREVISTAS

ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA

Entrevista com diretor proprietário EC 1 (empresa central)²⁶¹

Questão a): aspectos gerais do ambiente da organização, que fatores afetam o desempenho.

Eu acho que um dos fatores que temos que analisar não pode ser somente o de dentro da empresa, mas também o ambiente familiar das pessoas. Dependendo de como está influi muito no ambiente de trabalho. Pode ocorrer que uma pessoa dê um duro aqui, mas o seu ganho diminuiu. O mercado, agora globalizado, está muito exigente e com isto os preços dos serviços abaixaram. Como a família: a mulher e os filhos, não entendem este aspecto, acaba influenciando negativamente no estado de ânimo do funcionário. Então, não cabe este tipo de análise? Verificar como está a família? Como é que ela está participando no processo?

Se o ganho diminui, porque o mercado abaixou o preço, terá que trabalhar mais para ganhar a mesma coisa. Para ganhar mesma coisa trabalhando mais, a família vai ficar sacrificada. O seu filho diz: “meu pai esta tendo que ir atrás do serviço e está esquecendo a família”. Está trabalhando de noite e nos fins de semana. Volta para casa, cansado e nervoso. A gente quer conversar com ele, e não consegue. A esposa diz: “eu preciso de dinheiro para fazer isto e aquilo e não há!” A influência da família é muito grande. Vivemos num mundo consumista!

Questão b): O que trouxe de benefício para a empresa o programa de desenvolvido? A empresa esta melhor? A empresa tem mais clientes?

A falta da continuidade neste programa fez falta. Por um lado o que atrapalhou foi o volume de trabalho e por outro a dificuldade de reunir as pessoas. Não dá para fazer um programa com todo mundo ao mesmo tempo. O melhor, seriam as reuniões de continuidade com menos participantes para que, se atenda a flexibilidade e haja também mais participação das pessoas.

A coisa esteve muito bem num prazo de dois ou três meses (depois do curso) e a seguir foi decaindo e voltou ao estagio quase que anterior. Não é em um ou dois dias que se vai fazer com que as pessoas mudem. “Ele achou muito bom, voltou muito entusiasmado”. Isto significa que houve melhora? Não é suficiente! É necessário o hábito. Se não há, tudo acaba decaindo. Quem fuma, inteligentemente sabe que faz mal a sua saúde, mas se falta a força de vontade, acaba continuando a fumar. Aqui se repete o mesmo

²⁶¹ Entrevista realizada em 12.04.2002

problema.

Questão c): o que dizer do envolvimento dos colaboradores nas metas da empresa?

Quando se trata do cliente externo, ocorre o mesmo que as pessoas dizem: “dentro da família você é um fora é outro”, na empresa você é outra pessoa. Fica mais fácil atender um de fora da família do que de dentro da família. Isto acontece muito; a pessoa não atende bem o colega de trabalho mas não se porta assim em relação aos clientes. De qualquer forma o relacionamento interno melhorou bastante. Aqui se confirma que “santo de casa não faz milagre”.

Questão d): o que você espera de um consultor

Em primeiro lugar quando se procura uma pessoa de fora para vir falar alguma coisa para os colaboradores, eu como sou um dos donos da empresa, ao contratar alguém para falar, questiono: o que os outros vão imaginar? Que esta pessoa veio mudar a cabeça das pessoas segundo a idéia do patrão.

Em primeiro lugar o consultor tem que ter imparcialidade. Isenção partidária, ou satisfazer o dono? Satisfazer m grupo de pessoas? Não é isto que se pretende. Eu acho importante que se contrate alguém imparcial. Vem à empresa para fazer um trabalho objetivo.

Quais são os problemas que existem? Nem sempre aquilo que o dono pensa, é que é de fato o problema da empresa, ou o problema dos seus colaboradores. Isto é o que o consultor tem conhecer bem: o ponto de vista tanto de um lado como o do outro. Ver o que é mais adequado. Porque senão ele vai dar o mesmo remédio que quer o dono do negócio.

Questão e): sobre a atividade de imersão sobre a Ética das virtudes e a continuidade.

Um aspecto positivo é o de se retirar do local de trabalho para fazer uma imersão destas. Fora do ambiente trabalho, num ambiente gostoso cheio de verde, sem se preocupar com a parte exterior. Reserva-se o tempo, não há como se dispersar, ou preocupar-se com o telefone que toca, talvez com um cliente que queira falar em particular, um chamado da família etc. Outro fator é a oportunidade de convivência fora do ambiente de trabalho.

Para a continuidade seria bom em pequenos grupos de aproximadamente 6 pessoas mais ou menos. Em termos de tempo para os grupos, eu creio que no máximo duas horas por mês.

Questão f): para que se consolide um programa destes, você não acha que teria que ter alguém na própria empresa que desse suporte a isso?

É difícil isto porque é preciso que na empresa tenha alguém que fique preocupado com este aspecto e ser sempre incentivador, motivador, orientador, e estas características não são comuns; porque isto é liderança. Tem que ser feito pelo próprio dirigente da empresa.

Questão g): Como você vê este aspecto do lado da liderança motivadora, animadora, é uma qualidade que precisa ser desenvolvida?

É um item importante. Veja, nós fazemos o futebol todas às 5^{as} feiras e é um meio importante para as pessoas se entrosam mais, chega na sexta o pessoal está mais animado. Mas o fato é que nem todos na empresa participam. Eu não jogo, a secretária não, etc. Um grupo, mas é um fator motivador. Propicia um entrosamento maior, facilita um comprometimento de amizade maior. Estão juntos no laser e há companheirismo. O futebol exige trabalhar em equipe, é preciso buscar ganhar o jogo. Acaba sendo uma de forma de conseguir que as pessoas se entrossem melhor e ao mesmo tempo diminui o “stress” ajuda a descarregar as tensões do dia a dia. Fisicamente se está cansado, mas espiritualmente você pode se refazer. Entre as iniciativas que agreguem e ajudem as pessoas a conviver, este seria o papel do animador. Numa empresa é necessário ter essa pessoa.

Hoje o mundo é diferente, a exigência é maior, os meios de comunicação bombardeiam demais a cabeça das pessoas. Como consequência a tendência é ao individualismo, a segregação. As pessoas se fecham entre marido mulher e os filhos. Praticamente se fecham em torno da família. Antigamente havia relacionamento com outros parentes, amigos, etc. Hoje não. É um problema, pois este tipo de comportamento prejudica os relacionamentos cooperativos dentro da empresa. Isto acaba afetando todas estas notas que estamos vendo no questionário. Haverá problemas de interação entre as pessoas dentro da empresa.

Questão h): O que você proporia para motivar um outro empresário a aplicar a metodologia da ética das virtudes?

Nós passamos na empresa oito horas por dia, às vezes até nove horas. Praticamente um terço do dia se passa na empresa. Portanto a empresa deve ser um lugar gostoso para ficar. Empreendendo alguma coisa que te entusiasme. Todo trabalho tem as suas dificuldades, a sua monotonia, mas mesmo assim você tem que estar motivado. Por isso se as pessoas passam um terço da vida no serviço, as suas melhores horas, portanto o ambiente do serviço deve ser o melhor possível.

Significa que as pessoas que convivem com você têm que ter um padrão de valores. Os padrões de valores geram confiança, os valores éticos geram confiança. Pode-

se deixar as portas abertas do escritório, durante as vinte e quatro horas e sabe-se que os seus direitos serão respeitados. Ao mesmo tempo você tem que saber respeitar os direitos dos outros. Nestas circunstâncias o clima de relacionamento se distensionam, o pessoal confia em você e você pode confiar. “Diga-me o que vai fazer e se achar bom e faça”. Adquire-se uma maior liberdade, uma maior capacidade de iniciativa e uma cooperação de criatividade melhor.

À medida que as pessoas melhoram, melhora todo o ambiente, melhora a confiança, você pode dar mais liberdade aos seus colaboradores para tomarem mais iniciativa, para tomarem decisões, porque sabem que serão apoiados, ou seja, é preciso fazer com que seus colaboradores façam parte do processo de crescimento da empresa, participando deste processo. Não adianta dizer: faça assim, é deste jeito que dá certo. É necessário perguntar: “Como é que você quer fazer”? “Será que vai dar resultado assim”? “Eu acho que tem este caminho”. É um processo difícil, porque o empresário normalmente diz é assim e pronto! Como um pai (autoritário) diz a um filho é assim! A imposição é o recurso daquele que normalmente tem a liderança num determinado lugar.

Eu aprendi muito com o método dos escoteiros: “perguntar ao guri; o que você quer fazer? Quer fazer assim? Você sabe que não vai dar resultado, mas como não fere em nada moralmente ou fisicamente, deixa-se que faça e depois avalia-se porque não deu certo. É a aprendizagem através da própria ação. Trata-se de experimentar. É o risco da liberdade...

A mesma coisa ocorre no trabalho: “eu vou usar o programa fazendo desta forma”. Você sabe que vai procurar um caminho mais longo, mas você orienta dizendo que há outro caminho. Pergunta se ainda quer fazer conforme tinha pensado. Acaba-se comparando e avaliando, assim saberá tomar uma decisão melhor. Este processo de fazer com que os seus colaboradores participem do empreendimento é fundamental. Antes disto é preciso uma preparação das pessoas; senão, não se resolve nada.

Questão i): Há ligação entre os resultados do programa de desenvolvimento de qualidades pessoais com os resultados da organização?

Sim. O grande problema é que o ser humano para mudar de atitude tem que romper com uma determinada situação. Tem que fazer uma mudança interior e esta mudança interior é a que é a mais difícil. Por isso é que muitas vezes se diz : “não adianta fazer nada com esse pessoal pois não vão mudar”. Todas as pessoas na realidade querem um crescimento. Não há um ser humano que queira ficar parado no tempo. A dificuldade é que cada indivíduo é um indivíduo diferente. Necessita de uma diretriz própria para ele. Ai

sim nós esbarramos no tempo. Não há tempo para cada um. Na realidade é preciso dedicar tempo para cada indivíduo, pois cada um tem uma necessidade, umas dificuldades pessoais. Em grupo pode-se dar as diretrizes gerais, depois, individualmente seria necessário algo mais específico.

Questão j): a empresa necessitou mudar para sistemas informatizados tanto para desenhos como para cálculos estruturais. Como você avalia o impacto das mudanças?

No começo nós dissemos ou *você muda* ou *você morre*, devido ao mercado. Isto foi um impacto. Foi meio violento. Dissemos assim, de uma forma firme e dura, caso contrário não geraria a mudança de postura das pessoas.

Questão k): quais foram as reações?

Indicamos: “Vocês têm um prazo de um ano para se adaptar”. O que vocês precisarem nós estamos dispostos a apoiar. A primeira reação foi: “querem nos matar”. Tirar fora da empresa. Toda mudança em qualquer aspecto ela infringe o *status quo* da pessoa e ela não quer mudar. Acha que está bom como está. Pensa da seguinte maneira: “Como é que vem uma pessoa de fora e diz que é preciso mudar”. Fere a liberdade entre aspas do indivíduo. No primeiro momento foi muito difícil. As mudanças eram necessárias e as pessoas não estavam se preparando. Achavam que se podia postergar.

O custo principal é o tempo de aprendizagem. Adaptar-se à nova situação. Tem muito trabalho no dia a dia e ao mesmo tempo tem-se que aprender coisas novas. Isto exige esforço além de equipamentos programas, etc.

Questão l): quanto tempo decorreu para esta mudança?

Até mais de um ano. Três dos mais antigos saíram da empresa. Não conseguiram se adaptar. Eu achava que não queriam se adaptar. Eram colaboradores de primeira linha que entendiam do ramo, mas não se aprimoraram tecnologicamente para a concorrência de mercado.

Questão m): hoje atuam no mercado?

Não, não se adaptaram. Aposentaram-se. Era uma mão de obra muito boa.

3. Entrevista com diretor proprietário EC 2 (empresa central)²⁶²

Questão a): passados mais de dois anos depois do programa de desenvolvimento de pessoas através da ética das virtudes, qual a influencia deste curso na vida da sua equipe?

Houve uma mudança substancial. Porque se apresentou uma série de conceitos da vida sobre o certo e o errado, que muitos não tinham como um rumo para tomar decisões. O fato de mexer com as pessoas no aspecto humano é que foi o diferencial.

Questão b): com relação a influencia em termos de relacionamento, confiança mútua?

Confiança é um assunto mais delicado, depende muito da pessoa, do intimo da pessoa. Ou você confia ou não confia. Teria que gerar procedimentos ou fatos que voltem a gerar confiança. Teria que identificar a fonte, se provem de aspectos financeiros, etc.

Questão c): O programa foi deficiente, para melhorar o nível de confiança mútua?

Não que tenha sido deficiente. Quando se gera uma desconfiança é difícil resgata-la de uma hora para outra. Tem que criar exemplos para que se volte a desenvolver a confiança. Hoje o mundo, é um mundo mais cruel, mais disputado, mais competitivo, exige mais trabalhos e mais exigências e menor remuneração. É nessa miscelânea de coisas que gera-se um pouco desta desconfiança. Na verdade, o ganho real hoje caiu. Pode-se ver que ano após ano a classe média está com ganho real menor. Diminuindo o poder aquisitivo, acredito que até a família deva ser um fator que injete cobranças sobre o cidadão e acaba achando que está trabalhando muito e ganhando pouco. De fato é isto mesmo que ocorre.

Além da confiança está o relacionamento, a desconfiança gera uma má qualidade de relacionamento.

Questão d): houve uma melhora no relacionamento entre as pessoas na empresa?

Houve com certeza pois tocou-se nos valores humanos, nos valores éticos e nas virtudes. Havia uma desinformação, uma distorção sobre estes valores e eu tenho a impressão que isto afetou bastante as pessoas.

Seria correto dizer que o curso dá condição da pessoa refletir sobre os valores e de certa maneira predispõem a atuar melhor. Se a pessoa vai atuar assim ou não é outra história. Estes conceitos sobre virtudes acabam influenciando no dia a dia.

O curso como mexe com as virtudes: a prudência, a justiça, a fortaleza e a moderação. Tenho a impressão que a pessoa em vez de ficar meio fechada para as mudanças, permite uma pequena abertura no seu coração e com isto melhorou o aspecto emocional, o relacionamento, etc.

²⁶² Entrevista realizada em 19.04.2002

Questão e): como o programa sobre as virtudes afetou o envolvimento das pessoas no trabalho e nas metas da empresa. Agregou um diferencial de envolvimento? As pessoas estão mais entrosadas? Trabalham melhor em equipe, como você vê isto? Detectou alguma melhoria?

Naturalmente, porque faz refletir sobre os valores intrínsecos da pessoa. O programa estimulou um pouco este tipo de envolvimento. No nosso dia a dia eu não tenho nada a reclamar porque o pessoal foi sempre solícito são muito bons profissionais, muito envolvidos.

Questão f): o curso foi realizado num momento de mudança drástica, passando todo o desenho para sistemas informatizados, internet, etc. Como é que isto afetou a vida das pessoas? Como é que o ambiente da organização estava neste processo de mudança e o que o programa (PDEV) produziu de efeitos nesta altura?

Esse é um problema internacional, é algo que acontece no mundo inteiro, e a nossa empresa trabalha com projetos e os projetos eram feitos com nanquim papel, lápis caneta, etc. No emprego de programas nós já estávamos bastante adiantados, nós mesmos desenvolvíamos os nossos programas. A maioria dos programas daqui do escritório fui eu mesmo que desenvolvi, com auxílio de programadores. A parte de cálculo está bastante adiantada. Agora a grande modificação que houve, além do cálculo feito no computador, foi a necessidade do desenho ser realizado no computador. Esta mudança foi traumática. Fiquei horrorizado. Já tinha ouvido falar, mas nunca tinha observado que a mudança de rumo ia ser tão drástica e afetava tanto as pessoas. Até lamento que os dois melhores projetistas do meu escritório não conseguiram entrar na informática. De uma hora para outra houve uma mudança tão drástica que eles tiveram que sair. Não só sair e pronto, mas isto afetou muito o íntimo da pessoa. Passou do melhor para algo descartável. Do ótimo para o pior. Fiquei muito chocado com esta mudança. Foi o primeiro passo de mudança e estamos ainda incipientes nesta fase, mas é preciso mudar muito mais ainda. E o pessoal está tendo dificuldade.

Questão g): que tipos de problemas surgem com as mudanças?

Esta firma vai fazer 50 anos, e tem projetistas com idade bastante avançada. Com mais de quarenta anos de firma. Mudar uma pessoa assim de uma certa idade para a gestão automatizada é bastante traumático.

Os jovens têm muito mais facilidade para entrar no computador. Nosso serviço, necessita além do conhecimento além do cálculo e desenho por computador, também o conhecimento de um programa específico de cálculo e desenho que nós conseguimos

implantar. Isto se fez aqui através de decreto, ou seja: “até o final do ano ou todo mundo entra neste sistema, ou quem não entrar fica fora”. Necessitou ser feito desta maneira, porque senão ninguém queria entrar de maneira automática.

Hoje não se aceitam trabalhos que não sejam com sistema informatizado. Não basta saber só este programa, é preciso conhecer bem os tramites da internet pois os projetos não são mais plotados no escritório, são mandados via internet para qualquer lugar do mundo. Recebemos projetos de fora; da Alemanha, da Nova Zelândia, e não vem em suporte de papel. Vem em forma de arquivo eletrônico. Portanto tem que haver uma familiaridade com este tipo de trabalho, coisa que ainda eles não estão familiarizados, tem que se conhecer outro programa de desenho que é o mais utilizado no mundo: o autocad e também não sabem. Tem que haver como que uma reengenharia na empresa para que todos tenham a eficiência que tinham antigamente desenhando à mão.

Questão h): o PDEV é um meio facilitador para implementar as mudanças?

Ajuda. Porque da maneira como foi apresentado, tocando com itens como motivação, relacionamento, etc., cria sinergia. Se uma pessoa entra neste campo que tem maior facilidade para entrar, por exemplo, em programa tipo autocad, ao conversar melhor com as outras pessoas, acaba arrastando o rebanho para o mesmo lado, então, vejo com a melhoria do relacionamento um fator facilitador das mudanças. Acho que é um trabalho importante.

Questão i): o pessoal aceita o desafio com mais animo?

Exatamente! Porque é um desafio mesmo! É um desafio muito grande!

Questão j): que motivos você daria para um empresário aplicar um trabalho deste tipo (programa sobre a ética das virtudes) na empresa?

Primeiro porque esta atividade influencia na vivência dos valores pessoais, sobretudo na vivência das virtudes fundamentais: a prudência, a justiça, a fortaleza e a moderação, que são chave no desenvolvimento dos trabalhos dentro da empresa.

Segundo porque potencia o bom relacionamento e hoje é fundamental o bom relacionamento para a empresa.

Terceiro, porque não se pode ser ingênuo. Há vários chefes de família que estão trabalhando numa empresa e podem ter critérios éticos distorcidos, é uma oportunidade de se mostrar com bastante clareza o que é certo ou errado.

4. Entrevista conjunta com integrantes da empresa A e B e Central²⁶³

Tema aberto para observações gerais sobre o programa desenvolvido.

Projetista A1

Questão a): você passou por muitas fases; desde o desenho em papel manteiga até o CAD na alta sofisticação como é que o sr se adaptou?

Depois disto tudo só sabia um pouco para verificar dados. Com o pouco que sabia, fui aprendendo e agora digamos que estou no 70 %.

Questão b): chegou a pensar em desistir?

Pensei, mas eu estou aqui até hoje. Deu vontade de largar tudo.

Questão c): na transição para o sistema informatizado, gerou algum problema com o clima na organização e na comunicação entre as pessoas. Produziu influencias no ambiente. Como isto afetou as pessoas. Estas mudanças como é que afetaram e que benefícios produziu o curso?

Projetista coordenador da empresa B1:

Pessoalmente não foi nevrálgica a mudança. Eu mesmo consegui administrar a produção na minha seção e a minha produção continuou satisfatória e sempre procuro criar outros mecanismos para que possa desenvolver o meu trabalho. Não afetou a minha profissão, mas tiveram outros casos que se viram afetados e preferiram sair do que se adaptar. Não viram outro caminho. Uns estavam em fim de carreira, acharam melhor parar. O curso foi bom. Motivou, produziu aspectos muitos positivos, a organização dentro da empresa deu uma melhorada, a comunicação melhorou bastante. Vimos que todo mundo tem vontade de ajudar mesmo que se tenha muito pouco tempo dentro da empresa para estudar os problemas da própria empresa por causa do excesso de serviço. O curso ajudou bastante.

Engenheiro sócio proprietário EC 3 (empresa central)

Eu achei que aquele momento do curso foi bom para melhorar o astral da empresa que estava meio baixa. O pessoal estava um pouco desunido, o próprio relacionamento do pessoal da engenharia com o pessoal do desenho estava até então bem difícil. O curso veio mostra que todo mundo teria que estar trabalhando por um objetivo, trabalhando junto com uma confiança mútua que até então não estava acontecendo. Neste aspecto achei que foi muito importante para trazer um animo, uma motivação para todo mundo. Mostrou que não adiantava desistir.

²⁶³ Entrevista realizada em 12.04.2002

No aspecto profissional (técnico) não foi tão significativo. Porque não é um curso que vai fazer com que uma pessoa aprenda de uma hora para a outra, fazer aquele serviço. Isto depende fundamentalmente da disponibilidade, da renúncia de cada pessoa. Dedicar tempo para aprender as novas atividades, ou até em algum caso aprender praticamente uma profissão nova. Trabalhar como nós trabalhávamos com caneta e passar para o computador foi uma mudança muito significativa.

Na engenharia também houve esta mudança, na época do curso estávamos passando pela transformação de uma maneira de trabalhar que vínhamos desde há 10 ou 15 anos e entrar na fase de uso de novos programas de computadores e ainda hoje ainda temos este desafio pela frente. A computação muda muito rapidamente e é necessário atualizar-se. Em termos de atualização nós ainda estamos correndo para tirar o atraso. Não foi no aspecto técnico o determinante do curso para que essas motivações acontecessem. Foi mais no aspecto de relacionamento. De lá para cá tivemos alguns problemas internos, algumas pessoas saíram, outras não conseguiram entrar no sistema da computação e desistiram. Em nenhum momento nós quisemos que acontecesse isto, foram coisas que aconteceram naturalmente.

Na verdade, faltou dar uma seqüência ao programa, talvez em alguns períodos e um acompanhamento mais constante para que esta motivação melhorasse. Passamos por um período difícil financeiro. no final do ano passado e começo deste.

Quando a dificuldade financeira aparece, tudo vem atrás; o relacionamento, aquela confiança de um no outro que pode ficar abalada. Vejo que estamos entrando numa fase de retomada da parte financeira e as perspectivas são favoráveis. Isto vai ajudar a retomar este aspecto de relacionamento.

Projetista Sênior da empresa B 2

Questão d): como você avalia a organização após o curso?

O Relacionamento das pessoas melhorou bastante dentro da empresa. A informática é muito importante para todos, caso contrário você está fora do mercado. Como a parte de engenharia foi dando suporte, informações básicas e depois cada um foi aprendendo, conseguimos ir superando a defasagem. Para sair do zero há muita dificuldade. Foi necessário o empurrão da engenharia, e as pessoas depois tiveram que ir aprendendo por conta própria.

Questão e): como que isto afetou o relacionamento e o ambiente da organização?

Isto é difícil, mas com o passar do tempo as pessoas foram se adaptando. E hoje isso é normal e daqui para frente você tem que se atualizar cada vez mais em termos de mercado.

Questão f): vale a pena um curso deste para um empresário decidir aplicar na sua empresa? Qual o motivo que se apresentaria para vender esta idéia?

Engenheiro sócio proprietário EC 3

O produto final sempre tem mudanças, todo ano aparecem novas tecnologias então sempre a pessoa tem que se reciclar. Qualquer tipo de empresa que presta um serviço ou faz um produto tem que ir se atualizando. Se não houver uma injeção de animo, para que esta atualização seja feita a coisa vai caindo. Assim como depois daquele curso a gente experimentou um período de animação que todo mundo queria crescer e foi um período importante porque estava havendo uma transformação muito grande. Hoje ainda a gente está sofrendo com isto porque nós temos que ter estas atualizações. Estamos tendo uma restrição grande em fazer um outro passo parecido com aquele, que é uma mudança não de um programa para outro, mas uma atualização grande. Uma nova mudança e novas mudanças virão pela frente e não vai ficar nisso, novas mudanças virão pela frente. Acho que tem que haver de tempos em tempos uma reciclagem.

As mudanças como são mais freqüentes é necessário que elas estejam mais motivadas para encarar estas dificuldades. Como o depoimento do Sr (projetista A1), que está aqui até hoje Ele enfrentou um desafio muito grande, mudar de uma determinada maneira de trabalho que vinha desde trinta e poucos anos quase quarenta. Daqui para frente os desafios vão ser contínuos. Hoje ele está numa fase em que se não encara este novo desafio, desiste. Se ficar mais dois anos no sistema que estamos trabalhando hoje daqui a pouco os outros estão tão avançados e não se consegue acompanhar. Vai ter que mudar, e estes desafios vão ser constantes. E para isso é preciso haver uma injeção de animo ter uma motivação.

Estas atividades (cursos) levam a pessoa estar mais dispostas motivadas para essas mudanças senão....

Projetista Sênior da empresa B 2

Vêm mudanças pela frente. Sempre procurando motivação. Por isso o curso é importante como fator para motivar, o tentar ver os desafios para que o pessoal esteja sempre se reciclando caso contrário a gente se acomoda. Imergir no serviço, ater-se ao trabalho do dia a dia, leva a não conseguir enxergar outras coisas que são importantes.

Então a motivação é necessária até para levantar problemas que tem dentro da empresa, em aspecto de organização. É necessário para se ter outro foco diferente para ver as situações que acontecem no dia adia. Às vezes é necessário em coisa tão pequenas que no dia a dia a gente passa por aquilo e não consegue enxergar. Portanto é importante dar uma parada para analisar as situações para ver no que estamos errando. As vezes é tão fácil consertar e não se para para analisar.

Questão g): que medidas são importantes para consolidação. O problema é a da continuidade das coisas. Como vocês vêm?

Projetista coordenador da empresa B1:

Para se construir algo é como levantar uma parede. Todos os dias é preciso colocar tijolo e argamassa. Tem que ser contínuo. Passou um determinado tempo é preciso avaliar os resultados e ver se construiu alguma coisa.

Questão f): qual a contribuição do curso para a empresa como um todo?

Projetista coordenador da empresa B1:

Na minha opinião sob vários aspectos apresentou melhorias, embora passado um tempo decaiu. Há alguns itens que voltaram a situação do que era antes. Mas houve melhorias significativas.

Questão h): qual a mais importante?

Acho que foi a melhor organização da firma para conseguir atender melhor o cliente. Isso não foi uma coisa que foi buscada. Estava parado, foi diagnosticado em reunião durante o curso: problemas de comunicação, de organização, de atendimento ao cliente, aquilo foi um momento de luz durante o curso. Lançou luz sobre um problema em que estávamos imersos. Não estávamos parando para achar uma solução para aquilo. Dá impressão que o curso foi espontaneamente convergindo para pôr o pingo nos is.

5. Entrevista com um engenheiro da empresa central e projetistas da empresa A e C²⁶⁴

Engenheiro EC 4 (empresa central)

Questão a): quais os resultados do cursos?

Você colocou uma coisa bem ampla, sem dúvida tem benefícios, variáveis de pessoa para pessoa. Têm pessoas que se beneficiaram mais, umas tiveram mudanças depois do curso e outras que continuaram na mesma e não que isto esteja certo ou errado, isto é normal, porque tem gente que não tem o que melhorar. O problema é que é feito um curso

²⁶⁴ Entrevista realizada em 12.04.2002

como você mesmo estava vendo os resultados. Os seis primeiros meses a coisa funciona melhor e depois a coisa vai dando uma decaída. O problema é que deveria ser continuado este tipo de coisa, constantemente, mensalmente, dois em dois meses. Uma vez por ano que seja, voltar a falar sobre isto. Caso contrário senão acaba-se caindo no esquecimento, a gente entra naquele comodismo e a coisa não anda. Talvez seja isto, acho impossível, com um curso, um final de semana, mudar a nossa vida inteira.

Projetista da empresa C 1

A mesma questão

A melhor coisa que ocorreu neste curso foi realmente a comunicação, a maior comunicação entre as pessoas, da empresa mesmo e a gente aprende a confiar um pouco no outro. Da forma do sistema de serviço da empresa houve uma descontração. A gente acaba se conhecendo melhor e isto traz melhorias dentro do trabalho. Faltaria uma continuação do curso, não que fosse necessário outro curso, mas uma palestra. Ter um plano de continuidade, por exemplo, a cada três meses, para ver como anda a empresa.

Projetista da empresa A 2

Acho que tem que ser dada uma continuidade, pois estávamos meio perdidos dentro da firma antes do curso. Depois houve uma certa melhora de relacionamento interno entre a (área) engenharia com o desenho (área), por exemplo, no meu caso. No relacionamento entre engenheiros e desenhistas houve bastante mudança, não havia um relacionamento bom com a engenharia. Agora melhorou bastante, nós temos como chegar e conversar com os engenheiros. Tem que ser dada uma continuidade ao trabalho. Ter continuidade deste curso cada três ou quatro meses para ver o andamento.

Questão b): que testemunhos vocês poderiam dar com relação à aplicabilidade do curso em outras empresas?

Engenheiro EC 4

Vale a pena porque é uma maneira de se colocar os problemas, muitas vezes a empresa está mal, o relacionamento está mal, o negócio não está funcionando, e a gente não sabe por quê. Um curso deste é uma oportunidade para parar e não fazer mais nada, só vamos levantar este problema. Neste aspecto acho fundamental.

Projetista da empresa C 1

Acho que em primeiro lugar poder expor os problemas da empresa que ficam escondidos aí. Acaba-se passando por cima. Também a motivação que se desenvolve pelo curso é importante para a empresa. Acaba-se ficando massacrado fazendo todos os dias as mesmas coisas. Não se discutem os problemas, o que gera desmotivação. Fazendo um

curso deste você expõem os problemas, vê soluções e acaba-se motivando para fazer outras coisas e discutir outros tipos de problemas. Cria-se um tipo de abertura para discutir todos os problemas.

Projetista da empresa A 2

Melhorando a motivação das pessoas elas encontram melhores soluções para os problemas. As soluções estão dentro das próprias pessoas.

6. Entrevista conjunta com integrantes da empresa A e B e Central²⁶⁵

Questão a): o curso apresentou algum significado tanto no aspecto pessoal como no aspecto da contribuição como profissionais dentro da empresa?

Empresa Central encarregada de RH

Na minha opinião, o curso produziu bastante efeito e houve melhorias, depois estabilizou. O curso amenizou um pouco, então na realidade com o curso houve uma boa melhoria.

Isto você se refere ao caso da empresa?

Exatamente.

Pessoalmente que observação você faria?

Pessoalmente achei muito melhor; no meu lar, no meu pensamento. Por outro lado entendi que podemos julgar as pessoas de determinada forma e depois, ali no curso, analisei bem e vi que não era aquilo.

Questão b): você tem um contato bastante grande com as pessoas. Como é que você viu as pessoas no desenrolar do curso?

As pessoas se soltaram bastante, inclusive pessoas que já não estão mais aqui, tiveram uma boa melhora nos primeiros dias, um pensamento diferente, depois apresentou aquela queda novamente.

Projetista da empresa B 3 (comentário)

Com relação ao pessoal no curso foi válido, porque dias antes aqui na firma a gente estava suando pelos poros, nervosos. Depois, lá houve um relaxamento, tirou de cima uma tensão. O curso abriu o horizonte.

Questão c): qual foi o efeito principal do curso?

O principal foi o de conseguir em boa parte abrir a cabeça das pessoas. Mudar o modo de pensar. Eu tive um tempo trabalhando fora desta empresa e vi que o ambiente

²⁶⁵ Entrevista realizada em 19.04.2002

daqui, em comparação, estava pesado. Atualmente está melhor. Mas não está como eu gosto. Houve uma melhora.

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Relativamente ao aspecto pessoal, o curso despertou a questão de que em certo sentido nós precisamos parar para pensar. O curso funcionou para mim como uma parada para refletir sobre aqueles valores que ali foram colocados e entendo que são os valores da maioria das pessoas, mas não param para lembrar destes valores. No dia a dia nós acabamos nos desviando deles. Este é o aspecto que eu trago como principal deste curso. Voltar a pensar naqueles valores, voltar a pensar mais no coletivo. No dia a dia estamos mais no individual, e menos no coletivo. Lá (na imersão) devido àquele inter-relacionamento, começa-se a vir mais para o coletivo e aceitar mais as opiniões diferentes da sua. Este é aspecto para mim fundamental.

Relativamente aos reflexos disto na empresa, acho que é uma consequência deste pensamento de cada um. Cada um parar para pensar naquela questão. Este hábito naturalmente vai se incorporando no dia a dia da empresa que é muito dinâmica. Não tem como num evento desse não resgatar numa pessoa o pilar da virtude, aquilo está com ela, tem que só ser despertado.

Projetista da empresa A 3

Foi com intuito de haver uma união, saiu esta união de lá. Hoje temos muito mais, a gente vai jogar bola, vai animado amanhã a gente vai trabalhar mais, então tudo isto contribuiu, para que houvesse uma grande união entre todos.

Esse portanto foi um ganho?

Havia pessoas com quem eu quase não conversava, mas chegou lá, saímos muito mais amigos. Foi um fator de crescimento e entrosamento das pessoas.

Questão d): com relação ao ambiente da empresa, dentre estes itens que respondemos no questionário o que vocês viram como sendo os problemas principais: a organização, o entrosamento, relacionamento, compartilhamento de informação, como é que estava isto? O curso o que representou para a melhoria destes aspectos que vocês já responderam?

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Vou trazer aquilo que já antes havia dito (comentário antes da entrevista), eu penso que a empresa aqui é muito participativa. Você tem um conjunto grande de pessoas e a direção da empresa depende da participação de todos. A atitude da empresa caminha de

acordo com a atitude do grupo. Não é uma coisa em que você tem um dono que determina e outros que seguem. As coisas andam muito em função das atitudes das pessoas. O que percebi antes do curso é que cada um tinha o seu caminho e não queria expor o seu caminho aos outros.

Tinham restrições nos caminhos que tomavam. Cada um queria ir numa direção. Desejava-se fazer ou desenvolver o trabalho de tal forma: “eu quero desenhar no computador”, “eu quero desenhar assim”, “eu quero fechar o contrato desta forma A outro de forma B outro da forma C”. Este comportamento acontecia na empresa de forma generalizada, cada um tinha uma idéia diferente eu acho que o curso proporcionou a que nós buscássemos ter um caminho um pouco mais comum.

Porque o caminho comum de todos não existe, cada pessoa é de um jeito não tem como você transformá-la. Acho que facilitou o mínimo necessário para que as pessoas depois do curso viessem muito mais estimuladas. Na semana subsequente todo mundo botou um sorriso na cara. Era uma coisa que estava faltando. O curso então aliviou as pessoas. Tirou aquela tensão. Como o (Projetista da empresa B 3) bem colocou aqui, antes do curso todos nós estávamos suando frio e depois do curso nós já chegamos um pouco mais relaxados, um pouco mais desprendidos. Então acho que este é o ponto chave do curso.

Projetista da empresa A 3

A gente quer entregar o serviço rápido, eu antes me via com muita dificuldade para conversar com um engenheiro. Suava e sentia um certo receio. Não somos máquinas, temos erros e acertos. Caso eu errasse eu tinha medo de falar. Ficava três horas pensando: "será que eu vou falar com fulano hoje". Ver um problema e antes que cause danos piores vamos ter que conversar. Eu suava para falar. Hoje não! Hoje tomo ar e conversamos. Isto significa que o grau de confiança mútua aumentou, criou essa empatia.

Empresa Central encarregada de RH

Eu senti esta diferença entre eles. Entre o pessoal que trabalha no projeto. Falo com todos os projetistas, todos os funcionários, estagiários, engenheiros, a gente sabe mais ou menos a cabeça de cada um e antes não existia esse entrosamento que hoje existe entre engenheiros e projetistas. Faço minhas palavras exatamente as que disse (***engenheiro sócio proprietário***) da empresa central EC 5.

Mesma questão d): Em termos de comunicação como estava?

Projetista da empresa B 3

Não tinha acerto! Um falava para cá e outro para lá.

Encarregada de RH (empresa central)

Era um problema de pensamento! Ele não vai aceitar a minha idéia! Cada um ficava do seu lado. Hoje está cem por cento

Questão e): colocando-nos do lado do empresário, que motivos vocês dariam para colegas seus ou empresários ou gerentes, razões à favor que podem trazer benefício para a empresa? Ou vocês vêm dificuldade?

Projetista da empresa B 3

Para o empresário, quando as pessoas estão desmotivadas, um em conflito com o outro, ele vai lá chama as pessoas para conversar, se não consegue, não sabe o que está havendo? Não pode mandar embora os funcionários porque precisa deste e daquele. Tem que dar um jeito, tem que achar alguém que faça esse trabalho. É um meio para se conseguir um entrosamento ou então um subsídio para tomar uma decisão.

Encarregada de RH (empresa central)

Acho este curso é válido e vale a pena para qualquer pessoa e qualquer empresa fazer, eu só vejo benefícios. Pelo aproveitamento que a empresa apresentou em relação a este curso acho que é recomendado a qualquer outra empresa.

O que você destaca como coisa particular que ocorria?

A falta de sensibilidade das pessoas de modo geral. Não havia diálogo. As pessoas passavam por cima das outras sem se importar com que vai acontecer, sem respeitar o outro. É exatamente a falta de sensibilidade é a falta de respeito.

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Vou tentar explicar. Eu tenho as minhas visões da questão e os outros têm as suas visões de um problema, de uma questão qualquer. O que acontece é que cada um estava indo na sua linha de pensamento sem se importar com que o outro pensava. O curso despertou para quando tomar uma decisão, devo me preocupar também com o que vai passar pela cabeça do outro. Não que isso impeça que eu venha tomar uma decisão. Antes de decidir eu vou consultar o que esta pessoa pensa sobre aquilo. Isto é o que ocorre com um casal. Ao decidir sobre a compra de um televisor. A iniciativa pode partir da mulher. Pode ir à loja comprar o televisor e chegar em casa e dizer para o marido: olha comprei um televisor novo. Ou ela pode chegar para ele e dizer: que tal se a gente comprasse um

televisor, o que é que você acha? Ele vai dizer, que legal. E daí que televisão vamos comprar.

Esta questão eu acho que o curso resgatou, é uma coisa que a gente precisa lembrar disto muitas vezes. Entendo que o curso como se fosse a ida a um psicólogo. Fomos ao psicólogo e lá nos abrimos, falamos, e fomos provocados a conversar sobre diversos aspectos ele foi um motivo provocador. O curso provocou, acordou. Você já pensou nisto? Lembrou que você tinha que pensar naquilo. Agora veja, por isso digo que é preciso ter uma manutenção do curso.

Todo relacionamento precisa de uma continuidade, faz-se um curso e depois é necessária uma manutenção. Não pode ser de uma forma insistente se não ele satura, afoga, vira o principal e a vida da gente não é só aquele curso, não é só a empresa não é só a casa. Ele tem que ser um item dentre vários. Dou exemplo bem claro aqui do futebol, todas as 5as. feiras, eu estou extremamente tenso nos últimos tempos, mas é impressionante o que o futebol faz nas 5as. feiras. Nos outros dias eu chego tenso em casa, na quinta, chego cansado, mas chego tranqüilo, relaxado.

O curso precisa da manutenção. Se você me perguntar se tenho uma sugestão para a manutenção. Você faz o curso como você fez e depois de seis em seis meses se faz uma manutenção. O que é a manutenção? É de um dia, começa às 8 h e trabalhamos até as seis no curso. Às seis da tarde você chama a família de todos os participantes e faz um churrasco. Não é preciso esperar o fim do ano. Porque o churrasco só no fim do ano? Tenho uma sugestão está na hora de fazermos a manutenção neste curso. Já vou propor para a diretoria.

Questão f): como fazer com que as pessoas se envolvam mais nos objetivos da empresas e no trabalho? Este programa em que ajuda no envolvimento nos objetivos do todo da empresa?

Engenheiro (sócio proprietário) da empresa central EC 5

Facilita em termos de relacionamento pessoal, sendo bom abre esse horizonte para essa união. Melhorando o relacionamento interpessoal se tem mais liberdade para trocar informações. O envolvimento nasce como consequência deste bom relacionamento. Quando não se sua mais frio para perguntar, a qualidade do trabalho da pessoa cresce.

Se você não se abre para o mundo você não evolui, no dia a dia você está fechado no seu mundo e não olha para o problema dos outros. Esse inter-relacionamento, quando eu converso mais com fulano, eu tenho a minha vida e as minhas realidades naturalmente se nós conversamos mais ele fala mais das realidades dele e eu falo mais das minhas.

Quando eu converso mais, cada um vai esclarecendo mais as suas posições vão enriquecendo mais. O curso tem este mérito, ele despertou as pessoas para a questão.

Projetista da empresa A 3

A gente tem que se unir, eu era um que tinha uma dificuldade para me comunicar, lembra que fui contar uma piada no curso, e não saia. Hoje está bem diferente!

Entrevista com coordenador da empresa C²⁶⁶

Coordenador da empresa, projetista C

Questão a): comentários gerais

O que posso dizer é o seguinte: no âmbito da empresa mesmo não houve uma melhora visível, acredito que após o curso houve um ligeiro desequilíbrio que se pode dizer pelas coisas que ocorreram e pelos processos que estão acontecendo hoje na empresa e pela dificuldade que estamos passando para entregar os trabalhos. Estamos com uma equipe técnica muito menor e sem definição para melhorar. Isto tentando jogar encima de pessoas com quase nada de qualificação, tentar resolver o trabalho deixado de fazer por pessoas que saíram daqui e sem ter confiança no que está sendo feito, no que está sendo entregue, atrasando os trabalhos e vira um clima de pavor.

Este clima de pavor se refere à precisão, a certeza do que está sendo feito, nosso trabalho não pode ter erro. Como você vai confiar em pessoas que não têm conhecimento.

Questão b): comentário sobre o curso e sobre a necessidade de continuidade?

Seria útil?

Eu acho interessante, pessoalmente eu acho interessante, mas a nossa empresa é diferente das empresas normais de produtos.

Questão c): como você vê essa diferença de aplicação?

Esse programa encaixa mais numa industria. Aqui nesta empresa ele dá uma grande força, mas não pode seguir por isso. Porque o produto é a cabeça da pessoa. É uma obra de arte na verdade, você não tem controle de qualidade neste tipo de trabalho. Você não tira a qualidade de trabalho do iniciante.

Houve gente depois do curso que acabou saindo da empresa. Não souberam aproveitar o talento das pessoas. É mais fácil aproveitar uma pessoa de talento do que criar outra que vai demorar um tempo e vai diminuir a capacidade de entrega de trabalho e vai diminuir a empresa. A empresa começa a perder os clientes.

²⁶⁶ Entrevista realizada em 26.04.2002

Vocês trocam idéias sobre este assunto?

Eu procuro trocar, mas a idéia de quem mais comanda é meio fixa. Foi conversado, mas a idéia é que temos que achar outro para substituí-lo. Não tem como achar.

Questão d): qual o seu conselho para um empresário sobre este tipo de programa?

Vejo como coisa positiva. Neste tipo de empresa funciona um pouco. A pessoa (consultor) teria que estar mais inteirado sobre a empresa. Você não tem conhecimento do que é a empresa. Você vem fazendo um trabalho, como tendo um manual e se faz esta pesquisa segundo esse manual e o resultado vai dar a somatória dos pontos. Você vai a partir disto e ver como melhorar. Mas aqui teria que ter um conhecimento bem maior de como funciona desde o início, na entrada do produto até a saída e acompanhar ele até a saída se você tivesse isto... Não existe um produto aqui, cada produto é diferente do outro não existe comparações. É uma coisa um pouco complicada neste tipo de empresa como a nossa. Mas se fosse uma empresa mais parecida com uma industria, isto aqui (curso) não existe coisa melhor. Dá um aprendizado muito grande tanto para o patrão como para o empregado, mas aqui você não sabe quando você é patrão ou quando você é empregado. Tem hora que o patrão é menos que o empregado. Há situações em que o empregado tem que dar a cara dele como patrão.