

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO PROCESSO CRIATIVO NO
TRABALHO MULTIFUNCIONAL:
UM ESTUDO DE CASO

LETICIA ALVES PINTO DE LEMOS

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Opção: Organizações.

Orientador: Professor Dr. Cláudio Mazzilli

Porto Alegre, julho de 2000.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial ao professor Cláudio Mazzilli, cuja orientação, suporte contínuo e sugestões foram fundamentais à realização e à conclusão deste trabalho. Sou imensamente grata a seus conselhos em todos os passos do processo criativo.

E, finalmente, um agradecimento muito especial a minha família e ao Rafael, pelo apoio permanente, pelo incansável encorajamento e pelas críticas construtivas que facilitaram para que este trabalho tomasse forma. O amor e atenção deles alimentaram meu espírito criativo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do modelo teórico de pesquisa.....	37
Figura 2 – Composição do capital da CEMAN (antes de 1999).....	44
Figura 3 – Nova estrutura da empresa	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo de derivação das categorias	55
Quadro 2 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Necessidade percebida</u>	78
Quadro 3 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Preparação da estrutura</u>	80
Quadro 4 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Repercussão para a empresa</u> ..	81
Quadro 5 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Oportunidade</u>	82
Quadro 6 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Benefício para o funcionário</u>	84
Quadro 7 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Incentivos</u>	85
Quadro 8 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Medo do desconhecido</u>	86
Quadro 9 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Sufrimento do trabalhador</u>	87
Quadro 10 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Favorecimento da criatividade</u>	88
Quadro 11 - Processo de derivação da categoria intermediária <u>Grupo de trabalho</u>	89
Quadro 12 - Processo de derivação da categoria final <u>Proposta do trabalho multifuncional</u> ...	92
Quadro 13 - Processo de derivação da categoria final <u>Sufrimento e prazer no trabalho multifuncional</u>	94
Quadro 14 - Processo de derivação da categoria final <u>Criatividade no trabalho multifuncional</u>	98
Quadro 15 - Processo de derivação da categoria final <u>Grupo multifuncional de trabalho</u>	100

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – A MULTIFUNCIONALIDADE.....	12
1.1. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
1.1.1. A organização racional do trabalho.....	14
1.1.2. Sobre novas formas de organização do trabalho	20
Conclusão do capítulo I – A MULTIFUNCIONALIDADE	23
CAPÍTULO II – A CRIATIVIDADE E A DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	24
2.1. SOFRIMENTO E PRAZER.....	24
2.2. MEDIAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	26
2.3. CRIATIVIDADE	27
2.4. GRUPOS.....	33
Conclusão do capítulo II – A CRIATIVIDADE E A DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	35
CONCLUSÃO DOS CAPÍTULOS I E II.....	36
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	38
3.1. A PROBLEMÁTICA	38
3.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	41
3.3. OBJETIVOS	41
3.3.1. Objetivo geral.....	41
3.3.2. Objetivos específicos.....	41
3.4. MÉTODO DE PESQUISA	41
3.4.1. Definição do campo de pesquisa	42
3.4.1.1. Descrição da organização	43

3.4.1.2. <i>Delimitação da população da pesquisa</i>	48
3.4.1.3. <i>Amostra</i>	48
3.4.2. <i>Coleta de dados</i>	48
3.4.3. <i>Análise dos dados</i>	50
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1. A COLETA DE DADOS	52
4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	53
4.3. RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	54
4.3.1. <i>As categorias iniciais</i>	56
4.3.2. <i>As categorias intermediárias</i>	78
CAPÍTULO 5 – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO.....	91
5.1. AS CATEGORIAS FINAIS	91
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

RESUMO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva que busca analisar em uma empresa do ramo de manutenção industrial o processo criativo na organização multifuncional de trabalho. É abordada a relação entre a estrutura multifuncional e o desenvolvimento criativo dos funcionários no ambiente de trabalho. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com nove funcionários da empresa em nível de supervisão e gerência, conhecedores do histórico da multifuncionalidade na empresa. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo com base na análise temática do texto. Foram estabelecidas 22 categorias iniciais, 10 categorias intermediárias e 4 categorias finais: a proposta do trabalho multifuncional, sofrimento e prazer no trabalho multifuncional, criatividade no trabalho multifuncional e grupo multifuncional de trabalho. O problema de pesquisa constitui-se da relação entre a estrutura de organização do trabalho multifuncional e o desenvolvimento da criatividade dos grupos de trabalho. Os resultados obtidos mostram o reconhecimento pela organização da importância da criatividade de seus funcionários e dos benefícios e vantagens daí provenientes, o que vem a propiciar oportunidade para os funcionários aprenderem e desenvolverem novas habilidades. Contudo, as ações da empresa em prol da criatividade dos funcionários são ainda limitadas, permanecendo fortemente atreladas ao objetivo de aumento de produtividade e melhores resultados. Mesmo com algum espaço ganho, ainda há o que ser conquistado com relação ao desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho.

ABSTRACT

This study is characterized as an exploratory-descriptive research that intends to analyse the creative process on a multifunctional work organization of an industrial maintenance service company. It approaches the relation between the multifunctional structure and the creative development of the workers on the work environment. The data were collected through semi-structured interviews among nine workers from supervision and management levels, aware of company's multifunctionality history. The data analysis was executed by the content analysis method, based on the text's thematic observation. There were established 22 initial categories, 10 intermediate categories and 4 final categories: the multifunctional work proposal, suffering and pleasure on multifunctional work, creativity on multifunctional work and multifunctional work group. The research problem is the relation between the multifunctional work organization and the creativity development of the work groups. The obtained results show the recognition by the organization of the employees creativity importance and the benefits and advantages of it, which provide to employees opportunity to learn and develop new skills. However, the organization support actions for employees creativity are still restricted, remaining strongly linked to goals as the productivity increase and the attaining of better results. Despite the conquered space, there is more to achieve regarding creativity development on the work environment.

INTRODUÇÃO

A sociedade atual, ainda fortemente influenciada por um racionalismo econômico estabelecido pela doutrina taylorista, caracteriza o trabalho como sendo fragmentado, rotineiro e amplamente normatizado, com vistas ao controle e ao atingimento de metas preestabelecidas.

A concepção de natureza humana que fundamenta as visões e objetivos do mundo organizacional é ainda, de forma geral, tácita e incipiente. Essa compreensão superficial do homem acaba fazendo-o submeter-se passivamente aos critérios de produtividade e desempenho do mercado, e permite que lhe seja retirado todo o prazer em sua atividade produtiva, passando a ser regido por princípios racionais.

Hoje, os novos e cada vez mais freqüentes desafios enfrentados levam as organizações a uma revisão e reformulação da forma pela qual são estruturadas e conduzidas. O foco de sua estrutura volta-se cada vez mais a um conjunto de trabalhos a serem realizados do que propriamente a atividades simples e rotineiras.

Dentre as mais variadas formas de trabalho que vêm sendo preconizadas pelas organizações como resposta à necessidade de reestruturação, surge a atividade multifuncional. Esta é constituída pela interseção de dois ou mais postos de trabalho, unindo atividades cuja execução era distinta, efetuada por diferentes funcionários, em diferentes postos de trabalho. E assim, acaba por reorganizar o trabalho, modificar suas divisões e transformar tarefas, além de alterar a relação do trabalhador com sua atividade e com o ambiente de trabalho.

Vantagens oferecidas pela organização contrapõem-se às novas restrições que emergem das políticas estabelecidas. O trabalho pode trazer uma carga psíquica

positiva ou negativa para o trabalhador. Se, por um lado, pode ser dada abertura necessária ao desenvolvimento do indivíduo, do grupo e do resultado do trabalho, incentivada a criatividade, a experimentação e a inovação, por outro, pode haver um cerceamento, através do reforço no controle e na legitimação de modelos de trabalho e princípios organizacionais.

Este estudo tem como objetivo geral analisar a criatividade frente à nova estruturação do trabalho trazida pela implementação da multifuncionalidade, visando a compreender a organização do trabalho multifuncional, sua repercussão sobre os indivíduos que compõem a organização e o seu papel na promoção e desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho.

Como contribuição acadêmica, o estudo procurou verificar o conceito de criatividade na multifuncionalidade, portanto sendo relevante para organizações ou membros organizacionais interessados em incentivar a criatividade e o potencial inovador internos, preocupados com as exigências e demandas cada vez maiores do mercado, bem como com o desenvolvimento e bem-estar dos indivíduos que fazem parte de sua coletividade.

O estudo está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo aborda, como referencial teórico, a multifuncionalidade como alternativa de gestão e faz um apanhado das formas tradicionais de organização do trabalho na tentativa de identificar o que efetivamente há de novo nas novas formas propostas.

No segundo capítulo é abordado o sofrimento e o prazer frente à organização do trabalho e o processo de mediação que as organizações utilizam para atenuar as contradições existentes. O capítulo também aborda a criatividade, procurando defini-la, relacioná-la ao trabalho humano e verificar sua importância para indivíduos e organização. A seguir, trata da importância dos grupos no processo criativo, da relação entre eles e a organização do trabalho.

No terceiro capítulo são ressaltados aspectos metodológicos da investigação como a definição do problema, os objetivos da pesquisa e o método utilizado.

O quarto capítulo apresenta o processo de coleta de dados e a análise de conteúdo das entrevistas, bem como os quadros de derivação das categorias iniciais e intermediárias.

No quinto capítulo é desenvolvido o processo de derivação das categorias finais e são estabelecidas relações entre os resultados da pesquisa e o referencial teórico utilizado.

Por fim, no capítulo seis são tecidas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa que, a partir do referencial teórico, procuram responder às questões levantadas. Também são abordados os limites da pesquisa e sugeridos estudos futuros dentro da perspectiva criada pelo estudo.

CAPÍTULO I – A MULTIFUNCIONALIDADE

O objetivo deste capítulo consiste na análise da multifuncionalidade como nova alternativa de gestão do trabalho, perpassando as formas tradicionais de organização do trabalho na tentativa de verificar se há, efetivamente, renovação através das novas formas propostas.

A multifuncionalidade é uma das formas de reestruturação produtiva que vem sendo usada pelas organizações para atender às demandas de um contexto marcado por crises tanto no âmbito econômico, quanto no político e social.

Trata-se de uma reformulação, a partir do que já existe na organização, e da ampliação no conjunto de tarefas pertencentes ao empregado ao incorporar outras especialidades. Constitui-se, portanto, uma mudança tanto em quantidade quanto em conteúdo do trabalho.

Para a organização, a multifuncionalidade representa resultados econômicos, como os ganhos de produtividade, redução de custos de mão-de-obra e redução de perdas no processo produtivo. Também traz resultados de ordem política, como reforço no controle do processo, e de ordem ideológica, através da difusão e legitimação dos modelos de trabalho e princípios organizacionais.

A multifuncionalidade possibilita práticas de ampliação, o enriquecimento de tarefas. Este enfoque vem requerer das pessoas o desenvolvimento de habilidades sociais, habilidades de organizar o trabalho e de comunicação, bem como qualificações múltiplas. O operador multifuncional sofre uma integração vertical de tarefas ao acrescentar atividades de manutenção, preparação de máquinas e controle de qualidade. Além disso, há também uma integração horizontal dentro do grupo

multifuncional, visto que o funcionário terá de conhecer todas as atividades do grupo (ROESCH & ANTUNES, 1990).

Entretanto a proposta de uma maior qualificação dos trabalhadores acaba, muitas vezes, restrita por uma padronização no conteúdo do trabalho, na qual o conhecimento técnico é deixado de lado em detrimento da disciplina. Nestes termos, SALERNO (1994) faz uma distinção entre o trabalhador multifuncional e o trabalhador multiqualificado. Enquanto na multiqualificação haveria desenvolvimento e incorporação de diferentes habilidades de forma integrativa, na multifunção pouco seria acrescentado ao desenvolvimento e qualificação profissional, tendo mera função aditiva de intensificação do trabalho.

Um trabalho orientado fortemente por instruções formalizadas não favorece o desenvolvimento da imaginação e da criatividade dos trabalhadores e mais facilmente os conduz à monotonia e à desqualificação. A capacidade de inovar sintetiza competências adquiridas pelo domínio de conhecimentos e habilidades tecnocientíficas, sociais e metodológicas, dentro de um sistema de relações sociais e técnicas que favoreça o despertar da consciência e dos valores emancipadores do ser humano, tais como autonomia e liberdade (MACHADO, 1994).

Então, se, por um lado, a multifuncionalidade pode ser portadora da transformação no processo e na própria organização do trabalho, proporcionando condições favoráveis ao desenvolvimento mais completo do trabalhador, por outro, pode encobrir antigas formas de organizar o trabalho, sendo mais uma estratégia de controle que alia vantagens oferecidas a restrições do novo método de trabalho.

1.1. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As características do ambiente de trabalho constituem, segundo ALENCAR (1998), um dos eixos centrais da promoção e desenvolvimento da criatividade, podendo ser estímulo ou obstáculo à maximização de sua expressão (KNELLER, 1985).

Embora seja freqüente o surgimento de novas formas de gestão do trabalho, ocasionando modificações no interior das organizações e na organização do trabalho, a influência da organização racional do trabalho ainda se faz muito presente.

O intuito de manter coerência das condutas coletivas permanece, assim como o propósito de uma estrutura estável e passível de controle. Os indivíduos são levados a comportarem-se de maneira uniforme e previsível, sem questionamentos e de forma passiva, e nada mais lhes é solicitado além da execução estrita e rápida de suas atribuições. A alienação é então observada nos fenômenos de divisão e separação da organização do trabalho (AKTOUF, 1996).

Desta forma, alguns aspectos da organização racional do trabalho serão aqui analisados, buscando a influência que formas de organização como as propostas pela administração científica e teoria clássica, pela burocracia e pela corrente estruturalista possam apresentar ao desenvolvimento da criatividade humana no ambiente de trabalho.

1.1.1. A organização racional do trabalho

A Administração Científica

Os princípios da administração científica elaborados pelo teórico da administração clássica Frederick W. Taylor (1915), cujos pressupostos afetam indiscriminadamente o homem e sua relação com o trabalho, estão por trás do conceito mecanicista de organização (MORGAN, 1996).

Sua origem vem da busca por eficiência, confiabilidade e previsibilidade para as organizações. A base da administração científica constitui-se da proposta de substituição dos métodos empíricos e rudimentares de trabalho por métodos científicos. Assim, através de uma análise metódica da execução de cada uma das tarefas, o trabalho pode ser executado melhor e de forma mais econômica.

Os trabalhos de TAYLOR (1990) têm então como conseqüência a separação radical entre a concepção e a execução do trabalho, onde a administração concebe,

pensa, prevê e ordena, enquanto ao funcionário cabe apenas a pura e simples execução da tarefa que lhe é designada.

Esta repartição de responsabilidades traz em si um efeito desumanizante sobre os empregados, privando-os de participar, expressar opiniões, compartilhar informações e decisões, bem como rotulando-os como incapazes intelectualmente e indignos de confiança. Permite ainda a institucionalização da relação de submissão, mascarando-a sob uma autoridade legítima e necessária (MOTTA, 1991).

O operário sofre com a racionalização do trabalho também no sentido de que esta busca a simplificação máxima dos cargos e procura obter maior especialização do trabalhador: cada trabalhador é restrito a uma tarefa específica que deve ser executada cíclica e repetitivamente de modo a aumentar sua eficiência. A partir daí, perde o operário a liberdade e iniciativa de estabelecer sua própria maneira de trabalhar, ficando confinado a uma execução simples e padronizada.

A preocupação com a padronização, tanto de métodos e processos quanto de máquinas e equipamentos, também foi desenvolvida de modo a reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo.

A intenção de tornar o empregado o mais capaz possível para realizar uma tarefa específica se justificava na repercussão de uma maior eficiência para a produção como um todo. Desta forma, todo funcionário era treinado para desempenhar suas atividades segundo o que o método prescrevia. Enquadrado na organização racional do trabalho, o treinamento¹ adquire um caráter de doutrinação e um sentido reducionista, visto que exclui o desenvolvimento do ser humano e toda sua experiência valorativa.

A colaboração do funcionário era buscada através do desenvolvimento de planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A idéia era de que, com uma

¹ Para BERGAMINI (1990), treinamento difere de desenvolvimento no sentido que o primeiro volta-se mais para o preparo específico ao desempenho de determinada tarefa, consistindo de instrução em nível de adestramento e sendo, portanto, mais restrito e imediato. O desenvolvimento é um processo mais amplo, visa a uma atualização do potencial intrínseco do indivíduo, de forma a promover recursos para que este cresça e se fortaleça na sua individualidade.

remuneração proporcional à produção, o operário ficaria incentivado a incrementá-la cada vez mais, favorecendo o resultado global da organização.

À luz desse entendimento, pouca atenção é dada aos aspectos humanos. Perde-se em termos de humanização: ao se sobrepor a razão técnica ao ser humano, percebe-se uma estreita visão da natureza humana – a noção de *homo economicus* -, desaparecendo a preocupação com os sentimentos e a capacidade de lidar com problemas de relações humanas.

A teoria clássica da administração

Nos mesmos moldes da administração científica de Taylor, a teoria clássica da administração procurou demonstrar a necessidade de previsão científica e de métodos adequados de gerência para o alcance de resultados satisfatórios. Enquanto a primeira enfatizava a tarefa realizada pelo operário, visando à eficiência a partir do somatório das eficiências obtidas individualmente, a segunda procurou dar ênfase à estrutura que uma organização deveria ter para alcançar eficiência.

Seu principal legado para as organizações está nos pressupostos gerados a partir da definição dos Princípios Gerais da Administração (FAYOL, 1994), dos quais muitos ainda se fazem presentes nos ambientes organizacionais de hoje. Com estes princípios a teoria clássica estabelece uma série de possíveis barreiras ao desenvolvimento dos indivíduos que compõem a organização como um todo.

Do princípio da divisão do trabalho tem-se que o trabalhador que faz sempre o mesmo trabalho adquire cada vez maior habilidade, enquanto mudanças na tarefa ou função acarretam um esforço de adaptação do indivíduo, o que prejudica a produção. Este princípio prega a redução do esforço, a restrita atuação do funcionário e um direcionamento que leva à especialização. Através do direito de dar ordens e exigir obediência, bem como da exigência da disciplina e subordinação do indivíduo ao interesse geral, busca assegurar a ordem no ambiente organizacional de forma precisamente determinada.

No princípio da autoridade e responsabilidade parece haver uma preocupação em criar e difundir um ambiente com coragem para assumir responsabilidades. No entanto, a promoção deste ambiente busca a iniciativa, a qual é vista como uma grande força para a empresa. Porém percebe-se em FAYOL (1994) que tanto o assumir responsabilidades quanto a iniciativa são limitados às imposições da empresa de respeito à autoridade e à disciplina.

Ao pregar o princípio da unidade de comando (FAYOL, 1994), no qual cada empregado deverá receber ordem de um único superior, a organização é tratada como um conjunto de partes interdependentes, relacionadas através de uma cadeia escalar de comando. Para FAYOL (1994, p.49), *“no mundo social, como no mundo animal, um corpo com duas cabeças é um monstro. Sobrevive com dificuldades”*.

O enfoque dado pela teoria clássica caracteriza-se como um limitante ao desenvolvimento das capacidades humanas, uma vez que visa à adequação e à adaptação das pessoas aos requisitos da organização. Embora tenha reconhecido a necessidade de alguns fatores que levam em consideração o aspecto humano da organização, como liderança, iniciativa e equidade, a teoria clássica percebe a organização, acima de tudo, como um problema técnico e estrutural.

Assim, ênfase na estrutura e no controle rígidos estabelece um ambiente pouco favorável ao desenvolvimento da habilidade criativa, com espaço restrito à experimentação e à livre iniciativa.

A Burocracia

Da mecanização do trabalho proliferam-se as formas burocráticas de organização, enfatizando a precisão, a rapidez, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, por meio da divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos. Seu desenvolvimento vem em resposta à necessidade de uma administração estável e rigorosa frente ao prenúncio do capitalismo (WEBER, 1976).

Segundo CROZIER (1981, p.258), *“o desenvolvimento das organizações burocráticas corresponde ao advento do mundo moderno da racionalização”* e traz,

junto à eficiência proposta, implicações ameaçadoras aos valores humanos, reduzindo seus membros a uma situação de “standardização”.

Constituída por poder de conhecimento técnico, define modos de pensar e modelos de ação que servem de normas e regras de funcionamento. A administração burocrática exerce sua dominação com base na legitimidade de uma autoridade racional-legal (WEBER, 1976), a qual tem a capacidade de ditar e impor regras, sendo percebida com o direito de assim fazê-lo. Comparada a uma prisão por MORGAN (1996), ameaça a liberdade do homem e o prende à “armadilha” de sua estrutura, através de forças tão básicas e ocultas como as subjacentes à busca da racionalidade (ENRIQUEZ, 1997).

Para funcionar satisfatoriamente, a burocracia requer alto grau de confiança na conduta de seus funcionários, ou seja, necessita de um grau excepcional de conformidade destes com as responsabilidades que lhes são atribuídas. Daí provém a fundamental importância da disciplina nesse sistema, que é a adequação das ações do indivíduo a um padrão determinado. Para WEBER (apud GOULDNER, 1976), o conteúdo da disciplina é apenas a execução racionalizada, metodicamente exercitada e exata da ordem recebida, sem espaço para críticas e na qual ao ator cabe única e exclusivamente executar uma ordem. Há grande ênfase na obediência e o conteúdo das ordens não são discutidos.

Devido à existência de regras impessoais, os indivíduos encontram-se simultaneamente protegidos contra pressão de superiores e de subordinados, porém também encontram aí uma forma de isolamento, ou seja, são privados de toda iniciativa e submetidos totalmente às regras que lhes são impostas.

Em favor da impessoalidade ocorre uma tendência ao afastamento cada vez maior do poder de decisão de quem executa. Assim, são priorizados problemas internos de ordem política sobre a adaptação ao ambiente, cujas decisões deveriam ser tomadas em um nível onde suas particularidades e evolução fossem melhor conhecidas (CROZIER, 1981). A centralização constitui outra forma de eliminar o arbítrio dos integrantes da organização.

Para MERTON (apud CROZIER, 1981), as disfunções que ocorrem no sistema burocrático acontecem pela resistência do homem a um comportamento que se procura obter mecanicamente. A estrutura burocrática exerce sobre o funcionário uma constante pressão para torná-lo “metódico, prudente, disciplinado” (MERTON, 1963, p.112), até mesmo provocando o deslocamento das finalidades da organização, transferindo seu fim para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas.

Há uma forte coesão entre a administração científica e a burocracia. Ambas buscam a racionalidade que crêem ser possível somente através da previsibilidade e das formas de “standardização”. Tanto a administração científica quanto a burocracia constituem-se meio deliberado e racional de alcançar metas, e a felicidade e bem-estar de seus funcionários são vistos como consequência diretamente relacionada ao bom desempenho da organização.

Já o Estruturalismo vem a propiciar uma abertura para a resolução de conflitos.

O Estruturalismo

A organização na visão estruturalista é uma “*unidade social grande e complexa*” (ETZIONI, 1972, p.68). Nela, diversos grupos sociais interagem, compartilhando alguns interesses e tendo, também, alguns interesses incompatíveis. Portanto, é possível haver momentos de cooperação e outros de competição, mas nunca uma organização será completamente harmônica no que se refere a resolução dos conflitos que nela se constróem.

De acordo com ETZIONI (1972), ao Estruturalismo coube a tarefa de mostrar que o conflito é inevitável e, até mesmo, ocasionalmente desejável. Conflito e cooperação são dois lados de uma mesma moeda e elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização.

As tensões podem até ser reduzidas, mas não eliminadas da organização. Estas podem tratar-se de tensões existentes entre as necessidades da organização e de seu pessoal, entre as relações formais e informais, entre racionalidade e irracionalidade, disciplina e autonomia, entre outras.

A expressão do conflito permite o aparecimento das diferenças autênticas de interesses e crenças, que pode levar à verificação e ao ajustamento do sistema organizacional. Do contrário, o conflito disfarçado pode procurar outras formas de expressão, menos vantajosas tanto para o operário como para a organização.

As organizações fomentam alguns tipos de manobras planejadas de tal modo que sistemas de competição e cooperação coexistam simultaneamente, impedindo que as tensões cheguem a um limite explosivo. E é na estrutura da organização que os estruturalistas mantêm seu foco de atenção.

Na organização do trabalho multifuncional, por exemplo, benefícios como o enriquecimento de tarefas e o sentimento de maior autonomia por parte dos funcionários podem ter o propósito de atenuar alguns conflitos existentes. Por outro lado, as restrições por ela impostas podem desencadear novos conflitos no ambiente organizacional.

Segundo a Escola Estruturalista, existem maneiras de tornar o trabalho mais agradável, mas nenhuma que o torne satisfatório em um sentido absoluto: sempre que um conflito é amenizado ou controlado pela organização, outros estão surgindo. Nesse sentido, é ilusório pensar em um ambiente organizacional em harmonia perfeita. A organização estará constantemente buscando um equilíbrio entre cooperação e conflito.

1.1.2. Sobre novas formas de organização do trabalho

Embora muitos pressupostos das formas tradicionais ainda sejam mantidos pela organização do trabalho, freqüentes são as novas tentativas de melhorar a adaptação entre a organização, o trabalho e seu meio ambiente.

Novas teorias surgem na tentativa de aumentar a capacidade de administração da complexidade crescente e buscam a inovação e a participação dos funcionários, levantando o questionamento sobre se, de fato, são fator de renovação na forma de gestão do trabalho e sobre até que ponto as transformações estariam sendo portadoras

de uma modernização mais sistêmica, apontando modificações substanciais nas relações de trabalho no sentido de um modelo mais democrático e participativo.

Estas novas teorias parecem circular dentro de um quadro tradicional da organização do trabalho e de um ideal econômico, com tendência ao imediatismo e ao utilitarismo. Assim, muitas das práticas que hoje propõem formas renovadas de gestão, e entre elas a Qualidade Total, nada mais são do que propostas que tem por base formas tradicionais de administração do trabalho.

Embora apele à participação e ao engajamento dos funcionários, a Qualidade Total não abandona a concepção e o tratamento do ser humano como um instrumento de produção. Mesmo tendo mudanças como finalidade, trata-se de mais uma forma de gestão que visa a salvaguardar o *status quo* a qualquer preço. Isto é, pretende mudar as atitudes e os comportamentos dos empregados sem nada mudar na ordem estabelecida e no modo de produção, conservando o que se relaciona ao poder, controle de lucros e divisão do trabalho.

As relações de trabalho são e permanecem na gestão tradicional. Práticas extremamente conservadoras de gestão de mão-de-obra dificultam a adoção de formas de organização do trabalho baseadas numa participação mais efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo (LEITE, 1994). Segundo AKTOUF (1996, p.180), a mão-de-obra na qualidade é mais sacrificada do que valorizada, sendo tratada como “reservatório privilegiado de regulação de custos e de taxas de lucro”. Em outras palavras, o ser humano é tratado como um custo e um recurso.

Assim, o livre arbítrio, a iniciativa, a criatividade são eliminados pela própria organização que se preocupa, acima de tudo, em facilitar o exercício do controle.

A busca pela parceria com os funcionários e por uma “pseudo” participação (obrigatória, controlada e até mesmo manipulada pela organização), usada como ferramenta de gestão imposta, acaba tornando-se um paradoxo da gestão pela Qualidade Total. Afinal, para atingir efetiva parceria dos funcionários há de se passar, necessariamente, por uma transformação do empregado de *objeto* a *sujeito*.

Com o *status* de sujeito o indivíduo surge como ser dotado de livre arbítrio, capaz de tratar o complexo, inventar e engajar-se em um trabalho coletivo e evolutivo. Há superação de um estado passivo no qual é servo de um processo rígido, executor de gestos preestabelecidos, repetitivos, isolados, estritamente prescritos, planejados e controlados (AKTOUF, 1996).

A origem da inovação reside na criatividade dos indivíduos. E esta é influenciada tanto positiva quanto negativamente pelo ambiente criado pela própria organização. Portanto, atenção especial deve-lhe ser atribuída. A busca pela renovação na organização do trabalho requer a criação de um espaço facilitador do desenvolvimento do homem e de sua capacidade criativa, no qual haja transparência, compartilhamento e a preocupação em formar e valorizar o homem não mais como um custo para a organização.

Sentimento de confiança e respeito, respeito pelas diferenças, valorização do indivíduo, reconhecimento das potencialidades e oportunidade para produção e fertilização de idéias constituem a base de uma efetiva renovação.

Conclusão do capítulo I – A MULTIFUNCIONALIDADE

Embora novas formas de gestão (entre elas a multifuncionalidade) venham sendo propostas, os velhos pressupostos da organização racional do trabalho ainda não foram abandonados. Percebe-se ainda fortemente a necessidade de controle, a imposição de regras e limites rígidos em detrimento de aspectos humanos como sentimentos e desejos. Fatores organizacionais como estrutura e mecanismos de coordenação, utilizados com esta finalidade de controle e adaptação do conjunto organizacional, podem gerar barreiras ao desenvolvimento do processo criativo do trabalho multifuncional.

Ao rever algumas das formas tradicionais de organização do trabalho, percebe-se que a administração científica, ao buscar a eficiência e a previsibilidade dos processos de trabalho, levou a uma racionalização e à separação entre concepção e execução do trabalho. Os funcionários eram assim privados de participação, rotulados como insipientes para expressarem opiniões: cada trabalhador ficava restrito a uma tarefa específica, repetindo-a continuamente.

Com a teoria clássica, a ênfase é transferida da tarefa realizada pelo operário à estrutura necessária para o alcance de eficiência da organização. Através dos Princípios Gerais da Administração (FAYOL, 1994) são criados obstáculos ao desenvolvimento dos indivíduos, os quais devem adequar-se aos moldes da organização.

Nas formas burocráticas de organização do trabalho, a padronização surge por meio de normas e regras de funcionamento, com fundamental importância à disciplina. Os indivíduos são privados de iniciativa e submetidos às regras que lhes são impostas.

No Estruturalismo emerge a noção de conflito organizacional como sendo algo presente e inevitável, porém sendo ocasionalmente desejável como elemento gerador de mudanças e do desenvolvimento organizacional.

CAPÍTULO II – A CRIATIVIDADE E A DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é abordar o sofrimento, fruto da estruturação imposta pela organização, que, devidamente canalizado, leva ao prazer através da criatividade e do reconhecimento do indivíduo. Também aborda o processo de mediação que as organizações utilizam para atenuar as contradições existentes no ambiente de trabalho. O tópico referente à criatividade procura defini-la, relacioná-la ao trabalho humano e verificar sua importância para os indivíduos e para a organização. A seguir, trata da importância dos grupos no processo criativo e da relação entre os grupos e a organização do trabalho.

2.1. SOFRIMENTO E PRAZER

Ao analisar diferentes formas de organizar o trabalho, percebe-se que toda organização acaba por estabelecer uma divisão técnica do mesmo, que, segundo MOTTA (1991), é responsável por sua sobrevivência, crescimento e bom funcionamento. A partir desta organização tem-se, por um lado, a divisão do trabalho, um conjunto de divisões de tarefas, regras e proibições, ocasionando, por outro, a divisão de homens (DEJOURS, 1994) através da repartição das responsabilidades, da hierarquia, do comando e do controle, que visam a criar a ordem e a lei no ambiente organizacional e expressam a necessidade de uma estrutura estável.

A organização do trabalho é, então, vista como a vontade de outro gerando um conflito entre o desejo do trabalhador e os limites impostos pela organização, através da prescrição de um modo operatório preciso. E nesta relação entre o homem e a organização do trabalho está a origem da carga psíquica do trabalho, segundo DEJOURS (1994, p.28): “*A carga psíquica do trabalho resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho*”.

O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico à medida que se opõe a sua livre iniciativa. Em um trabalho em que não há via de descarga psíquica, ocorre um acúmulo de energia, gerando fonte de tensão e desprazer. O nível de carga psíquica relaciona-se de forma inversamente proporcional ao nível de liberdade oferecido pela organização do trabalho.

Quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada e este nada mais tem a fazer para mudar, começa o sofrimento. Para DEJOURS (1994), o sofrimento é definido como sendo um espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o “bem-estar”, e, de outro, a doença mental ou a loucura.

Entretanto o trabalho também pode ser fonte de prazer e saúde. Na luta contra o sofrimento podem surgir soluções originais favoráveis. Em função de condições sociais e psicológicas específicas, o sofrimento assume uma lógica defensiva ou essencialmente criativa.

DEJOURS (1994) distingue dois tipos de sofrimento: o sofrimento patogênico, no qual o trabalho é responsável pela desestabilização e fragilização do indivíduo, e o sofrimento criativo, no qual o trabalho atua como mediador de sua saúde.

Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. Ao contrário, quando não é possível transformar o sofrimento e favorecer-se dele, quando só há pressão, frustração, medo e sentimento de impotência, o sofrimento não compensado começa um trabalho de destruição do aparelho mental e do equilíbrio psíquico do sujeito, levando-o à doença mental ou psicossomática.

Em não havendo na organização condições favoráveis, o indivíduo acaba não se beneficiando do trabalho para dominar o sofrimento e transformá-lo em

criatividade. Desta forma, o desafio não está em tentar eliminar o sofrimento no ambiente de trabalho, mas sim em favorecer sua transformação e, por conseqüência, a produção e a saúde do trabalhador.

Então o sofrimento adquire um sentido através da criatividade, que é fonte de prazer por meio de reconhecimento e identidade ao indivíduo. O prazer no trabalho é, portanto, um produto derivado do sofrimento (DEJOURS, 1994).

2.2. MEDIAÇÕES ORGANIZACIONAIS

As mediações, utilizadas pela organização como resposta à dupla necessidade de desenvolvimento e controle, constituem outro aspecto da organização do trabalho gerador de prazer e sofrimento para o indivíduo (PAGÈS, 1990). Reúnem restrições impostas ao indivíduo a privilégios que lhe são oferecidos, numa tentativa de resolver as contradições existentes entre estes e a empresa.

A oferta de privilégios visa a desenvolver as forças produtivas (através de iniciativa, cooperação, capacidade de criação) ao mesmo tempo em que, por meio de restrições, subordina as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e garante o controle.

O processo de mediação, segundo PAGÈS (1990), estende-se a domínios diversos dentro do ambiente organizacional. Em nível econômico, corresponde a políticas de altos salários, carreira e segurança no emprego, que têm por objetivo o lucro e expansão da empresa. No nível político, diretrizes e técnicas garantem aos indivíduos uma autonomia controlada. No que se refere à instância ideológica, a empresa produz uma ideologia dominante que substitui interpretações individuais. E, no nível psicológico, o processo de mediação atua no nível inconsciente como gerador de prazer e angústia para o indivíduo.

A organização ainda transforma as contradições situadas nos diferentes níveis econômico, político, ideológico e psicológico em contradições de cunho exclusivamente psicológico. Assim, reduz as contradições coletivas a dramas

individuais, os quais facilitam o exercício da dominação pela organização (PAGÈS, 1990).

2.3. CRIATIVIDADE

Após breve revisão na literatura a respeito da organização do trabalho e da sua influência no processo de sofrimento e prazer do indivíduo no trabalho, faz-se necessário explorar o conceito de criatividade e processo criativo.

Segundo OSTROWER (1987), a criatividade é um potencial inerente ao homem que diz respeito ao poder de dar forma a algo novo, novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos.

Para tanto, abrange a capacidade de compreensão, que requer as capacidades de relacionamento, configuração e ordenação. Ou seja, o homem estabelece relações entre os eventos aos quais está exposto, configurando-os em sua experiência e atribuindo-lhes um significado, uma forma. Estrutura as formas através de ordenações, interligando aspectos e organizando sua consciência.

A motivação por criar reside na busca constante do ser humano por ordenações e por significados possibilitadores de sua orientação e comunicação em meio a outros seres humanos. A potencialidade de criar, então, passa a uma necessidade de realização desse potencial: o homem cria não apenas porque deseja ou gosta, mas principalmente porque precisa para crescer enquanto ser humano.

Através da criação percebe-se a ação simbólica do homem, que na matéria deixa sua marca, suas indagações e inúmeras significações – a partir dela o próprio homem se configura. Compreende-se que *“todos os processos de criação representam, na origem, tentativas de estruturação, de experimentação e controle, processos produtivos onde o homem se descobre, onde ele próprio se articula à medida que passa a identificar-se com a matéria. São transferências simbólicas do*

homem à materialidade das coisas e que novamente são transferidas para si” (OSTROWER, 1987, p.53).

O estudo acerca da criatividade ainda é incipiente e as definições e conceitos diferenciam-se muito pouco de um estudioso para outro, como no caso dos termos criatividade e inovação.

No contexto organizacional, a palavra inovação tem sido mais utilizada como sinônimo do termo criatividade, enquanto este último tem sido empregado para referir-se a indivíduos ou grupos (ALENCAR, 1995).

Para DRUCKER (1991), inovação é o esforço intencional de criar, visando à mudança no nível econômico ou social de uma organização. Requer análise de oportunidades, trabalho e conhecimento específicos.

ROSENFELD e SERVO (1991) colocam que criatividade e inovação não podem ser tratadas como sinônimos. Para eles, criatividade refere-se à geração de idéias, sendo o ponto de partida da inovação.

Para estes autores, a inovação pode ser formulada através da seguinte equação:

$$\text{Inovação} = (1)\text{concepção} + (2)\text{invenção} + (3)\text{utilização}$$

Onde (1)concepção corresponde à idéia propriamente dita, (2)invenção é a idéia transformada em realidade e (3)utilização seria o valor utilitário da idéia, fazer uso ou tirar proveito da mesma. A preocupação está, portanto, em transformar idéias criativas em produtos tangíveis que tragam benefícios à organização. Quanto menor o espaço existente entre concepção, invenção e utilização, maior será o potencial inovador da organização. Atingir este objetivo só é possível, segundo ROSENFELD e SERVO (1991), através da ampliação do potencial criativo dos indivíduos que compõem a organização.

Este estudo tratará os termos criatividade e inovação de forma diferenciada, sendo inovação a decorrência da criatividade. Provavelmente esses termos

aparecerão juntos com frequência ao longo do trabalho, visto que a diferença entre ambos é muito tênue e que os termos estão fortemente relacionados.

A criatividade, portanto, constitui-se num valioso recurso para que as empresas sejam capazes de enfrentar desafios, mudanças e incertezas que circundam, de forma cada vez mais freqüente e intensa, o ambiente organizacional. Para a organização, a criatividade é fator fundamental à inovação, concretização e aplicação de novas idéias, constituindo-se necessidade e desafio, como afirma CODO:

“Se perguntarmos quando um indivíduo revela seu saber produtivo, a resposta será: no fazer produtivo, no fazer socialmente valorizado” (CODO et alii, 1993, p.121).

O processo criativo, mais especificamente o ato de criar, proporciona ao indivíduo um sentimento de reestruturação, de enriquecimento da própria produtividade e de maior amplitude do ser. Ele amplia a experiência de vitalidade do homem, representando *“uma intensificação do viver, um vivenciar-se no fazer; e, em vez de substituir a realidade, é a realidade; é uma realidade nova que adquire dimensões novas pelo fato de nos articularmos, em nós e perante nós mesmos, em níveis de consciência mais elevados e mais complexos”* (OSTROWER, 1987, p.28).

A criatividade implica uma força crescente, uma espécie de “tensão psíquica” que proporciona renovação constante do potencial criador e tem função determinante no processo criativo.

A tensão psíquica, segundo OSTROWER (1987), é geralmente vista como um conflito emocional, sendo o conflito uma condição de crescimento. No entanto, a criatividade não está no conflito emocional. Este apenas orientaria o quê e o como do processo criador, não podendo ser confundido com potencial criador existente na pessoa, tampouco com a capacidade de elaborar criativamente um conteúdo. A expressão destes, ao contrário, seria a medida de controle da pessoa que é exercida sobre seu conflito.

A criatividade humana perambula nas mais diversas formas de ação e de foco de seu pensamento, diferenciando-se segundo o campo de cada questão ou matéria

abordada, que determina as possibilidades e impossibilidades de ação, a partir de qualificações e compromissos culturais.

Esse limite imposto assume um papel de orientador do curso criador, no qual o comportamento criativo é guiado e delimitado. Ficaria, então, a imaginação criativa vinculada à especificidade de determinado campo de trabalho ou matéria; com um rumo, uma referência e uma finalidade, donde *“imaginar seria um pensar específico sobre um fazer concreto”* (OSTROWER, 1987, p.32).

O pensar só pode tornar-se criativo através da concretização de uma matéria de trabalho. Do contrário, sem rumo e descompromissado de objetivo próprio, não seria um imaginar criativo, mas apenas um imaginar centrado no próprio indivíduo, alienado da realidade externa e sem proposta de transformação.

A elaboração imaginativa requer conhecimento e familiaridade quanto ao campo de ação e matéria. Dentro de um campo de trabalho e de suas ordenações, há um contexto de linguagem, no qual as materialidades colocam-se ao homem em um plano simbólico (OSTROWER, 1987). Lida-se com todo um sistema de signos relacionado a uma matéria específica. O conhecimento aliado à sensibilidade permite acompanhar, por analogias de estrutura e não por operações mecânicas, o fazer do outro. Este conhecimento permite avaliar as ordenações feitas e compreender seu sentido.

O impulso criativo provém tanto do inconsciente, da intuição², como de tudo aquilo que o homem sabe (conhecimentos, conjecturas, propostas, dúvidas), pensa e imagina. O consciente racional, portanto, constitui fator fundamental e indissociável da atividade criadora.

Embora importante o conhecimento do campo de trabalho, o contexto do homem enquanto homem e enquanto ser social não pode ser relegado. A elaboração de possibilidades específicas da matéria permite que sejam alcançados maiores

² A intuição, segundo OSTROWER (1987), vem a ser um dos mais importantes modos cognitivos do homem, que, ao contrário do instinto, permite lidar com situações novas e inesperadas, visualizar e internalizar a ocorrência de fenômenos, além de julgar e compreender algo a seu respeito. Permite-lhe agir espontaneamente.

conhecimentos e aprofundamento do trabalho, entretanto confinar-se na especificidade, deixando de perceber fora dela, pode ocasionar uma redução das potencialidades humanas. Tal reducionismo pode esvaziar o sentido da criatividade dentro do trabalho profissional. É, portanto, necessário contar com visão global e perspectivas do indivíduo.

CSIKSZENTMIHALYI (apud ALENCAR, 1998) tem questionado a visão antropocêntrica atrelada à criatividade, e coloca o papel vital de fatores do contexto e das forças sociais, entre as quais “*a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações*”. Personalidades criativas como Newton ou Darwin, por exemplo, teriam certamente dado contribuições científicas significantes onde quer que tivessem vivido, porém se tivessem nascido em uma cultura como a Bantu, as características de suas inovações com certeza seriam diferentes (MERTON, in STEINER, 1965). Para AKTOUF (1996), a criatividade e a intuição não são geradas espontaneamente. É necessário que haja um mínimo de variedade e riqueza de elementos acumulados à disposição do sistema associativo.

As inovações tecnológicas e a crescente complexidade das organizações vêm demandar dos indivíduos alta especialização. Dessa forma, restrita a processos de adestramento técnico, a sensibilidade e o fazer espontâneo do indivíduo são ignorados, carecendo a organização de qualificações criativas, as quais deveriam ser geradas pela motivação e entusiasmo do indivíduo por possibilidades maiores em certas matérias ou realidades.

Criatividade e trabalho humano

Achar que a criatividade está distante de outras realidades humanas, que não as artes, constitui-se uma maneira de desumanizar o trabalho. Reduz o fazer a uma rotina mecânica e a inteligência humana a um conjunto de informações pertinentes ao exercício da atividade (OSTROWER, 1987).

Exclui-se a sensibilidade, a participação interior, a possibilidade de escolhas, de crescimento, de transformação, além da atuação significativa do ser humano no trabalho. O homem é esvaziado existencialmente quando lhe é retirada a

possibilidade de participar, através do trabalho, das transformações sociais e culturais e da natureza da vida em geral.

O trabalho humano é a ação dirigida por finalidades conscientes, ação transformadora da realidade, deliberada e intencional. Ao mesmo tempo em que o trabalho adapta e transforma a natureza de acordo com as necessidades humanas, altera também o próprio homem ao possibilitar o desenvolvimento de suas faculdades. Permite que este modifique sua maneira de perceber, pensar e sentir, além da maneira pela qual age sobre o mundo.

A possibilidade de intervir na natureza e em si mesmo faz do trabalho condição de transcendência, sendo, portanto, expressão de liberdade.

A criatividade está intimamente vinculada ao trabalho humano, ou seja, os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho, nesse fazer intencional do homem que é sempre um fazer significativo.

Entretanto as injunções a que a maioria tem de se submeter a fim de sobreviver nessa sociedade fragmentada e complexa impedem que sua formação se amplie em qualquer sentido humanista. Mecanismos psíquicos e sociais, fruto da reação pessoal e coletiva contra a nova forma de vida, impedem a descoberta e a experimentação da criatividade.

O trabalho se realiza como atividade coletiva, na qual a convivência é fator facilitador da aprendizagem, do aperfeiçoamento e do enriquecimento da afetividade. O processo de criar significa um processo vivencial que abrange uma ampliação da consciência, enriquece tanto o indivíduo que cria, como também aquele que recebe a criação e a recria para si. No entanto, os comportamentos solidários do homem tornaram-se difíceis em nossa época. Tendências construtivas, participantes, imaginativas não são incentivadas e, via de regra, a avaliação que é feita das potencialidades humanas não inclui as suas riquezas humanas.

O contexto no qual está inserido freqüentemente faz do trabalho condição de alienação e desumanização, sobretudo em sistemas nos quais divisões sociais privilegiam alguns e submetem a maioria a um trabalho imposto, rotineiro e nada criativo.

2.4. GRUPOS

Os estudos sobre a criatividade sempre estiveram muito mais relacionados a indivíduos do que a grupos. No entanto, quando se trata do exercício de atividades dentro de uma organização, não há como fugir de uma análise dos grupos e de sua influência no desenvolvimento do processo criativo, uma vez que é um ambiente repleto de inter-relações sociais. O trabalho é uma atividade coletiva e a busca da inovação e da resolução de problemas passa pelas relações sociais de trabalho, pela participação coletiva e pelo trabalho em grupo.

Estas inter-relações originam valores coletivos que representam um padrão referencial básico para o indivíduo e orientam os rumos do processo criativo. As manifestações individuais estão, portanto, sempre ligadas a sentimentos coletivos.

As inter-relações sociais influenciam o ambiente organizacional, assim como toda mudança que ocorre nesse ambiente também acaba por modificar e estabelecer novas relações humanas entre seus membros, criar novos grupos e estruturas diferenciadas. O comportamento institucional é adaptado³ e moldado à instituição.

Os grupos sociais, influenciados por uma estrutura de organização do trabalho que lhes é imposta, freqüentemente constituem uma soma de indivíduos sem poder de influência sobre os objetivos, finalidades e políticas da organização. A estrutura coletiva organizada tem poder controlado e limitado (PAGÈS et alii, 1990, p.124). Geralmente, indivíduos e grupos são integrados em torno de valores e crenças que reforçam os valores da organização (AGRA, 1998).

³ Segundo ROESCH (apud BERGAMINI, 1990, p.43), professor de psiquiatria da Universidade de Harvard, “a palavra adaptação tem uma conotação omissa. Implica submeter-se aos valores do grupo, estar de acordo com o que ocorre e negar a autodeterminação (...). Renunciar à individualidade significa suicídio moral (...). Uma pessoa que esteja feliz com aquilo que faz e se sinta satisfeita com suas características, assim procede porque elas foram aceitas por si mesma; terá ela mais a oferecer aos outros, será mais cooperadora do que quem se submete e consente; a adaptação vista superficialmente tem aparência de auto-realização; mas em situações de tensão, capazes de desagregar o grupo, a adaptação é posta por terra. Somente o homem que alcançou certo grau de auto-realização será capaz de sobrenadar à adversidade”.

A organização utiliza-se de ações mediadoras que procuram justificar mudanças e comprometer a força de trabalho, atendendo à dupla necessidade de desenvolvimento e de controle da organização. Alguns privilégios e satisfação proporcionados fazem com que os indivíduos aceitem as dificuldades e a ideologia da empresa, suportando conflitos psicológicos de forma permanente. Também por meio das mediações, contradições coletivas são transformadas em dramas individuais, vividos isoladamente pelos indivíduos.

Ao submeter-se passivamente aos critérios de produtividade e desempenho do mercado, o homem permite que lhe seja retirado todo o prazer de sua atividade produtora. Os conflitos existentes são dissimulados, não havendo oposição, uma vez que o homem perdeu sua dimensão de crítica.

A partir de uma estruturação sem identificação alguma à forma de organização do trabalho, onde *“o elo institucional não é um elo de cooperação verdadeira, está marcado pela angústia não reconhecida, pela alienação e a identificação gregárias, pela possessividade e a hostilidade”* (PAGÈS, 1976, p.412), os grupos na realidade não se constituem verdadeiros grupos, mas sim uma massa alienada, passível de fácil dominação.

Diferenças podem ser encobertas, problemas dissimulados, bem como podem ser geradas responsabilidades difusas e um reforço do corporativismo no ambiente de trabalho (AGRA, 1998). E, dessa forma, a espontaneidade dos indivíduos e a geração do processo criativo podem acabar comprometidas.

Ao formar grupos multifuncionais de trabalho, buscando a geração do processo criativo e do potencial inovador, é, portanto, imprescindível trabalhar elementos de grupo que favoreçam o alcance deste objetivo.

Conclusão do capítulo II – A CRIATIVIDADE E A DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A situação de sofrimento e prazer com a qual o indivíduo se defronta no contexto organizacional surge assim que este se vê inserido em uma estrutura de organização do trabalho. Se, por um lado, há o confronto entre indivíduo e uma organização do trabalho que lhe é imposta e inflexível, por outro há, ainda, o confronto interno do indivíduo frente a uma situação paradoxal criada a partir dos processos de mediação organizacionais.

Entretanto, este sofrimento pode ser também fonte de prazer e criatividade para o indivíduo se devidamente canalizado pela organização.

A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade beneficiaria não apenas o conjunto organizacional em termos de potencial inovador e capacidade de enfrentar desafios e incertezas, mas seria também fundamental ao bem-estar psíquico do homem enquanto ser organizacional.

No caso de adoção de uma estrutura de trabalho multifuncional, verifica-se ainda a necessidade de buscar uma melhor compreensão acerca da complexidade dos grupos de trabalho, os quais podem instituir barreiras ou tornarem-se elementos facilitadores à criatividade.

Portanto, muito do potencial criativo e inovador pode estar implicado à forma como a organização estrutura seu trabalho, como percebe e se relaciona com os indivíduos que dela fazem parte.

CONCLUSÃO DOS CAPÍTULOS I E II

A necessidade de reestruturação organizacional para manutenção das atividades e do *status quo* e o interesse pelo incremento da rentabilidade e maximização da produção leva as organizações a procurar formas alternativas de organizar o trabalho, visando a criar um ambiente que lhes favoreça e possibilite inovar constantemente.

Entre estas novas formas de organização do trabalho está a multifuncionalidade, uma reformulação que consiste na ampliação do conjunto de tarefas dos empregados e que representa para a empresa resultados econômicos como ganhos em produtividade e a redução de custo com mão-de-obra e de perdas no processo produtivo.

Embora alguns aspectos da multifuncionalidade, como a necessidade de desenvolvimento de habilidades e enriquecimento de tarefas, pareçam promover a criatividade dos indivíduos, há paralelamente o obstáculo de uma estrutura caracterizada ainda muito fortemente por pressupostos da organização racional do trabalho.

Uma situação de confronto nasce entre indivíduo e organização do trabalho, na qual atuam mediações psicológicas da organização, na tentativa de prevenir e postergar conflitos. Essas mediações psicológicas contrapõem restrições e vantagens, que são convertidas em prazer e sofrimento aos indivíduos.

O conflito entre o desejo do trabalhador e os limites que lhe são impostos, através de um modo prescrito e impessoal do exercício de sua atividade, dá origem à carga psíquica do trabalho. Entretanto, o sofrimento, que preenche o espaço entre o bem-estar e a doença mental, pode, em condições favoráveis, ser transformado em criatividade e, portanto, tornar-se fonte de prazer para o indivíduo.

Com base nessas idéias, a figura a seguir visa a estruturar um modelo teórico de pesquisa:

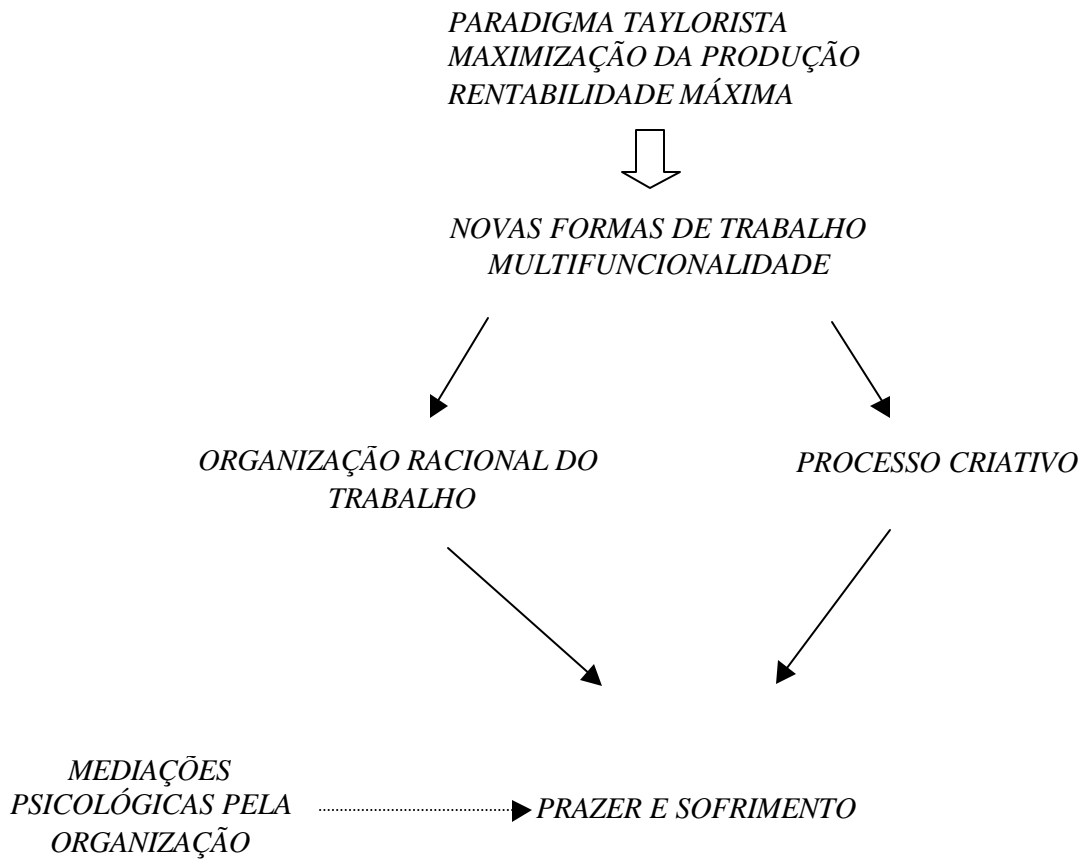


Figura 1: Estrutura do modelo teórico de pesquisa

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar tópicos relativos à metodologia utilizada no processo de pesquisa, abordando a definição do problema e o estabelecimento dos objetivos direcionadores do estudo. Incluem-se também uma apresentação da organização objeto de estudo, a coleta e a análise dos dados, a delimitação da população-alvo da pesquisa, bem como a definição da amostra.

3.1. A PROBLEMÁTICA

Segundo Fernando P. MOTTA (1991), as pessoas são o produto de uma administração total e, portanto, influenciadas de forma bastante significativa pelo estabelecimento de determinada forma de trabalho. A organização acaba modelando comportamentos, impulsos, defesas, enfim, acaba influenciando o inconsciente de seus integrantes e demonstrando um aspecto sutil e notável do exercício de seu poder.

A tendência que surge, então, é a da busca constante por uma adaptabilidade do indivíduo, de forma a não ameaçar o equilíbrio organizacional. Há uma forte canalização de esforços em direção à produtividade e metas, enquanto é deixado de lado o desenvolvimento, a criatividade e a capacidade crítica e contestatória.

Atualmente, entretanto, embora a organização prime pelo atingimento de determinados objetivos e busque através do controle a manutenção da ordem, ela também almeja o desenvolvimento constante e a capacidade de adaptação a um mercado cada vez mais exigente e cambiante. E aqui é chamada a atenção para a questão da criatividade dentro do processo de implementação de grupos de trabalho multifuncionais.

A eficiência da situação real de trabalho não depende somente da atividade específica. Depende também de uma atividade subjetivante (DEJOURS, 1997), que extrapola os limites da primeira, indo além da execução estrita de instruções e procedimentos, podendo ser vista como uma inteligência mobilizada na situação de trabalho. No trabalho, exigência objetiva e processo subjetivo apoiam-se mutuamente.

Esta forma de inteligência proporciona ao trabalho prescrito a possibilidade de inovação - o que é objetivado pela organização - , ao passo que é, potencialmente, ocasionadora de uma falta à prescrição, gerando risco de controle do sistema e divergência entre diversos modos operatórios dos membros de um coletivo - o que é normalmente evitado pela organização (DEJOURS, 1997). Trata-se de uma situação paradoxal, na qual a organização pode acabar optando pela certeza em detrimento da incerteza, perdendo, muitas vezes, a oportunidade de crescer com seus funcionários.

A criatividade é uma capacidade humana que, associada à idéia de novo, de inovação, não fica confinada exclusivamente no território das artes, mas também é necessária à ciência e à vida em geral. Devido à globalização e à crescente competição no ambiente de negócios, as organizações têm percebido a importância da criatividade para a inovação e o sucesso de longo prazo.

Embora ainda vista freqüentemente como um fenômeno intrapsíquico, centrada exclusivamente no indivíduo, esta visão antropocêntrica da criatividade tem sido questionada, trazendo o importante papel do ambiente e contexto em que a pessoa está inserida (ALENCAR, 1998). O indivíduo faz parte de um sistema de inúmeras influências e informações.

A criatividade pode ser desenvolvida ou reprimida, sendo que o desenvolvimento acontece à medida que o ambiente oferece condições ao pleno exercício do comportamento exploratório e do pensamento divergente. A repressão, por sua vez, acontece quando estas condições não são oferecidas e, além disso, é enfatizado o não assumir riscos e o ficar no terreno seguro da repetição e do já conhecido.

A criatividade que aflora da multifuncionalidade pode não encontrar ambiente receptivo e favorável ao seu desenvolvimento. A necessidade de seguir padrões preestabelecidos de trabalho, normas e métodos inculcados ao indivíduo por meio de treinamento ou aprendizagem passiva (GARVIN, 1993, p.87), bem como o forte controle geralmente estão expressos na organização do trabalho, fazendo dos indivíduos prisioneiros desta estrutura. Segundo MORGAN (1996), as organizações podem ser comparadas a prisões psíquicas que, embora sejam realidades construídas socialmente, acabam por exercer sobre os indivíduos um poder próprio. A organização toma conta dos desejos individuais, de uma forma tão sutil que muitas vezes nem é possível perceber, precipitando tanto uma fonte de angústia quanto de prazer e limitando a criatividade.

Assim, torna-se importante a análise do desenvolvimento da criatividade, sob pena de estarem as organizações deixando de aproveitar um grande potencial interno de desenvolvimento, bem como violando princípios fundamentais dos seres humanos. Isso diz respeito a uma tentativa de criação de consciência e construção de empresas mais humanas.

A era da qualidade e da criatividade mostra que todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes e exige que assim o sejam (AKTOUF, 1996). Estarão as novas formas de organização do trabalho conseguindo atingir, de fato, este objetivo?

3.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho multifuncional vem atender às necessidades de busca constante por inovações e de adaptação da empresa ao mercado atual, para a qual dispor de funcionários pró-ativos, com alto potencial criativo e gerador de idéias passa a ter grande importância. Isso posto, estarão a multifuncionalidade e a estrutura de organização do trabalho proposta por ela favorecendo o desenvolvimento da criatividade dos grupos multifuncionais? Trata-se de uma forma de organização do trabalho mais favorável ao desenvolvimento da criatividade?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo geral

- Analisar o desenvolvimento e a manifestação da criatividade nos grupos de trabalho multifuncional.

3.3.2. Objetivos específicos

- Identificar as repercussões da estrutura multifuncional sobre o potencial criativo e inovador dos indivíduos que compõem a organização.

- Analisar fatores restritivos e facilitadores quanto à criatividade no ambiente de trabalho.

3.4. MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho consistiu de um estudo de caso, composto de pesquisa exploratório-descritiva junto a uma amostra dos integrantes da organização objeto de estudo que

faziam parte de grupos multifuncionais ou tivessem conhecimento do histórico da multifuncionalidade na empresa.

O estudo de caso, segundo YIN (1981), é uma estratégia de pesquisa compreensiva do fenômeno a ser estudado, que, baseada em múltiplas fontes de evidências, permite analisar as condições contextuais pertinentes.

A escolha do método justifica-se nas necessidades relacionadas aos objetivos da investigação. Sendo o processo criativo dentro do trabalho multifuncional um fenômeno contemporâneo focalizado em contexto real, um estudo não isolado e uma ampla apreensão do contexto fizeram-se necessários, de forma a permitir a percepção das diversas variáveis envolvidas.

A validade interna da aplicação do método de estudo de caso reside na possibilidade de identificação de relação causal entre eventos e de formulação de inferências com relação ao fenômeno estudado. Externamente, sua validade está na possibilidade de generalização das descobertas feitas além do estudo imediato. Dessa forma, esta metodologia fez-se particularmente válida para delinear a pesquisa.

3.4.1. Definição do campo de pesquisa

O problema e os objetivos definidos para esta pesquisa foram fatores determinantes para a definição da empresa a ser estudada. Estes implicaram a identificação de uma organização na qual grupos de trabalho multifuncional já tivessem sido implementados, sendo de extrema importância para o resultado final.

No caso da empresa escolhida, a multifunção é trabalhada desde 1992 a propósito das exigências impostas por características particulares do trabalho de manutenção industrial, setor no qual é atuante. Transcorrido um período desde o início de sua implementação, fez-se possível a visualização da empresa e sua evolução a partir da multifuncionalidade.

3.4.1.1. Descrição da organização

A ABB Service Ltda. é uma empresa prestadora de serviços de manutenção a equipamentos industriais. Suas atividades constituem-se basicamente da manutenção corretiva e preventiva e do planejamento e execução de paradas de plantas.

Atua com uma gestão parceirizada da manutenção, na qual a relação contratual entre a empresa e o cliente adquire flexibilidade suficiente para estar constantemente adaptando-se a novas necessidades. São contratos de longo prazo, com liberdade para que cliente e prestador de serviços cresçam juntos na solução de problemas ou mesmo na adoção de estratégias. Este tipo de relacionamento, onde há grande comprometimento com a estratégia global do cliente, é visto como uma tendência de mercado para o setor.

A ABB Service Ltda. é resultado recente de uma negociação do grupo Asea Brown Boveri, também atuante no ramo de manutenção industrial, que comprou a antiga CEMAN – Central de Manutenção Ltda. A atual empresa mantém, portanto, muito das características da CEMAN, empresa criada em 1974 para atender às necessidades de implantação e operação do Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. Até abril de 1999 a empresa era uma subsidiária integral da COPENE – Petroquímica do Nordeste S.A., com uma participação de 15,40% da Petrobrás na composição de seu capital.

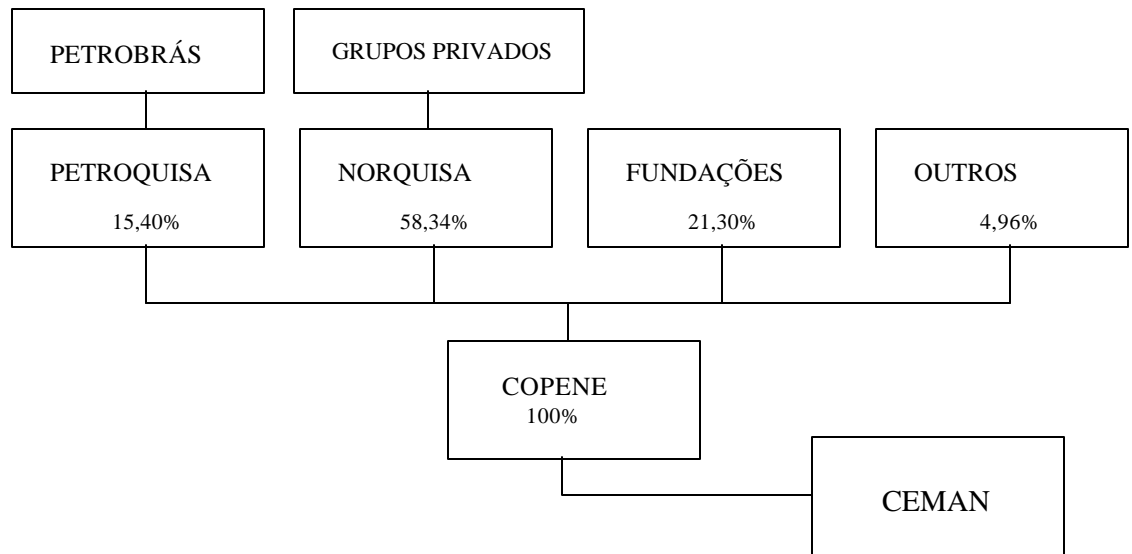
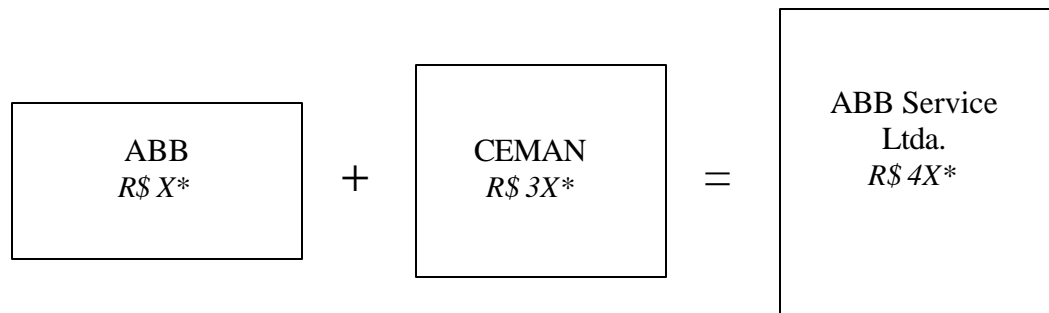


Figura 2: Composição do capital CEMAN (antes de 1999)

O motivo da venda foi a intenção da COPENE de focalizar seu negócio e, assim, permitir a expansão das atividades da empresa.

Após a negociação com o grupo sueco-suíço, foi então criada a ABB Service Ltda., união das estruturas da ABB e da CEMAN. Embora a constituição de capital e o gerenciamento maior tenham mudado, a estrutura anterior da empresa foi mantida, bem como seus funcionários e *know-how*.



* Faturamento anual

Figura 3: Nova estrutura da empresa

Consolidada como uma das mais especializadas empresas de manutenção industrial do país, contava, até a efetiva negociação de venda, com uma atuação nacional. A intenção atual é possibilitar a expansão de mercado e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

A ABB Service Ltda. atende aos mais diversos setores da indústria brasileira, como o petroquímico, o de celulose, siderúrgico, petróleo, metalúrgico, energia elétrica, cimento, químico e o de bebidas e alimentos, assumindo a responsabilidade pela atividade-meio de manutenção e permitindo a essas empresas concentrarem seus esforços na sua atividade-fim.

O Programa de Garantia da Qualidade da empresa foi implantado em 1986, sendo pioneiro em empresas de manutenção industrial. Em 1989, é criado um programa formal visando à Qualidade Total, na linha do Total Quality Control⁴, que é chamado de Gerenciamento Total da Qualidade e para onde passam a convergir todas as frentes de desenvolvimento da empresa. Assim, atuando com um modelo empresarial adequado aos conceitos da gestão pela qualidade, a ABB Service pretende transformar metas em resultados, dentro de um processo de melhoramento contínuo.

No Gerenciamento da Rotina há interação entre todas as frentes de desenvolvimento da empresa (engenharia, produção, comercial, administrativa, financeira e apoio), na busca permanente da satisfação dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e da comunidade. O Gerenciamento Estratégico orienta a empresa para o futuro, transformando a visão estratégica em ações práticas a serem conduzidas pela estrutura funcional.

A ABB Service conta com um plano para orientar, de forma padronizada, a implantação dos programas relativos à qualidade em todas as coordenações de

⁴ Sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade. Agrega elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza controle estatístico de processos, adota conceitos sobre o comportamento humano de Maslow (CAMPOS, Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992).

processos da empresa. Os programas que hoje vêm sendo desenvolvidos são: o 5Ss, que iniciou em 1992 através de iniciativas isoladas e não sistemáticas em algumas áreas da empresa; as Células de Qualidade, grupos formados pelos supervisores e executantes, que têm por objetivo buscar melhorias na sua área de trabalho; o Programa de Segurança, que define critérios para eliminação de acidentes e de doenças ocupacionais; o Programa de Sugestões, visando a aproveitar idéias e sugestões dos funcionários, e o Programa de Participação nos Resultados, que estabelece uma sistemática de incentivo à produtividade através do reconhecimento e recompensa aos empregados pelo atingimento de metas negociadas e resultados alcançados.

Também há uma avaliação anual do clima organizacional, que diagnostica aspectos que interferem diretamente na motivação, no nível de satisfação e no comprometimento do grupo quanto às relações no trabalho e metas gerenciais. Seus resultados orientam o planejamento e implementação de ações de melhoria nos processos, para qualquer um dos níveis da organização.

No gerenciamento da rotina, todos os indivíduos atuam no sentido de controlar e aprimorar constantemente os processos sob sua responsabilidade. A autonomia é incentivada e alto nível de especialização é exigido dos funcionários para suprir as exigências das atividades do setor de manutenção.

Desta forma, desde 1992 a empresa vem trabalhando a multifuncionalidade de seus funcionários, a fim de dispor de um corpo funcional capaz de resolver problemas com a autonomia e a dinamicidade ideais que o trabalho demanda. Na realidade, não houve um planejamento sistemático da implantação da multifuncionalidade. Decorrente das necessidades sentidas pela empresa, o trabalho multifuncional foi-se estruturando aos poucos, com a formação de grupos de trabalho polivalentes, padronizações de trabalho locais, treinamentos. A ABB Service tem como diretriz estratégica investir no seu funcionário.

No Rio Grande do Sul a empresa atua desde janeiro de 1995, tendo como cliente a Riocell e mantendo um escritório de atividades na própria sede-cliente. Porém seu primeiro contrato como gerenciadora global da manutenção de uma planta

de processo foi firmado em 1990, sendo que o primeiro contrato na região sudeste (São Paulo) aconteceu no ano seguinte.

Hoje, em função da fusão entre CEMAN e ABB, mais dois centros de serviço atuam no estado: um na ABB – Oficina de motores elétricos em Cachoeirinha, e outro em Canoas, na planta da empresa-cliente Springer-Carrier.

3.4.1.2. Delimitação da população da pesquisa

A população-alvo da pesquisa foi os funcionários da empresa que fazem parte do centro de serviço localizado no Rio Grande do Sul, em Guaíba, em atividade desde 1994 dentro da planta-cliente da Riocell, com um total de 76 funcionários.

3.4.1.3. Amostra

Foram entrevistados 8 (oito) integrantes da organização, em nível de supervisão e gerência, que tinham conhecimento do histórico da multifuncionalidade na empresa. Não houve necessidade de um número muito grande de entrevistados, visto que a amostra foi representativa da população, observando-se a regularidade do fenômeno estudado.

Interessante salientar que os cargos de supervisão e gerência são preenchidos levando-se em consideração o tempo de serviço e a trajetória do funcionário. Portanto esses funcionários detêm conhecimentos, experiências e uma visão bastante ampla e rica no que se refere à mudança na organização do trabalho.

3.4.2. Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semi-estruturada, com roteiro que permitisse identificar a concepção dos funcionários acerca da adoção da multifuncionalidade pela empresa, de como essa é estruturada, das repercussões do trabalho multifuncional em suas atividades, bem como do processo criativo nesse contexto.

A entrevista, através do contato direto, permite ao pesquisador capturar outros dados além das mensagens verbais do entrevistado. Ela possibilita captar nível

emocional, a organização de mundo do entrevistado, seus pensamentos sobre o que está acontecendo ao seu redor, além de suas experiências e percepções básicas. Este tipo de instrumento visa a desenvolver uma compreensão sobre o que pensa o indivíduo e a entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1996).

Nesta pesquisa, a entrevista buscava identificar fatores inibidores e estimuladores da criatividade no ambiente multifuncional e indicadores da existência de habilidades criativas no contexto organizacional, a partir da visão dos próprios funcionários.

Com este propósito de investigação, cinco questões amplas foram elaboradas para servirem de base ou roteiro para as entrevistas, as quais tiveram duração média de 50 minutos. A elaboração do roteiro de entrevista visou a ser um guia auxiliar no processo de entrevista, que permitisse verificar informações relevantes no discurso dos funcionários, não comprometendo, de forma alguma, a posição isenta, receptiva e não-diretiva do entrevistador.

As questões que serviram de base ou roteiro para as entrevistas foram as seguintes:

O que mudou a partir da implementação da multifuncionalidade? Avalie seu trabalho.

O que é, na sua opinião, ser um trabalhador multifuncional?

Como você vê o futuro neste trabalho?

Como você percebe a criatividade no trabalho multifuncional? E por parte da empresa, como é percebido?

O que você poderia salientar como causador de prazer e de sofrimento neste trabalho?

3.4.3. Análise dos dados

Foi utilizada análise de conteúdo como método de interpretação dos dados coletados, que, segundo BARDIN (1979), tem por objetivos o rigor, ou seja, ultrapassar a incerteza de uma inferência e, ainda, a descoberta e o enriquecimento da leitura. Este tipo de análise consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a discursos diversificados, permitindo um processo inferencial através de técnicas e procedimentos sistemáticos de descrição dos conteúdos de informações.

Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado junto à amostra escolhida. A análise documental também foi feita com o intuito de corroborar e validar evidências, bem como de fornecer informações adicionais sobre dados específicos.

A técnica aplicada consiste em procedimentos de classificação de diferentes elementos segundo critérios específicos, capazes de fazer surgir um sentido e uma certa ordem no conjunto de informações obtido, permitindo levantar inferências válidas a partir do texto.

Palavras, frases ou mesmo parágrafos são classificados em categorias de conteúdo, as quais reúnem um grupo de elementos em razão de caracteres comuns, sob uma titulação genérica. Segundo BARDIN (1979), a formulação de boas categorias deve seguir alguns princípios fundamentais. Em primeiro lugar, categorias devem seguir o princípio da exclusão mútua entre si, determinando que cada elemento, uma vez inserido em uma categoria, não pode pertencer a outra divisão. Outra característica proposta é a da homogeneidade interna à cada categoria, ou seja, um único princípio de classificação governa a organização da categoria. Uma boa categoria também deve seguir o princípio da pertinência, sendo adaptada ao material de análise obtido e não distorcendo as informações. Além dessas qualidades, ainda é importante ser objetiva e seguir o princípio da produtividade, procurando, de fato, fornecer resultados férteis no que tange às inferências.

A escolha dos critérios de classificação depende do objetivo da pesquisa, daquilo que se procura. Busca-se a inferência (dedução de maneira lógica) de

conhecimentos, recorrendo-se a indicadores que são a manifestação de estados, de dados, de fenômenos.

Para efeito de organização da análise, BARDIN (1979) apresenta três etapas distintas. A primeira delas é a pré-análise, momento de sistematização das idéias iniciais e esquematização do plano de análise. Nesta etapa são escolhidos os documentos que serão submetidos à análise, são formuladas hipóteses e objetivos da pesquisa e elaborados os indicadores que fundamentarão a interpretação final.

Em seguida tem-se a fase de exploração propriamente dita do material, sua leitura com operações de codificação e análise temática. E, por fim, o tratamento e interpretação dos resultados obtidos com a finalidade de assegurar que o corpo de hipóteses seja verificado pelos dados do texto.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é a descrição dos processos utilizados na pesquisa para definição de dados e procedimentos de coleta, características da amostra, método de análise dos dados e resultados do estudo. Constitui-se de um detalhamento das entrevistas realizadas na ABB Service Ltda., do método de análise de conteúdo utilizado e dos resultados representados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais.

A partir da leitura das entrevistas foram definidas vinte e duas categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de dez categorias intermediárias e quatro categorias finais: a proposta do trabalho multifuncional; sofrimento e prazer no trabalho multifuncional; criatividade no trabalho multifuncional e grupo multifuncional de trabalho.

4.1. A COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas no período de 28 de julho de 1999 a 03 de agosto do mesmo ano. Oito profissionais foram entrevistados, sendo um de nível gerencial e os demais supervisores. Foi cedido pela empresa um espaço para entrevista, junto ao arquivo da empresa, onde havia algum trânsito de pessoas e, portanto, possibilidade de alguma interferência.

As entrevistas, que tiveram uma duração média de uma hora, foram gravadas em fitas cassetes com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas pelo próprio entrevistador/pesquisador para análise. Esse aspecto não só garantiu o sigilo das informações obtidas, mas foi fundamental como um primeiro contato do pesquisador com os discursos proferidos.

Foi apresentada aos entrevistados uma seqüência de cinco questões principais, colocadas uma a uma após o esgotamento do assunto da questão anterior. Questões complementares foram utilizadas pelo pesquisador quando julgou importante e necessário esclarecimento ou aprofundamento maior em algum tema levantado na entrevista.

4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Os discursos foram submetidos a uma análise temática, operacionalizada pelo recorte dos textos e por reagrupamentos, baseados em uma analogia semântica. O processo de análise seguiu os passos da metodologia proposta por BARDIN (1979):

1º- Pré-análise

Nesta fase foram realizadas as transcrições das entrevistas gravadas e leituras gerais do material coletado.

2º- Exploração

Surtem os primeiros julgamentos. Passagens significativas são sublinhadas e o texto, composto por todas as entrevistas realizadas, é dividido em unidades de discurso centrado em um tema dominante. Posteriormente à classificação dessas são determinadas as categorias iniciais da análise de conteúdo.

Buscando identificar as principais relações existentes entre as categorias, procedeu-se ao agrupamento sucessivo das categorias iniciais para criação das categorias intermediárias e destas para as finais.

3º- Interpretação

Foram feitas inferências a respeito dos significados dos temas de cada uma das categorias, com ênfase nas categorias intermediárias e finais. O discurso foi considerado de forma individual, apresentando as posições sócio-mentais de cada entrevistado, e, também, de forma coletiva, levando em consideração a complementaridade de aspectos acerca do fenômeno estudado, presente de diferentes formas nas respostas dos entrevistados.

4.3. RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

A análise de conteúdo das entrevistas realizadas busca, através da expressão do conjunto de significados presentes, interpretações acerca do fenômeno da criatividade no trabalho multifuncional.

O processo de derivação de categorias iniciou após leitura de todo o material coletado, atendendo a critérios de classificação surgidos ao longo do processo de análise (MORAES, 1999). Cada uma das categorias comporta um tema dominante referente a um primeiro julgamento que provoca uma cadeia de relações, ou seja, derivações. Variáveis de inferência levaram a uma categorização inicial, segundo a qual foram construídas interpretações iniciais, categorias intermediárias e, posteriormente, categorias finais, agregando e aprofundando as categorias intermediárias em um segundo nível de interpretação.

Para cada uma das categorias foi produzido um texto-síntese onde são expressos os significados de cada unidade de análise que as compõem. As categorias iniciais, intermediárias e finais constam do Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Processo de Derivação das Categorias.

<i>CATEGORIAS INICIAIS</i>	<i>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</i>	<i>CATEGORIAS FINAIS</i>	
1. Emergência de uma nova forma de trabalho	I. Necessidade percebida	A – Proposta do trabalho multifuncional	
2. Mercado de trabalho			
3. Visão de futuro			
4. Trabalho em manutenção			
5. Interesse pecuniário			
6. Dificuldades da implementação	II. Preparação da estrutura		
7. Adaptação ao sistema			
8. Treinamento			
9. Resultado da multifunção	III. Repercussão para a empresa		
10. Aproveitamento dos funcionários			
11. Agilização da estrutura			
12. Oportunidade	IV. Oportunidade	B – Sofrimento e prazer no trabalho multifuncional	
13. Manifestação da criatividade			
14. Aprendizado			
15. Prazer	V. Benefício para o funcionário		
16. Benefício da multifuncionalidade			
17. Motivação	VI. Incentivos		
18. Desvantagem da multifuncionalidade	VII. Medo do desconhecido		
19. Sofrimento	VIII. Sofrimento do trabalhador		
20. Incentivo à criatividade	IX. Favorecimento da criatividade		C – Criatividade no trabalho multifuncional
21. Trabalho em equipe	X. Grupo de trabalho		D – Grupo multifuncional de trabalho
22. Perfil do multifuncional			

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas realizadas.

4.3.1. As categorias iniciais

As categorias iniciais são apresentadas sequencialmente, segundo a ordem estabelecida no plano da análise de conteúdo, traçado a partir do Quadro 1, anteriormente apresentado.

1. Emergência de uma nova forma de trabalho

“... eu acho que dentro da indústria, a multifuncionalidade foi uma consequência, talvez, de necessidade de enxugamento da empresa, de controle de custos, né...” (Entrevista 1).

“A cada negociação que ia sendo feita, ia reduzindo, né. Hoje são quatro e mais eu; no caso, cinco. É diferenciado daqui porque aqui o pessoal tem programador, planejador. Isso, no caso, eu faço toda essa função, né, por isso que é basicamente multifuncional, né, o pessoal todo lá. E a gente consegue levar...” (Entrevista 7).

Nesta categoria, a emergência da implementação da multifuncionalidade surge como uma necessidade imposta mais por fatores externos do que internos à organização. Uma sensação de inevitabilidade e, conseqüentemente, de conformismo com a situação decorrente dessa visão é demonstrada nos discursos. A idéia das dificuldades enfrentadas pelas empresas no contexto atual para manterem-se em atividade e a da conseqüente necessidade de redução de custos encontram-se presentes nas verbalizações dos entrevistados.

Na sua ótica, redução de custos implica, necessariamente, redução no quadro funcional. A saída, então, para a empresa é diminuir seu número de funcionários e criar condições de manter o mesmo trabalho antes realizado. Ou seja, aqueles que permanecem na empresa precisam desenvolver habilidades para absorver novas atribuições em seu dia-a-dia.

Assim a multifuncionalidade é vista como necessidade. Os entrevistados percebem a adoção do trabalho multifuncional como uma ferramenta necessária à

manutenção das atividades. A função de minimizar as dificuldades provenientes da redução de quadro aparece associada à multifuncionalidade.

2. Mercado de trabalho

“A pessoa é realista, ela vê que aí fora a coisa não tá boa. O desemprego tá geral...”(Entrevista 7).

“ Quanto mais a pessoa reunir habilidades, melhor. Então quanto mais souber trabalhar em equipe, melhor. Esse é o tipo de profissional, de pessoas que vão sobreviver com o passar do tempo.”(Entrevista 1).

“...até pelo próprio mercado de trabalho, tá difícil, as pessoas estão se acomodando na própria situação...”(Entrevista 4).

Esta categoria refere-se à perspectiva dos entrevistados quanto ao mercado de trabalho. Percebe-se nas verbalizações que estes estão cientes das dificuldades existentes e da escassez de oportunidades.

Seu discurso demonstra a insegurança e o medo quanto ao desemprego, adotando posição conformista diante da nova forma de trabalho. Trata-se de aceitação pela necessidade.

Por outro lado, constata-se também que a multifuncionalidade é vista como uma alternativa de desenvolvimento do indivíduo, preparando-o e tornando-o apto a atuar no mercado do futuro. A busca por novos campos de trabalho e por aperfeiçoamento constante é vista como uma necessidade crescente. O profissional deve ser flexível a ponto de ter maiores chances ao deparar-se com uma oportunidade; assim, quanto mais habilidades desenvolver, mais facilidades terá para empregar-se.

3. Visão de futuro

“...porque cada vez mais o mercado está exigindo pessoas mais completas, profissional mais completo (...), então eu acho que é o futuro.”(Entrevista 2).

“Eu vejo ele crescendo mais, mais, mais. E vai ser cada vez mais reforçado este tipo de trabalho. Eu acho que a gente tem de enxergar uma realidade de país, né, uma realidade de estado, uma realidade em termos de tipo de indústria (...). E essa é uma realidade que está cada vez mais sendo reforçada, sendo estimulada pelas empresas que aconteça.”(Entrevista 1).

A multifuncionalidade como uma tendência para o futuro do trabalho encontra-se bastante presente nos discursos dos entrevistados, associada a uma mudança no mercado de trabalho.

Identifica-se a exigência cada vez maior por um profissional mais completo, substituindo os especialistas, capaz de atender às demandas em um ambiente com poucos funcionários. Nesta perspectiva, as empresas irão trabalhar com número reduzido de funcionários, precisando exigir destes um conjunto maior de habilidades para que se tenha condições de manter as atividades desenvolvidas.

A valorização da possibilidade de desenvolvimento de habilidades e qualificação para o exercício de outras atividades gerada pela multifuncionalidade é associada ao medo do desemprego e à insegurança quanto ao futuro do mercado de trabalho.

4. Trabalho em manutenção

“Há imprevistos, né. Na manutenção o cara tem de estar sujeito, mas a gente tem de conseguir alcançar metas, trabalhar dentro dos prazos, qualidade.”(Entrevista 3).

“Trabalho com o mecânico, até discutindo a visão dele no trabalho, sabendo dele o que nós podemos melhorar aqui para diminuir o tempo de manutenção. O trabalho hoje dentro da manutenção industrial, se trabalha muito assim...”(Entrevista 6).

”É, a gente é muito camarada assim. Tem de ser. É muito pesado, é muito forçado. Então se a gente não descontrair, todo mundo entra num ‘stress’ direto.”(Entrevista 8).

Esta categoria apresenta peculiaridades do trabalho de manutenção que levam este ramo de atividade à procura de uma organização do trabalho diferenciada, assim como a multifuncionalidade.

A qualidade do trabalho vem sendo intensamente buscada, assim como a redução dos tempos de manutenção, com o intuito de reduzir custos e incrementar resultados. Por isso observa-se que há incentivo ao trabalho em melhorias e valorização das contribuições de funcionários.

A atividade, por suas características próprias, tornou conveniente buscar o trabalho em equipes multifuncionais, agilizando e flexibilizando processos, uma vez que teria funcionários habilitados a exercerem funções antes só desempenhadas por funcionários especialistas.

Segundo os entrevistados, no trabalho em manutenção os funcionários são submetidos a uma grande carga de exigência e pressão, motivo pelo qual é buscada no bom entrosamento do grupo de trabalho uma compensação para o estado de angústia gerado.

5. Interesse pecuniário

”Então no momento que tu querias inserir uma nova atividade neles, pra eles, né, então eles entendiam que deveriam ganhar um adicional por ter um outro conhecimento, né, uma outra habilidade na verdade.”(Entrevista 8).

”Se tu colocares isso para um grupo, se tu venderes essa idéia, tentares implementar essa idéia de multifuncionalidade prometendo que as pessoas vão ter ganhos financeiros com isso, vai, depois, gerar uma grande decepção se isso acontecer. Pode até levar ao fracasso o trabalho.”(Entrevista 1).

”Então tu podes ou debes utilizar maneiras de implementar esse trabalho de outras maneiras, não só com ganhos financeiros, senão vai fracassar.”(Entrevista 1).

No entendimento dos entrevistados, a idéia de ganhos financeiros para a empresa com a implementação do trabalho multifuncional não corresponde de igual maneira a ganhos financeiros para os funcionários.

No desenvolver das verbalizações percebe-se que, inicialmente, a multifuncionalidade foi fortemente associada a ganhos financeiros maiores por parte dos funcionários. Ao adquirirem nova habilidade, mais conhecimento, acreditavam merecer receber mais por isso. Muito provavelmente essa intenção de ganhos financeiros tenha sido substituída pela remuneração através dos programas participativos criados pela empresa. O discurso apresenta satisfação e interesse dos funcionários nessa remuneração.

Todas as ações da empresa relacionadas à nova forma de trabalho, o espaço à participação maior do funcionário e o incentivo a sua criatividade baseiam-se na possibilidade de retorno e em aspectos financeiros. No entanto, não foi percebido ressentimento por parte dos entrevistados, mas sim uma posição conformista, talvez por tratarem-se de funcionários em nível gerencial e de supervisão.

Na ótica dos entrevistados, a implementação da multifuncionalidade deve estar dissociada dos aspectos financeiros, o que implicaria possível fracasso. O ideal é implementá-la veiculando a idéia de outros ganhos que não o financeiro, como o de maior aprendizado, da manutenção do funcionário no mercado e de uma maior “empregabilidade”⁵.

⁵ Empregabilidade é o termo utilizado corriqueiramente entre os entrevistados para expressar maiores possibilidades de emprego para os funcionários que tiverem um leque maior de habilidades desenvolvidas.

6. Dificuldades da implementação

“É como eu te falei, houve um descontentamento, foi bem complicado. Inclusive houve demissões, o pessoal que não se adequou, houve. É, foi bem complicado, uma transição complicada. Quanto a esse ponto de trabalhar multifunção, né. O pessoal dizia, “ah, vão só me botar mais função, mais serviço...”, via assim, né. Depois foi se adequando...”(Entrevista 2).

“É, o ser humano sempre no início é um pouco resistente, né, à mudança (...). A primeira coisa, o normal, é ir contra.”(Entrevista 3).

“Mas a dificuldade que mais se teve nessa multifuncionalidade foi pessoas de idade mais avançada.”(Entrevista 7).

O processo de implementação da multifuncionalidade foi lento e enfrentou alguma resistência por parte dos funcionários. Na visão dos entrevistados essa resistência seria uma reação natural diante da situação de mudança.

Acostumados a realizarem uma atividade específica, os funcionários passaram a ter de aprender mais, a ter mais responsabilidades e a conviver com a insegurança e a incerteza de suas novas potencialidades. Houve resistência para abandonar a idéia de funções definidas. Além disso, outras pessoas aprenderam a realizar atividades que antes eram do domínio exclusivo de uma única pessoa, pondo em risco a função do especialista.

Apenas quando o indivíduo adquire realmente a condição de exercer a nova atividade, sendo treinado e preparado, é que esse medo passa a ser deixado de lado.

Segundo os entrevistados, a resistência também foi um fator de seleção dos funcionários que permaneceriam na empresa. Aqueles que foram superando a resistência ficaram e foram adequando-se com o tempo. As próprias demissões e o descontentamento ocasionado por elas complicaram a implementação da nova forma de trabalho.

Também é possível perceber obstáculo nas pessoas de idade mais avançada e nas pessoas com maior tempo na função. Formação primária das pessoas também as faz mais reativas e influencia na intenção de mudar, renovar e aprender.

7. Adaptação ao sistema

“É, foi com o tempo, foi com o tempo, foi pegando na prática... É, foi com o tempo. Foi indo aos pouquinhos, né, foi todo um trabalho.”(Entrevista 2).

“Tem pessoas que demoram mais a assimilar as coisas. Mas a maioria assimilou bem. Tempo médio assim, nem longo, nem curto. Não pegaram um mês e assimilaram tudo. Demoraram mais um tempo, foi acontecendo as coisas naturais. O pessoal meio que resistindo...”(Entrevista 3).

“O que excedeu e tem de ser feito, aí se pede emprestado das outras áreas, ou até de repente, se houver necessidade, até se contrata. (...) A gente procura trabalhar dentro do que a gente tem disponível.”(Entrevista 4).

Esta categoria abrange tanto a adequação das pessoas quanto a da estrutura da empresa para a nova forma de trabalho.

No que se refere às pessoas, as verbalizações mostram que a adaptação foi condição de permanência do funcionário na empresa. A efetiva adequação daqueles que se mostraram menos resistentes à mudança foi acontecendo aos poucos, com a prática e o tempo. Segundo os entrevistados, mente mais aberta e determinadas habilidades influenciaram no processo de enquadramento.

Na ótica dos entrevistados, a adequação é obtida quando o profissional entende os benefícios e o porquê da multifuncionalidade. Entretanto, com o desenrolar do discurso, percebe-se que a adequação do funcionário ao novo esquema de trabalho representa muito mais uma questão de sobrevivência para o indivíduo, garantindo sua fonte de renda e seu emprego.

Além das pessoas, a própria estrutura da organização também tem de ser moldada para se adequar à multifuncionalidade. Com os cortes e a redução do pessoal, foi necessário trabalhar com o disponível, buscando, quando imprescindível, alocar pessoal de outras áreas ou efetuar contratações.

8. *Treinamento*

“...a gente tinha um plano de treinamento que a gente identificava as pessoas que poderiam ter mais habilidades, que poderiam ser treinadas.”(Entrevista 1).

“...tem de pensar nos objetivos da empresa, porque tu não podes ir formando as pessoas eternamente, de um mesmo jeito. Tu tens um limite. Tu tens o teu objetivo a alcançar que é o limite e que passa também pelo teu objetivo de resultado operacional, resultado financeiro.”(Entrevista 5).

“E a questão de treinamento é uma cobrança. Até hoje o pessoal cobra, né.”(Entrevista 7).

De acordo com a fala dos entrevistados, o treinamento é considerado base fundamental para a multifuncionalidade, proporcionando ao funcionário o conhecimento de novas habilidades e a segurança para desenvolver diferentes atividades.

Percebe-se que, embora tenham ocorrido treinamentos em habilidades específicas, nada foi realizado no sentido estrito de preparação para a multifuncionalidade. A partir da implementação é que ocorreu o primeiro contato, ficando a cargo da prática e do dia-a-dia proporcionar o preparo necessário.

Esse treinamento prático é considerado por eles um treinamento informal. As pessoas eram deslocadas para outras áreas e passavam a trabalhar com o auxílio de outras que já exerciam aquela atividade.

O plano de treinamento da empresa foi baseado na definição de necessidades e na identificação de pessoas com potencial para desenvolver habilidades. Funcionários com maior aptidão para serem treinados em cada uma das habilidades foram destacados e alguns foram escolhidos estrategicamente para atuarem como multiplicadores nas áreas e disseminarem o conhecimento entre os demais colegas. Essas pessoas auxiliaram aqueles que tiveram de aprender informalmente na prática.

O treinamento aparece nas entrevistas mais como uma adequação do funcionário às necessidades da empresa e não tão voltado ao seu desenvolvimento.

Apenas treinamentos restritos ao preparo específico para o exercício de determinada tarefa foram ministrados, não havendo nada com relação a um desenvolvimento mais amplo do funcionário.

O discurso mostra a necessidade de treinamento sentida pelos funcionários. Muitos deles, inclusive, buscam cursos por conta própria. Com a multifuncionalidade, o treinamento passou a ser um aspecto ainda mais exigido na empresa.

9. Resultado da multifunção

“Embora a gente sabendo que existe algum desemprego nisso aí, com a multifunção. Mas o resultado pra empresa é bem melhor.”(Entrevista 6).

“O serviço sai com mais qualidade.”(Entrevista 6).

Alguns resultados da multifunção são identificados pelos entrevistados em seus discursos. Um deles é a redução do número de funcionários quando da implementação da multifuncionalidade. Porém esse aspecto ainda parece um pouco confuso para os entrevistados, aparecendo em seus discursos ora como causa, ora como consequência do trabalho multifuncional. O desemprego também aparece relacionado a essa nova forma de organização do trabalho.

Por outro lado, a nova forma de trabalho vem sendo associada a melhor rendimento e melhor qualidade do trabalho. A mão-de-obra ociosa diminuiu.

Outro aspecto percebido é a melhora da comunicação dentro da organização, através da redução dos níveis hierárquicos. Criou-se um espaço com maior abertura para o funcionário, que é ouvido diretamente, sem ter de passar pelo intermédio de um supervisor.

Segundo um entrevistado, é possível perceber que os programas da empresa e os pressupostos da multifuncionalidade também têm influenciado, naturalmente, as

vidas e os lares dos funcionários, gerando resultados não só em um nível organizacional, mas também na sociedade.

10. Aproveitamento dos funcionários

“O torneiro, por exemplo, em outras épocas, era só torneiro. Se não tivesse atividade para ele, se não tivesse volume de serviço, ele ficava parado.”(Entrevista 1).

“Então foram dando mais habilidades, não habilidades, foram dando mais serviço, a pessoa foi começando a ficar mais sobrecarregada.”(Entrevista 4).

“A multifuncionalidade eu acho que é importante e vai continuar sendo porque hoje a gente não tem mais espaço para ter uma pessoa voltada, ter um especialista. Porque esse especialista, se precisar, manda buscar, ele resolve o problema e pode ir embora. Ao passo que a pessoa que teria a multifuncionalidade pode ser aproveitada em diversas áreas dentro da sua atividade.”(Entrevista 4).

Esta categoria está relacionada ao grupo de funcionários que permaneceu na empresa após a entrada da multifuncionalidade e à demanda de trabalho que lhes é atribuída atualmente.

Parece claro nos discursos que um certo grau de ociosidade dos funcionários, aceito pelas empresas em outros tempos de menor pressão quanto a custos e competitividade, hoje não o é mais. As empresas passaram, então, a reduzir funcionários e aumentar sua carga de trabalho de forma a atender suas necessidades e adequar seus custos, sendo o trabalho multifuncional um meio para tanto.

Para os entrevistados, ter mais habilidades desenvolvidas significa poder realizar um volume maior de atividades, sem o risco de ficar parado. A necessidade de um especialista fica restrita a um pequeno número de atividades no dia-a-dia da empresa, representando uma relação custo-benefício pouco vantajosa para a empresa. Assim, os entrevistados consideram quase findos os dias deste profissional nas empresas, perdendo espaço para pessoas que possam ser melhor aproveitadas.

É destacado por eles que a multifuncionalidade aumenta o trabalho e a carga de responsabilidade do funcionário. Foi exigido mais trabalho, novas atividades não mais tão braçais. A própria qualidade que vem sendo empregada no trabalho também tem levado a uma diminuição do número de funcionários necessários.

11. Agilização da estrutura

“Mas se tu estás ali do lado, para que chamar... Já pega, tem de apertar simplesmente uma gaixeta, pede pro funcionário, olha, aperta isso aí.”(Entrevista 6).

“Então a pessoa era só voltada para a área de mecânica, não, agora o cara já enxerga um pouco mais de hidráulica, de repente já pode enxergar um pouco mais de planejamento, o cara já enxerga mais de ajustagem. Então isso aí eu acho que facilita bastante.”(Entrevista 4).

“Eles estão, por níveis hierárquicos, mais próximos dos problemas, então as soluções acabam acontecendo no nível deles mesmo.”(Entrevista 1).

A multifuncionalidade proporcionou grande agilidade ao exercício das atividades da empresa. Com novas habilidades desenvolvidas, os funcionários têm capacidade para exercer atividades de outras pessoas ou áreas, não dependendo destas e reduzindo o tempo de manutenção.

De acordo com os entrevistados, a empresa hoje delega e dá autonomia às equipes para resolverem os problemas que vivenciam. Sua proximidade ao problema facilita a descoberta de uma solução. Entretanto é bem presente a idéia de que, para poder delegar, treinamento e condições são extremamente necessários.

Hoje, quando solicitados a exercerem atividades que não as suas, a maioria dos funcionários demonstra aceitação e faz o trabalho sem esperar. Poucos são aqueles que ainda relutam em aceitar novas atribuições.

12. Oportunidade

“Mas pra muitos foi de grande valia. Teve pessoas que tinham um potencial enorme e a gente até não sabia por que se limitava só àquilo que ele tava sendo proposta a fazer.”(Entrevista 4).

“Multifunção é a pessoa receber conhecimentos diversos... Pra pessoa é uma oportunidade, na empresa, de ter até uma ascensão profissional. Fora a questão salário, de remuneração, eu acredito que é uma ótima oportunidade para ela.”(Entrevista 7).

“...o que é bom nisso tudo? Quando tu adquires uma determinada habilidade e que tu descobres nela uma coisa boa, uma coisa saudável, uma coisa que tu te identificaste bem.”(Entrevista 8).

A multifuncionalidade é associada pelos entrevistados a uma oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. Se por um lado há um acúmulo de trabalho e uma maior exigência de responsabilidade, por outro, o funcionário percebe a oportunidade de estudar e de se aperfeiçoar para desenvolver novas habilidades.

É vislumbrada a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa, assim como a oportunidade de se estar melhor preparado para enfrentar o mercado fora dela, visto que o desemprego e as dificuldades do mercado de trabalho são questões bastante presentes.

Os entrevistados apontam ainda que a multifuncionalidade pode oportunizar para os indivíduos a descoberta de um potencial que desconheciam, através de uma nova habilidade tanto ou mais prazerosa do que a desempenhada anteriormente.

13. Manifestação da criatividade

“Idéias simples e idéias grandes, acontece de todo tipo. Mas é o estímulo, cada um tem a sua maneira de pensar. Tem gente que enxerga..., cada um tem seu foco para enxergar...”(Entrevista 5).

“Bom, criatividade todo mundo tem, uma certa criatividade. O problema é que não existe a excitação dela. Não existia a excitação, vamos dizer assim, porque quando tu tens muita facilidade, tu não precisas ser criativo.”(Entrevista 8).

A criatividade é vista pelos entrevistados como algo nato das pessoas. Para eles, é preciso que haja um estímulo para que esta se manifeste, papel que vem sendo cumprido pela proposta do trabalho multifuncional. O acesso a um grande número de informações e o conhecimento proporcionados pela multifuncionalidade, segundo os discursos, são agentes facilitadores da expressão da criatividade.

Os entrevistados dizem perceber a criatividade através da iniciativa e do interesse demonstrados pelos funcionários, observados no dia-a-dia de trabalho. Sua manifestação ocorre principalmente dentro dos programas criados pela empresa com a finalidade de sistematizar e organizar o processo criativo internamente. A partir do Programa de Sugestões e do Programa Célula de Qualidade, idéias são ouvidas, avaliadas e implementadas quando conveniente.

Surgem idéias de todos os tipos, simples ou mais complexas, de acordo com o horizonte e a visão de cada um. Geralmente refletem busca de proteção, bem como a intenção de facilitar o trabalho, atendendo necessidades e problemas percebidos. Segundo os entrevistados, o aproveitamento das sugestões e idéias é muito grande.

Percebe-se ainda que a criatividade aparece bastante relacionada ao sentimento de dificuldade. De acordo com os entrevistados, é ao deparar-se com dificuldades que o indivíduo sente a necessidade de lançar-se na busca de soluções e idéias criativas. Assim sendo, dificuldades e desafios são encarados como benéficos e necessários ao ambiente organizacional, vistos como estímulo e alavanca do processo criativo.

14. Aprendizado

“Pessoas que trabalham com a gente e já estão procurando estudar por conta, pagar um curso fora aí. Ele sente a necessidade por aquele prazer pessoal e pela necessidade de mercado também.”(Entrevista 3).

“Tem de procurar conhecimento, procurar treinar mais para se diferenciar...”(Entrevista 4).

“...a própria multifuncionalidade te proporcionou oportunidade de tu pesquisares...”(Entrevista 4).

Percebe-se no discurso dos entrevistados que os funcionários atribuem grande importância ao aprendizado. Frente à realidade e à exigência do mercado, o aprendizado tem sido buscado como forma de diferenciação e preparação dos indivíduos.

Segundo eles, o trabalho multifuncional com o desenvolvimento de novas habilidades trouxe um aprendizado que aumentou o campo de trabalho dos funcionários.

A estrutura multifuncional ajuda a dar condições de aprendizado, oportunizando a pesquisa e a busca de informações. O funcionamento do trabalho não mais requer envolvimento permanente do funcionário, sobrando algum tempo para este buscar conhecer o que há ao seu redor, como a atividade de um colega ou o funcionamento de um equipamento que ainda desconheça.

15. Prazer

“Eu acho que nesse trabalho de multifuncionalidade, em termos de prazer é a aceitação no grupo da habilidade da pessoa, se ele é bem aceito no grupo, se ele é aceito na empresa, né...”(Entrevista 1).

“Uma fonte de prazer...? Como eu te falei, eu acho que manter o emprego dele, né. Ver a família dela lá, bem...”(Entrevista 2).

“...é prazer que tu sentes em estar sempre aprendendo...”(Entrevista 3).

“Prazer eu acho que é o sentido de liberdade para pensar, quer dizer, para expressar o que pensa.”(Entrevista 5).

Esta categoria busca identificar nos discursos dos entrevistados fontes de prazer para os funcionários dentro do trabalho multifuncional.

Uma delas está no aprendizado propiciado e oportunizado pela multifuncionalidade. A possibilidade de expandir conhecimentos e não mais fixar-se

em um horizonte limitado por uma única atividade representa grande satisfação para os funcionários.

Da mesma forma, os funcionários sentem prazer ao darem idéias e terem liberdade de expressão dentro da empresa. É a valorização de sua participação, a valorização do ser humano. Assim nasce o sentimento de fazer parte do conjunto maior da empresa, vendo no reconhecimento a importância daquilo que pensam como indivíduos.

Outro aspecto salientado pelos entrevistados é o prazer em serem aceitos pelo grupo e pela empresa. Adotando o perfil e a forma de trabalho implementada pela empresa, o funcionário terá o sentimento de fazer parte de um grupo. Caso contrário, será diferente e discriminado pelos colegas.

A manutenção do emprego e a possibilidade de dar segurança ao sustento de sua família também são salientadas como geradoras de satisfação no discurso analisado. Isso relaciona-se ao fato de visualizar-se uma situação econômica preocupante e um mercado de trabalho difícil hoje no país, o que leva o funcionário a perceber-se como um privilegiado entre a grande maioria da população, sem emprego e sem salário.

Por fim, outra fonte de prazer citada pelos entrevistados é a descoberta de um novo potencial pelo indivíduo. É descobrir que se tem capacidade para desenvolver algo mais e sentir prazer no exercício de uma nova atividade.

16. Benefício da multifuncionalidade

“Quanto mais tu acumulas habilidades, mais tu tens chances de concorrer no mercado.”(Entrevista 1).

“Mais qualidade, mais agilidade também para terminar a tarefa e um crescimento profissional também para eles, que entraram para outra função.”(Entrevista 2).

Nesta categoria faz-se um apanhado dos benefícios citados pelos entrevistados como resultantes da multifuncionalidade.

Uma maior empregabilidade e facilidade na disputa pelo mercado surgem de forma bastante marcante nos discursos, identificadas como grandes benefícios trazidos pela nova forma de trabalho. Mais uma vez percebe-se a preocupação com o desemprego e o mercado de trabalho atual. Segundo os entrevistados, quem se adaptou adquiriu maior empregabilidade, ampliando seus horizontes de conhecimentos além do desenvolvimento de uma única atividade. Em sua opinião, uma pessoa com mais habilidades apresenta vantagens perante as empresas que cada vez exigem mais de seus profissionais.

Paralelamente, é também identificado um ganho para o profissional com relação ao resultado do seu trabalho. A nova forma de trabalho propicia uma maior qualidade e mais agilidade através do provimento de conhecimento técnico e, conseqüentemente, de uma maior segurança do próprio funcionário para executar a tarefa. A composição de equipes de trabalho e a mescla das habilidades de seus integrantes também contribuem para agilização e qualificação do trabalho.

17. Motivação

“Mas como o pessoal tá vendo o mercado aí fora, não tem emprego, tá num nível bom. Não tem outra expectativa, tem de ser isso aí.”(Entrevista 2).

“Então tu não consegues motivar através de dinheiro, a gente já fez uma pesquisa e viu que não é o maior elemento motivador. Então essas coisas não motivam as pessoas. Elas pensam duas vezes em sair daqui por um salário maior. Porque aqui elas se sentem parte do processo.”(Entrevista 5).

“No momento que tu estás empregado, tu tens um bom salário, tu consegues dar o lazer para tua família, tu estás motivado.”(Entrevista 6).

Dentro de uma perspectiva de motivação dos funcionários quanto à multifuncionalidade e ao processo criativo, percebe-se no discurso dos entrevistados que a motivação baseia-se principalmente na situação apresentada pelo mercado hoje. Vê-se que se confundem no entendimento dos entrevistados necessidades básicas do trabalhador, como, por exemplo, estar empregado, receber salário ou o sustento da família como aspectos motivadores.

Na verdade, suas necessidades básicas é que os levam a “aceitar as regras do jogo” e a inserirem-se no contexto proposto pela empresa.

A empresa parece perceber isto já que, segundo os entrevistados, oferece prêmios e brindes como estímulo. Através do processo de mediação, que alia restrições a privilégios oferecidos, o indivíduo é subordinado à organização, sob o ângulo das "vantagens" que esta lhe concede (PAGÈS, 1990). Contudo, os entrevistados sustentam não ser o dinheiro o principal elemento motivador para a maioria. Para eles, as pessoas não pensam em deixar a empresa por um salário maior, uma vez que ali sentem-se parte do processo. Porém aqui cabe lembrar as dificuldades e a sensação de insegurança quanto ao mercado de trabalho atual.

Alguns aspectos que representam efetivamente estímulos são citados, como o apoio, a ajuda do grupo, o reconhecimento e a valorização do funcionário pela empresa. Facilidade e tranquilidade para o exercício da função também são buscadas pelos funcionários, representando estímulos a sua adequação.

O retorno ou “feedback” dado pela empresa aos funcionários é bastante citado pelos entrevistados. Mesmo que seja simplesmente para agradecer a contribuição individual quando esta não for aproveitada e estimulando uma próxima participação.

18. Desvantagem da multifuncionalidade

“Então isso aí, de repente, reduziu um pouco a quantidade de pessoas trabalhando no mesmo local. Então eu acho que gerou um pouco de desemprego, esse esquema de multifunção gerou.”(Entrevista 3).

“E isso hoje, a multifunção tem um pouquinho também desse estigma. É esse o sofrimento que eu vejo. É a insegurança. Bah, eu não estou mais tão firme aqui na minha posição...”(Entrevista 5).

Um sentimento de desvantagem acompanhou a implementação da multifuncionalidade, gerando sofrimento e insegurança para os funcionários. Em sua visão, a forma multifuncional de trabalho aparecia como mais uma maneira encontrada pela empresa para efetuar cortes de pessoal.

De fato, o discurso aponta uma redução no número de pessoas e a geração de algum desemprego. De acordo com os entrevistados, a maioria entendia que seria prejudicada e teria de trabalhar mais.

No entanto, vivenciando a experiência de ser multifunção, com o passar do tempo, foi possível mudar um pouco a visão negativa que se tinha dela e hoje os funcionários não se vêem tão prejudicados assim.

O sindicato também posiciona-se contra a multifuncionalidade, especialmente no que se refere ao enxugamento que dela decorre. Isso ocorre, na ótica dos entrevistados, principalmente em função de sua posição política e de interesses divergentes dos das empresas.

19. Sofrimento

“E descontentamento, a gente sabe, que tem pessoas na multifunção que não gostam daquela outra função. E ele tem de fazer. Já pra manter o emprego dele também, né.”(Entrevista 2).

“Eles vão se adequando... E aí não sofre, faz o serviço mais contente, né. Se tu tiveres sempre pensando contra, tu vais ter de fazer e está sofrendo, né.”(Entrevista 2).

“Eu acho que sofrimento é tu tentares fazer alguma coisa e as pessoas fecharem os ouvidos, não te ouvirem...”(Entrevista 3).

O exercício de uma atividade da qual não gosta, ou seja, fazer algo contra a vontade, é o principal sofrimento de um trabalhador inserido na multifuncionalidade, segundo os entrevistados. Esse sentimento associa-se à angústia gerada pela necessidade de adequar-se para manter emprego e garantir sustento financeiro.

Por outro lado, quando adaptados à nova situação de trabalho, o destaque fica para o sentimento gerado pelo não reconhecimento dos feitos do funcionário ou pela falta de interesse em ouvir as idéias que tem a dar.

A adequação e o “não pensar contra” são tratados nos discursos como maneiras de reduzir o sofrimento, já que a necessidade exige que o trabalhador mantenha seu emprego. Entretanto essas mesmas pessoas consideram importante haver uma

preocupação com a parte emocional e mental das pessoas, que podem ser um ponto negativo intenso dentro do processo.

20. Incentivo à criatividade

“Então, pô, de repente a um tempo atrás, tu na correria ali, tu querendo fazer a máquina produzir... Tu não ias parar para ouvir o cara te dizer uma sugestão de melhoria.”(Entrevista 3).

“A empresa te dá incentivo e te dá espaço para tu criares. Incentivo, espaço e o tempo.”(Entrevista 3).

“E a empresa, cada vez mais, ela tem interesse nisso por que ela pode trabalhar com menos gente, mais qualificada.”(Entrevista 6).

O discurso analisado mostra que a adoção do trabalho multifuncional, através da maior abrangência e dos novos conhecimentos proporcionados, promoveu grande estímulo e um espaço maior para a criatividade. Na ótica dos entrevistados, existe interesse da empresa na criatividade de seus funcionários. Necessidades de mercado, como redução de custos e qualidade, e as próprias características do trabalho em manutenção fazem necessário um trabalho que priorize o desenvolvimento de habilidades e o pensar dos funcionários, permitindo assim implementar melhorias, reduzir tempos e trabalhar com maior agilidade e sinergia.

A empresa, segundo os entrevistados, procura incentivar a criatividade através de seus Programas Participativos, como o Programa de Sugestões e o Célula de Qualidade. Neles, os funcionários apresentam suas idéias e sugestões. Salientam que o ritmo de trabalho de tempos atrás não permitia paradas para ouvir sugestões e desmotivava contribuições. Hoje a empresa propicia incentivo, espaço e tempo para criar e ouvir seus funcionários. Para eles, todas as sugestões devem ser ouvidas para estimular que continuem. E elas são bastante frequentes.

Os entrevistados identificam também a intenção da empresa em estimular a criatividade através de remuneração. Toda sugestão implementada e que gera lucro para a empresa é remunerada e as demais recebem prêmios, brindes por participação.

21. Trabalho em equipe

“Começou a se ouvir falar muito em equipe. A equipe pesa muito na multifunção, né. Antes nós tínhamos os grupos. Agora com equipe a gente fecha muito, né.”(Entrevista 2).

“Agora, esse trabalho em forma de equipe, às vezes, ele reforça isso. Porque uma pessoa que tenha um pouco de criatividade, estimulada pelos outros, termina desenvolvendo mais isso.”(Entrevista 1).

“Então tu tens de ter uma equipe dimensionada de tal forma que na equipe tu atendas a tua necessidade multifuncional.”(Entrevista 8).

Ao implementar o trabalho multifuncional, a empresa passou a enfatizar o trabalho em equipe, com especial importância ao conjunto de suas habilidades. Nas equipes, um pequeno número de pessoas concentra as habilidades necessárias ao andamento dos processos da empresa, havendo um balanço dessas e de seus níveis de conhecimento para dispor de suficiente versatilidade. Dimensionada para atender às necessidades, a equipe se completa.

Os entrevistados percebem a característica multifuncional como pertencente às equipes e não propriamente aos indivíduos. Segundo eles, é na equipe e no conjunto das habilidades que esta reúne que é possível obter a capacidade necessária ao exercício das várias funções demandadas, sendo utopia pensar em ter todas as pessoas igualmente habilitadas em tudo. Cada um é capaz de desenvolver determinadas habilidades de acordo com características próprias e em níveis de conhecimento também diversos.

A estrutura da empresa impõe aos funcionários uma separação por área física ou atividade, mas dentro dela novos grupos são organizados informalmente, através de participação espontânea.

Sua organização e funcionamento, de acordo com os entrevistados, são determinados pelo próprio grupo, o qual define tarefas e cobra resultados, baseado em programações de trabalho semanais discutidas entre os participantes.

Colocam ainda os entrevistados que a definição de um líder, destacado por habilidades próprias, também vem do grupo. Algumas características observadas nos

líderes que foram citadas nos discursos são personalidade, profissionalismo e domínio técnico. Percebem também a importância que este responsável tem em entender, apoiar e motivar o grupo para o sucesso de seu desempenho.

Os entrevistados classificam o grupo formado hoje pelo conjunto de todos os funcionários da empresa como sendo um grupo bom, com perfil empreendedor e que está sempre disposto para o trabalho. Para eles, o forte senso de união que se identifica entre eles provém da noção do todo e da idéia de conjunto disseminada na empresa.

Segundo os entrevistados, o trabalho em equipe reforça e estimula o desenvolvimento da criatividade. Nele, pessoas que anteriormente não demonstravam seu potencial criativo passam a expor idéias, contribuir e participar, motivadas por colegas e pela possibilidade de discutir e debater idéias.

22. Perfil do multifuncional

“Tem de ser uma pessoa dinâmica tem de ser uma pessoa ágil...”(Entrevista 2).

“...para ele ser um multifunção ele tem de ter interesse. Tem de ser uma pessoa disposta e atenta àquilo que tá ocorrendo ao lado dele...”(Entrevista 6).

“Ele tem um conhecimento básico de tudo, por necessidade de mercado, e a gente trabalha com um suporte técnico específico naqueles pontos onde requer um conhecimento avançado.”(Entrevista 8).

A imagem que os entrevistados têm do trabalhador multifuncional foi traçada a partir das características percebidas, bem como daquelas que estes identificam como sendo necessárias ou desejadas.

Em primeiro lugar, é fundamental o indivíduo estar disposto a desenvolver habilidades e aceitar novas atribuições.

Para os entrevistados, o funcionário multifuncional apresenta uma boa capacidade profissional e um perfil dinâmico. Com conhecimentos básicos e um suporte técnico quando necessário, ele consegue desenvolver um bom trabalho, não

precisando ser um especialista em tudo, bastando ter noções que o ajudem a resolver problemas. Ou seja, o multifuncional deve dispor de conhecimento e ter visão para desenvolver aquilo que for preciso, além de saber gerir os recursos disponíveis.

É preciso ser uma pessoa interessada, disposta e bastante atenta para aprender, o que, segundo os entrevistados, é mais comum em pessoas jovens preocupadas em garantir mercado de trabalho.

4.3.2. As categorias intermediárias

As categorias intermediárias representam agrupamentos mais abrangentes dos temas e informações abordados em cada uma das vinte e duas categorias iniciais.

I. *Necessidade percebida*

Quadro 2 – Processo de derivação da categoria intermediária *Necessidade percebida*.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<p><u>1. Emergência de uma nova forma de trabalho:</u> a multifuncionalidade como nova forma de organização do trabalho surge por uma necessidade de sobrevivência e adaptação das empresas à realidade do mercado.</p> <p><u>2. Mercado de trabalho:</u> há grande preocupação com a realidade do mercado de trabalho e o desemprego hoje.</p> <p><u>3. Visão de futuro:</u> perspectiva de futuro inclui tendência à reestruturação da forma de trabalho, como a multifuncionalidade e novas exigências do trabalhador.</p> <p><u>4. Trabalho em manutenção:</u> peculiaridades do trabalho em manutenção impõem uma maneira diferenciada de organizar o trabalho.</p> <p><u>5. Interesse pecuniário:</u> a implementação da multifuncionalidade está relacionada a aspectos financeiros, como o lucro da empresa, e pelos funcionários é associada à possibilidade de ganhos maiores.</p>	<p>I. Necessidade percebida</p>

“Não é só uma questão de gostar. Eu acho que é uma questão de sobrevivência também das pessoas”. (Entrevista 1).

“Aí vai chegar um ponto que tu vais trabalhar só em melhorias, melhorando isso aqui, melhorando isso ali. E cada vez menos em manutenção”. (Entrevista 3).

“E a empresa, cada vez mais, ela tem interesse nisso porque ela pode trabalhar com menos gente, mais qualificada (...). Com isso ela vai diminuir também, vai sobrar mais lucro para ela.” (Entrevista 6).

A adoção da forma de trabalho multifuncional é, segundo os entrevistados, necessária em função de diversos aspectos.

Primeiro, pela emergência de mecanismos de adaptação e sobrevivência da empresa no contexto atual de mercado. Diante da concorrência e da velocidade dos acontecimentos e mudanças do mundo organizacional a empresa busca formas mais dinâmicas de realizar seu trabalho, que proporcionem agilidade para a estrutura e uma conseqüente redução de tempos e custos envolvidos. Os esforços organizacionais estão direcionados à constante busca por condições financeiras mais favoráveis.

Outro aspecto gerador da necessidade de implementação do trabalho multifuncional são as próprias características do trabalho em manutenção. Alternativas são buscadas para reduzir as dificuldades sentidas no exercício das atividades.

A multifuncionalidade também vem atender necessidades dos trabalhadores que, de acordo com o discurso dos entrevistados, enfrentam as dificuldades de um mercado de trabalho restrito/escasso, com baixos salários e cada vez mais exigente quanto às qualificações do profissional. Através de sua forma de organizar o trabalho, a multifuncionalidade oferece condições de aperfeiçoamento do profissional com o desenvolvimento de novas habilidades, tornando-o mais qualificado e competitivo no mercado e até reduzindo sua angústia e insegurança com relação ao desemprego.

Mais do que uma necessidade, o trabalho multifuncional é visto como uma tendência de futuro, acompanhando as mudanças que possivelmente acontecerão no âmbito organizacional. Assim, há um sentimento de “conformidade” e aceitação dos entrevistados com relação à iniciativa da empresa, que, mesmo não se sentindo beneficiados ou, ainda, contabilizando “perdas”, vêem a multifuncionalidade como uma saída inevitável.

II. Preparação da estrutura

Quadro 3 – Processo de derivação da categoria intermediária Preparação da estrutura.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<p><u>6. Dificuldades da implementação:</u> dificuldades foram enfrentadas na implementação da multifuncionalidade.</p> <p><u>7. Adaptação ao sistema:</u> estrutura e pessoas são preparadas para receberem a multifuncionalidade.</p> <p><u>8. Treinamento:</u> treinamento para adequar os funcionários à multifuncionalidade</p>	<p>II. Preparação da estrutura</p>

“Claro, no início teve aquele impacto. O pessoal tava ali acostumado naquele esquema (...), cada um fazia uma coisinha...”(Entrevista 2).

“...chegou um dia e me disseram: tu não tens mais usinagem. A partir daí tu te viras. Aí a gente já vinha conversando sobre multifunção, daí tem de funcionar...”(Entrevista 2).

“Não, do tipo treinamento multifunção não (...). Isso acaba passando por um treinamento informal...”(Entrevista 5).

A implementação da multifuncionalidade enfrentou uma série de dificuldades, sendo necessária uma preparação do ambiente, assim como das pessoas para a receberem. Algumas ações foram tomadas buscando reduzir a resistência à mudança e ao abandono de idéias estabelecidas no esquema anterior de trabalho. Esta preparação é identificada pelos entrevistados basicamente em três aspectos.

No que se refere às pessoas, percebe-se mais intensamente uma tentativa de adequação dos indivíduos do que propriamente uma preparação e um desenvolvimento dos mesmos para o exercício do trabalho multifuncional. É destacada pelos entrevistados a seleção de pessoal com base em seu enquadramento no novo sistema. E este enquadramento geralmente acontecia pela necessidade de manutenção do emprego sentida pelo trabalhador.

A estrutura precisou adequar-se a uma redução de recursos sem comprometer as atividades e o resultado final do trabalho. Cada área adequou-se de acordo com suas possibilidades e necessidades, da maneira mais conveniente, garantindo a manutenção de suas atividades mesmo dispondo de menos recursos. Ao contar com um grupo de funcionários reduzido pelos cortes realizados, flexibilidade, agilidade, bem como um melhor aproveitamento das pessoas passaram a ser fundamentais.

Também foi necessário abrir um espaço na rotina de trabalho para que as pessoas pudessem aprender e desenvolver as novas habilidades que lhes seriam solicitadas. Quanto a treinamento, a empresa limitou-se a alguns treinamentos em habilidades específicas, imprescindíveis ao exercício da atividade. Para as demais, o treinamento foi informal, com base na observação e na prática propriamente dita.

III. Repercussão para a empresa

Quadro 4 – Processo de derivação da categoria intermediária *Repercussão para a empresa.*

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<p><u>9. Resultado da multifunção:</u> benefícios resultantes da multifuncionalidade são percebidos pela empresa.</p> <p><u>10. Aproveitamento dos funcionários:</u> a empresa busca ter menos pessoas que englobem um número maior de atividades, de modo a evitar ociosidade e reduzir custos.</p> <p><u>11. Agilização da estrutura:</u> a multifuncionalidade propiciou uma estrutura mais agilizada pela flexibilidade e uma maior autonomia a seus integrantes.</p>	<p><i>III. Repercussão para a empresa</i></p>

“O que mudou... flexibilidade para tu mexeres na estrutura, ou seja, em uma necessidade tu consegues atender sem dizer, pô, eu pensei em fazer tal coisa, mas eu não tenho gente pra fazer isso, tenho de buscar no mercado, tenho de pedir emprestado. Isso acabou.”(Entrevista 5).

“E nós soubemos que com a multifuncionalidade diminuiu-se o quadro (...). Mas também se sabe que o serviço rende mais.”(Entrevista 6).

“...reduziu alguns níveis..., facilitou a comunicação.” (Entrevista 5).

Conseqüências da multifuncionalidade para a empresa são sentidas pelos entrevistados, com relação direta a aspectos financeiros e de adequação de custos.

A partir da implementação do trabalho multifuncional foi possível reduzir o número de funcionários da empresa e diminuir a mão-de-obra ociosa que a atividade especialista por vezes ocasionava. A idéia do desemprego também surge associada a esse aspecto.

Outro resultado da multifuncionalidade percebido é a melhora no rendimento e na qualidade do trabalho. As equipes multifuncionais ganharam agilidade reduzindo tempos de manutenção enquanto que simultaneamente qualificaram os resultados de sua atividade através do desenvolvimento de habilidades e do trabalho com melhorias.

A comunicação também melhorou com a redução de níveis hierárquicos (conseqüência da redução de pessoal) e com a derrubada de barreiras antes impostas às idéias dos funcionários. Atualmente todos são estimulados a contribuir com idéias e a participar, tendo livre acesso a qualquer membro da organização.

IV. Oportunidade

Quadro 5 – Processo de derivação da categoria intermediária Oportunidade.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<u>12. Oportunidade: a multifuncionalidade é vista como oportunidade para os funcionários.</u>	<i>IV. Oportunidade</i>
<u>13. Manifestação da criatividade: a criatividade dos funcionários é manifestada através dos meios criados pela empresa para tanto.</u>	

“E esta é a oportunidade para o futuro. Quanto mais a pessoa reunir habilidades, melhor. Então, quanto mais souber trabalhar em equipe, melhor. Esse é o tipo de profissional, de pessoas que vão sobreviver com o passar do tempo”. (Entrevista 1).

“Eu acho que a multifunção até facilita a criatividade, por que daí tu tens mais informação. Tu tens mais informação de outras atividades que te leva à criatividade. Por exemplo, sem conhecimento dificilmente tu consegues criar alguma coisa. Criatividade é criar alguma coisa...”(Entrevista 8).

“Todo mundo trabalha usando a criatividade (...). Mas é que nunca se organizou isso. Então esses programas simplesmente estão organizando, de forma sistêmica, essas coisa que a gente faz no dia-a-dia e que ninguém vê.”(Entrevista 8).

A forma de trabalho multifuncional é percebida pelos entrevistados como sendo geradora de oportunidades aos indivíduos que dela fazem parte. Associam-na à oportunidade de desenvolvimento profissional através do estudo e aperfeiçoamento de novas habilidades e da abertura à busca de aprendizado e novos conhecimentos. Assim, a multifuncionalidade possibilita que o indivíduo esteja melhor preparado para o mercado, seja no sentido de atender às exigências cada vez maiores por um profissional mais qualificado, seja ainda para dispor de vantagens na disputa por uma vaga com outros candidatos.

O trabalho multifuncional também criou oportunidade para que os indivíduos descobrissem novos potenciais e a possibilidade de se identificarem com uma nova habilidade/atividade prazerosa.

A expressão da criatividade dos funcionários é oportunizada pelo maior número de informações e conhecimentos adquiridos e pelos programas criados pela empresa para esta finalidade.

V. Benefício para o funcionário

Quadro 6 – Processo de derivação da categoria intermediária Benefício para o funcionário.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<i>14. Aprendizado: a multifuncionalidade proporciona espaço para aprendizado e amplia a visão do funcionário.</i>	<i>V. Benefício para o funcionário</i>
<i>15. Prazer: a oportunidade de se expressar, participar, aprender, bem como a valorização do indivíduo constituem-se fontes de prazer.</i>	

“Prazer é tu veres uma idéia tua, um empenho, não só idéia, um trabalho teu ser visto por alguém e ser valorizado por esse alguém.”(Entrevista 3).

“...pro mecânico que hoje tá na função é muito bom. Digamos, o campo de trabalho dele aumentou. Ele, se sair hoje aqui da empresa, ele tem um leque maior de emprego...” (Entrevista 6).

“...a própria multifuncionalidade te proporcionou oportunidade de tu pesquisares (...). A partir do momento que eu fui mecânico e tive de aprender a trabalhar em um computador, quer dizer, foi uma coisa a mais que eu aprendi, que eu conheci além da minha profissão.” (Entrevista 4).

Os funcionários, segundo o discurso dos entrevistados, também são beneficiados com a implementação da forma multifuncional de trabalho. E o principal benefício percebido é o do aprendizado, o qual é bastante valorizado por eles.

Com o trabalho multifuncional oportunizou-se a expansão de conhecimentos através do espaço concedido à pesquisa e à busca de informações. E com isso o funcionário se qualifica e aumenta seu campo de trabalho.

Na ótica dos entrevistados essa condição de trabalho é responsável por outro benefício para os funcionários, que é o do sentimento de prazer ao dar suas idéias e sua contribuição à organização, sentindo-se como parte desse sistema.

VI. Incentivos

Quadro 7 – Processo de derivação da categoria intermediária Incentivos.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<p><u>16. Benefício da multifuncionalidade:</u> o grande benefício da multifuncionalidade percebido pelos funcionários é a vantagem na disputa por mercado.</p> <p><u>17. Motivação:</u> a empresa busca meios de motivar os funcionários.</p>	VI. Incentivos

“...tu agregas mais valor ao teu trabalho, mais habilidades, então a pessoa tem maior capacitação.” (Entrevista 1).

“Então tu podes ou deves utilizar maneiras de implementar esse trabalho de outras maneiras, não só com ganhos financeiros, senão vai fracassar... Então se os funcionários não enxergarem que eles têm outros ganhos que não só financeiro, que às vezes não acontece.... O que eu acho que existe na verdade é que a pessoa termina se mantendo no mercado, né, isso é uma realidade, essa multifunção, a seleção por maior habilidade que a pessoa tem.” (Entrevista 1).

“Então esse trabalho que a gente teve de fazer com eles, né, de mostrar que na verdade o que está acontecendo com eles é que estão agregando valor de conhecimento.” (Entrevista 8).

Existem alguns incentivos que estimulam os funcionários a trabalhar dentro do sistema multifuncional. Alguns mais diretos, como brindes e prêmios, são criados pela empresa com essa finalidade. Esta também procura incentivar seus funcionários mostrando os benefícios provenientes da nova forma de trabalho, fazendo uso principalmente de argumentos baseados no difícil mercado de trabalho atual.

De uma forma não tão explícita, são utilizadas diferentes tipos de mediações, que acabam criando um sistema coerente, orientado para a subordinação e para o enquadramento do indivíduo em uma ordem definida centralizadamente (PAGÈS et alii, 1990). O processo de mediação no caso estudado estende-se, mais claramente, aos níveis econômico, ideológico e psicológico.

Outros estímulos são decorrência natural do processo de mudança estabelecido na empresa a partir da implementação do trabalho multifuncional. Entre eles, os

entrevistados salientam o retorno ou “feedback” que hoje é dado ao funcionário com relação às suas idéias e sugestões, sua valorização como ser humano e o reconhecimento às suas contribuições.

O grupo é também um grande estímulo aos trabalhadores multifuncionais, através do sentimento de pertencimento e da ajuda e apoio que dele recebem.

VII. Medo do desconhecido

Quadro 8 – Processo de derivação da categoria intermediária *Medo do desconhecido*.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<i>18. Desvantagem da multifuncionalidade: há preconceito e uma visão negativa no que se refere à multifuncionalidade.</i>	<i>VII. Medo do desconhecido</i>

“Mas com o tempo o pessoal vai sendo treinado, vai adquirindo aquela condição de executar a coisa, mas com medo, até pelo próprio medo de tu executares uma coisa que tu não conheces.” (Entrevista 3).

“Isso sempre tem, né. Quando tu falas uma coisa assim, né, tudo já é uma questão de cultura, a pessoa pensa “isso aí é uma maneira de me prejudicar, eu vou ter de trabalhar mais, esse tipo de coisa.” (Entrevista 3).

“Vou te ser sincero, há uns cinco anos atrás a gente não via o pessoal tão motivado. Eram mais temerosos quanto a isso aí. E hoje não, o pessoal tá saindo pra briga...De repente, se tu perguntasses isso há quatro anos atrás eu podia te dizer que isso aí é porcaria, isso gera desemprego, de repente eu só ia dizer coisa negativa pra ti sobre isso. Mas eu acho que não. Hoje em dia a gente consegue ver porque, claro, a gente mesmo se tornou multifunção.” (Entrevista 3).

As mudanças geradas pela implementação de uma nova forma de trabalho, neste caso a multifuncionalidade, são responsáveis por uma carga de angústia para os indivíduos perante a insegurança e a incerteza de algo novo e desconhecido. Isso foi sentido pelos funcionários, segundo os entrevistados, mais intensamente no início da implementação, sendo amenizado com o tempo e com a familiarização dos

indivíduos com a forma multifuncional de trabalho. No entanto, percebe-se nos discursos que ainda existe alguma insegurança e que o sentimento de desvantagem que acompanhava o início da mudança ainda não foi totalmente eliminado.

VIII. Sofrimento do trabalhador

Quadro 9 – Processo de derivação da categoria intermediária *Sofrimento do trabalhador*.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<u><i>19. Sofrimento:</i></u> <i>o indivíduo sofre para se adequar à nova realidade multifuncional.</i>	<i>VIII. Sofrimento do trabalhador</i>

“Ele tá fazendo, mas ele não tá sendo satisfeito (...), ele tá fazendo aquilo contra a vontade. Faz por que é obrigado a fazer ou faz por que ele é mandado ou solicitado que seja feito. Eu acho que isso é um sofrimento pro cara.”(Entrevista 6).

“Descontentamento, a gente sabe que tem pessoas na multifunção que não gostam daquela outra função. E ele tem de fazer. Já pra manter o emprego dele também, né.” (Entrevista 2).

Se o indivíduo encontra prazer na forma de trabalho multifuncional, ele também sofre para adequar-se à nova realidade de trabalho trazida por ela. Como em toda situação de mudança, é necessário abandonar idéias já concebidas e que vinham sendo consideradas corretas por longo período de tempo, além de ter de aceitar novas e diferentes idéias.

De repente mudou o modo de fazer o trabalho, mudou o ambiente de trabalho ao qual se estava acostumado, outras pessoas estão também aprendendo e exercendo funções que antes eram de um único funcionário e este, por sua vez, tem de buscar conhecer e aprender o trabalho que seus colegas sempre exerceram. Essa situação gera no indivíduo um sentimento de angústia e medo diante do novo, do desafio e das incertezas, ocasionando sofrimento para o trabalhador.

O trabalhador sofre também com a necessidade de aceitar e adaptar-se, contra sua vontade, a uma nova forma de realizar seu trabalho. Muitos, na ótica dos entrevistados, obrigam-se a isso e convivem com esse sofrimento pela necessidade de manterem seus empregos e o sustento de suas famílias.

IX. Favorecimento da criatividade

Quadro 10 – Processo de derivação da categoria intermediária Favorecimento da criatividade.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<i>20. Incentivo à criatividade: a empresa tem interesse na criatividade de seus funcionários e no retorno que representa.</i>	<i>IX. Favorecimento da criatividade</i>

“Então isso (programas participativos) são ferramentas que estimulam a criatividade, que estimulam o autodesenvolvimento, que valorizam a idéia da pessoa (...). Nenhuma empresa implementaria um programa desses se não tivesse esse objetivo, de incentivar a criatividade, a melhoria, o autodesenvolvimento...” (Entrevista 8).

“Sim, abriu mais espaço e te deu mais espaço, antes tu só tinhas direito de fazer tal coisa. Então tu só tinhas direito de pensar naquilo ali também. A partir do momento que tu abres um campo maior, tu tens direito a pensar em mais coisas também. Tu começa a pensar e tu começa a criar.” (Entrevista 3).

O favorecimento à expressão da criatividade dos funcionários pela empresa, de acordo com os discursos, tornou-se perceptivelmente maior a partir da implementação da forma multifuncional de trabalho. Isso não significa uma relação direta com a multifuncionalidade, segundo os entrevistados, mas está relacionado ao interesse da empresa na redução de custos e incremento da qualidade, bem como à descoberta do uso da criatividade para atingir tais fins.

Ou seja, para eles, a empresa efetivamente vem estimulando a criatividade, concedendo espaço e tempo para seu desenvolvimento. Até mesmo programas participativos como o Programa de Sugestões e o Células de Qualidade foram

criados. Porém essa atitude da empresa em relação à criatividade é vista vinculada a aspectos financeiros, havendo interesse em desenvolver esta habilidade em seus funcionários enquanto geradora de melhores resultados.

X. Grupo de trabalho

Quadro 11 – Processo de derivação da categoria intermediária Grupo de trabalho.

<i>Categoria inicial e idéia-chave</i>	<i>Categoria intermediária</i>
<u>21. O trabalho em equipe:</u> a multifuncionalidade enfatiza o trabalho em equipe e o conjunto de suas habilidades.	X. Grupo de trabalho
<u>22. Perfil do multifuncional:</u> o trabalhador multifuncional buscado pela empresa tem características específicas necessárias à nova forma de trabalho.	

“As pessoas ou o grupo que formaram tem um perfil empreendedor, de querer fazer, modificar, estar sempre criando e melhorando...”(Entrevista 4).

“Então tu tens de montar, dentro da tua estrutura, um certo padrão, uma certa ordem, seqüência, uma certa organização que te defina um balanço de todas as habilidades que tu precisas ter com um grupo pequeno...” (Entrevista 8).

“Primeiro tem de ter vontade, né, tem de estar aberto a receber (...), tem de aceitar, tem de ser aberto pro conhecimento.” (Entrevista 7).

A multifuncionalidade baseia-se no trabalho em equipe. É no grupo de trabalho, dimensionado adequadamente para atender às necessidades, que a empresa obtém o conjunto de habilidades das quais precisa. Para os entrevistados, é impossível ter todos os trabalhadores de igual forma multifuncionais em virtude de características próprias de cada um. Mas constituir uma equipe multifuncional é plenamente viável, através da seleção dos seus componentes e do equilíbrio de suas habilidades.

As características buscadas pela empresa em um profissional multifuncional que fará parte de suas equipes basicamente são, na concepção dos entrevistados, o

interesse em aprender, a disposição para receber novas habilidades e novas atribuições, além de um perfil dinâmico.

CAPÍTULO 5 – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentadas as categorias finais do processo de análise de conteúdo através das quais têm-se condições de analisar fatores determinantes do processo criativo no trabalho multifuncional da ABB-Service Ltda.

5.1. AS CATEGORIAS FINAIS

As categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais, que constituem uma síntese de suas idéias. São elas: a proposta do trabalho multifuncional e seus resultados; o prazer no trabalho multifuncional; o sofrimento no trabalho multifuncional; a criatividade no trabalho multifuncional e o grupo multifuncional de trabalho.

As categorias finais oferecem condições de analisar a criatividade dos grupos de trabalho multifuncional do caso em questão, bem como identificar as repercussões da estrutura multifuncional sobre o potencial criativo dos funcionários e os fatores restritivos à criatividade no ambiente de trabalho, através das vinculações estabelecidas com o referencial teórico utilizado.

Quadro 12 – Processo de derivação da categoria final Proposta do trabalho multifuncional.

<i>Categoria inicial</i>	<i>Categoria intermediária</i>	<i>Categoria final</i>
1. <i>Emergência de uma nova forma de trabalho</i> 2. <i>Mercado de trabalho</i> 3. <i>Visão de futuro</i> 4. <i>Trabalho em manutenção</i> 5. <i>Interesse pecuniário</i>	I. <i>Necessidade percebida</i>	A - Proposta do trabalho multifuncional
6. <i>Dificuldades da implementação</i> 7. <i>Adaptação ao sistema</i> 8. <i>Treinamento</i>	II. <i>Preparação da estrutura</i>	
9. <i>Resultado da multifunção</i> 10. <i>Aproveitamento dos funcionários</i> 11. <i>Agilização da estrutura</i>	III. <i>Repercussão para a empresa</i>	

A categoria final Proposta do trabalho multifuncional é resultante do reagrupamento das categorias intermediárias Necessidade percebida, Preparação da estrutura e Repercussão para a empresa. Através dos relatos dos entrevistados a respeito da nova forma de trabalho tem-se as percepções existentes quanto às suas características e seus resultados.

A proposta pela empresa, do trabalho multifuncional, justifica-se na conjuntura de mercado atual. A busca por inovações, seja no âmbito tecnológico, seja referente à reestruturação da forma de trabalho, representa uma tentativa constante de adaptação e sobrevivência das empresas. Dentre as diversas alternativas, a multifuncionalidade é apenas uma das ações possíveis de serem tomadas focando esse objetivo. Portanto sua substituição a qualquer tempo por uma outra forma de trabalho mais conveniente é bastante possível.

É impossível deixar de perceber que a tendência à multifuncionalidade surge, principalmente, da necessidade de redução de custos que as empresas vêm sentindo. Ao dispor de trabalhadores multifuncionais, facilita-se a redução de quadro, com redução do custo fixo em mão-de-obra. Também é possível reduzir custos

operacionais uma vez que a tendência no trabalho multifuncional é a de a mão-de-obra ser numericamente menor e qualitativamente mais preparada para seu exercício profissional.

O indivíduo percebe a nova forma de trabalho principalmente no que se refere à mão-de-obra, ou seja, na sua utilização e permanência e na tarefa propriamente dita. Muitos colegas são dispensados pela empresa e aqueles que ficam passam a conviver com a possibilidade de também perderem seus empregos. Daí também resulta um trabalho com maior intensidade, abrangência e responsabilidades.

Há um enriquecimento da tarefa que passa a integrar-se a outras, similares e próximas, flexibilizando assim os seus limites de definição que até então eram compreendidos pelos trabalhadores.

A implementação do trabalho multifuncional procurou utilizar a própria força de trabalho existente na empresa, suas habilidades e conhecimentos para constituir a mão-de-obra multifuncional. Houve preparo e treinamento apenas em atividades muito específicas, deixando o aprendizado e a familiarização com as novas atribuições para o dia-a-dia, de maneira informal.

Uma estratégia utilizada foi a de selecionar funcionários que permaneceriam na empresa após o corte, por suas habilidades e potencialidades.

A organização contou muito com a dedicação dos trabalhadores diante do temor de perderem o emprego. O bom desempenho e a motivação por tornar-se um trabalhador multifuncional nos moldes desejados pela empresa foram obtidos pela passividade dos funcionários diante da falta de perspectivas de um mercado de trabalho de poucas oportunidades.

A organização pôde sentir algumas conseqüências bem nítidas em virtude da implementação do trabalho multifuncional. A agilização do processo de trabalho é uma delas. Com a multifuncionalidade, as equipes passaram a ser mais eficientes, dispondo de uma maior mobilidade e capacidade para resolução de problemas, não mais necessitando esperar pelo trabalho de outros. Essa agilidade repercutiu em uma maior qualidade dos serviços prestados, na redução do tempo de manutenção e na possibilidade de redução do número de funcionários envolvidos.

Outra consequência percebida pelos entrevistados é o melhor aproveitamento dos funcionários, que, com a agilidade e com os novos conhecimentos adquiridos, passaram a ter seu tempo ocupado, não havendo mais espaço para ociosidade que às vezes era inevitável em virtude da especialização dos trabalhadores.

Quadro 13 – Processo de derivação da categoria final *Sufrimento e prazer no trabalho multifuncional*.

<i>Categoria inicial</i>	<i>Categoria intermediária</i>	<i>Categoria final</i>
12. <i>Oportunidade</i> 13. <i>Manifestação da criatividade</i> 14. <i>Aprendizado</i> 15. <i>Prazer</i> 16. <i>Benefício da multifuncionalidade</i> 17. <i>Motivação</i> 18. <i>Desvantagem da multifuncionalidade</i> 19. <i>Sufrimento</i>	IV. <i>Oportunidade</i> V. <i>Benefício para o funcionário</i> VI. <i>Incentivos</i> VII. <i>Medo do desconhecido</i> VIII. <i>Sufrimento do trabalhador</i>	B - <i>Sufrimento e prazer no trabalho multifuncional</i>

A categoria final *Sufrimento e prazer no trabalho multifuncional* resulta do reagrupamento das categorias intermediárias *Oportunidade*, *Benefício para o funcionário*, *Incentivos*, *Medo do desconhecido* e *Sufrimento do trabalhador*. Através dos discursos dos entrevistados, essa categoria busca inferir a respeito da coexistência dos sentimentos de prazer e sofrimento para o trabalhador inserido em uma organização de trabalho multifuncional.

A reformulação dos processos proveniente da implementação da multifuncionalidade traz para os trabalhadores, além de mudanças e novidades, uma intensa carga psíquica. O indivíduo visualiza-se entre as possibilidades de prazer oferecidas pela empresa e a angústia que a nova forma de trabalho gera.

Em virtude da possibilidade de conflito, a empresa adianta-se com ações mediadoras (PAGÈS et alii, 1990), um dos principais aspectos geradores de prazer e

sofrimento para os indivíduos na organização. Estas ações procuram justificar a mudança e comprometer a força de trabalho, atendendo à dupla necessidade de desenvolvimento e de controle da organização.

Através dos privilégios concedidos e da satisfação proporcionada, como a possibilidade de ter iniciativas, o prazer com o trabalho e o salário percebido, os indivíduos aceitam as dificuldades e a ideologia da empresa, suportando conflitos psicológicos como uma angústia permanente.

Por meio das mediações, as contradições coletivas são transformadas em dramas individuais, vividos isoladamente por cada indivíduo. E este, por sua vez, tem suas contradições de nível econômico, político, ideológico e psicológico consolidadas em contradições puramente psicológicas, o que distancia ainda mais as contradições coletivas. No caso estudado de multifuncionalidade percebe-se, principalmente, mediações de nível econômico, ideológico e psicológico (ver página 96).

A política de salários, benefícios, prêmios e brindes por participação nos Programas criados pela empresa representam as mediações econômicas por ela utilizadas. Percebe-se nas entrevistas a grande importância atribuída aos aspectos financeiros, tanto no que se refere a valores, quanto à garantia mensal de recebimento, ou seja, para os entrevistados é fundamental estar empregado. Dessa forma, conflitos são amenizados e os indivíduos são levados a aceitar tudo aquilo que a organização dita.

O limite entre o emprego e o desemprego parece muito tênue ao trabalhador e o aterroriza. Este conhece muito bem a situação do mercado de trabalho atual, o que parece ser constantemente reforçado internamente pela organização. A empresa alimenta seu medo, mostrando que a situação fora dela não está nada fácil, que o desemprego está alto, e ainda alimenta a insegurança quanto à possibilidade de desintegração e desaparecimento de seus cargos. E às custas da incerteza de permanência na empresa e da angústia do trabalhador, a organização obtém sua dedicação.

Em função da necessidade de sobrevivência econômica, os indivíduos são “comprados” pela empresa. Incorporam sua forma de pensar, sua ideologia e lhe entregam sua “alma”, seu inconsciente.

Verifica-se a adoção, por parte dos entrevistados, da ideologia da empresa e a interiorização de conceitos e valores estabelecidos. Valores referentes ao serviço e à eficácia vêm legitimar todas as práticas organizacionais e ocultar outros objetivos que podem estar por trás das ações, como, por exemplo, os de lucro ou dominação. Para os entrevistados, tudo justifica-se externamente e parece inevitável, a empresa sempre está certa e não deve ser condenada por suas ações, justificadas sempre pelo mercado.

O campo de interpretação fica então reduzido ao que deve ser feito, alienando a força de trabalho frente à multifuncionalidade. O reforço da interpretação ideológica da empresa pelos indivíduos acontece concomitantemente à anulação de uma interpretação crítica da realidade.

Assim, surge o sofrimento por temer não satisfazer ou não estar à altura das imposições da nova organização do trabalho, seja pelo ritmo de trabalho, pela instrução, experiência ou rapidez na aquisição de conhecimentos (DEJOURS, 1999).

A busca por melhorias, incentivada fortemente pela empresa, parece instaurar uma certa compulsão por resultados cada vez melhores. O prazer de atingir um resultado desejado é seguido por uma ansiedade devido ao retorno ao estado anterior e à tentativa de novas empreitadas.

As mediações também atuam no aparelho psíquico dos funcionários, exercendo dominação em nível inconsciente e modelando personalidades. Segundo PAGÈS et alii (1990), “a organização funciona como uma máquina de prazer e angústia”, estimulando um processo psicológico no qual a angústia leva à procura de um prazer também gerador de angústia, ou seja, um ciclo auto-alimentado. Nas entrevistas identifica-se falas que confirmam o que PAGÈS et alii (1990) apontam como uma tendência do processo de mediação psicológica. Os funcionários assumem a organização, sua ideologia e suas regras e a encaram como uma droga da qual não podem se separar.

21

A identificação com a empresa é tanta que há um reforço da culpabilidade, sendo assumidos pelos próprios funcionários eventuais problemas, erros ou fracassos como, por exemplo, assumir que as demissões ocorreram por falta de esforço dos próprios funcionários em adaptar-se à empresa.

A influência social da organização provoca, no nível psicológico, a formação de uma estrutura psicológica conflitante na qual o prazer agressivo, a perseguição de um ideal de perfeição e a angústia de morte reforçam-se reciprocamente. Como é possível visualizar no caso estudado, ela desenvolve processos de projeção, identificação e introjeção da organização e do trabalho pelo indivíduo (PAGÈS et alii, 1990).

A organização modela e reorganiza o inconsciente dos indivíduos e, através dessa manipulação, reforça suas angústias. Assim é capaz de neles provocar uma regressão psicológica que reforça um estado de terror infantil nos indivíduos, fornecendo ela própria um meio, quando oportuno, para que estes se defendam dos terrores e salvem-se.

A redução de pessoal não fez apenas aumentar a carga de trabalho dos que permaneceram empregados. O sofrimento moral e físico assume novas e inquietantes formas diante das pressões da organização. Resistir é uma preocupação e reclamar está fora de cogitação. Os trabalhadores vivem com medo e esse medo é permanente e gera condutas de obediência e submissão (DEJOURS, 1999).

Estratégias defensivas surgem para manter a saúde psíquica dos indivíduos frente à dura luta contra o sofrimento. Muitas vezes estas funcionam também como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Pensar na nova forma de trabalho e em sua demanda como algo normal e inevitável, conformar-se com a situação e mesmo com o sofrimento faz parte de um estratégico jogo psíquico para manter-se longe da doença mental. Portanto a normalidade e a adaptação conformada dos indivíduos não devem ser confundidas com ausência de sofrimento.

Quadro 14 – Processo de derivação da categoria final Criatividade no trabalho multifuncional.

<i>Categoria inicial</i>	<i>Categoria intermediária</i>	<i>Categoria final</i>
20. <i>Incentivo à criatividade</i>	IX. <i>Favorecimento da criatividade</i>	C - Criatividade no trabalho multifuncional

A categoria final Criatividade no trabalho multifuncional tem sua origem na categoria intermediária Favorecimento da criatividade e visa a abordar a situação da criatividade dos trabalhadores mediante o esquema multifuncional de organização do trabalho.

Embora entre os trabalhadores haja um sentimento de que a multifuncionalidade tenha favorecido o desenvolvimento da criatividade e a geração de idéias no ambiente de trabalho, é possível constatar que se trata não especificamente de características do trabalho multifuncional. Basicamente, este sentimento surge de uma relação mais humana entre a organização e o trabalhador, que ganha, dentro de seu ambiente de trabalho, espaço também para pensar, criar e participar. E, com certeza, isso não vem acontecendo por acaso. As organizações, a partir da profissionalização da área de recursos humanos, parecem estar descobrindo a importância de poder contar com um corpo funcional pró-ativo, com alto potencial criativo e gerador de idéias. Com isso amplia-se a capacidade de inovação do conjunto organizacional.

Negar espaço ao trabalhador e à sua criatividade foi por muito tempo uma forma de controle instituída pelas organizações para manter a ordem e o domínio. Com a necessidade de abrir portas à inovação, novas formas de controle passam a ser utilizadas. Pressões de nível ideológico e psicológico começam a exercer o papel antes atribuído a um controle mais explícito, visando a garantir a manutenção da ordem e a execução prescrita das atividades. A conquista da valorização de algumas características e necessidades humanas no ambiente de trabalho e a mudança dos

métodos de controle utilizados não significa, portanto, menor sofrimento e angústia para o trabalhador.

Espaço foi aberto para a criatividade dos funcionários, porém este é ainda traçado por limites bem definidos pela organização. Observando a realidade percebe-se a existência de um espaço relativo, no qual os indivíduos são modelados e a criação é pressionada para acontecer segundo interesses da empresa. Existem incentivos para aquelas idéias que reduzem custos ou aquelas que diminuem o tempo empregado em manutenção.

De fato é inegável que toda organização tem um molde esculpido por sua cultura e, muitas vezes, as pressões internas acabam por tolher seu potencial criativo. O choque com a cultura organizacional não é nada fácil e sua modificação depende de um trabalho árduo de mudança na visão dos altos dirigentes. O limite entre a cultura organizacional e seus princípios de inovação existe, sendo, no entanto, de difícil dimensão.

Com isso, instaura-se uma situação paradoxal. Para a empresa, contar com funcionários criativos é salutar desde que suas idéias e criações estejam voltadas ao benefício da coletividade organizacional, atendendo de forma explícita e imediata suas necessidades. Por outro lado, permitindo o desenvolvimento criativo de funcionários, mesmo que não relacionado de forma imediata às necessidades da empresa, livre, simplesmente como espaço para pensar ou para criações puramente artísticas, por exemplo, a empresa estaria cultivando um benefício futuro. Haveria um espaço de desenvolvimento, de captação de dados, informações, de libertação de idéias preestabelecidas que estaria preparando o profissional para, de fato, pensar livremente e gerar idéias realmente inovadoras. Aí sim, o trabalhador estaria sendo valorizado. A renovação passa por esse processo, um processo de valorização do indivíduo como ser humano e de reconhecimento de suas potencialidades e de sua capacidade criativa.

Quadro 15 – Processo de derivação da categoria final *Grupo multifuncional de trabalho*.

<i>Categoria inicial</i>	<i>Categoria intermediária</i>	<i>Categoria final</i>
21. <i>Trabalho em equipe</i> 22. <i>Perfil do multifuncional</i>	X. <i>Grupo de trabalho</i>	D - Grupo multifuncional de trabalho

A categoria final *Grupo multifuncional de trabalho* teve origem na categoria intermediária *Grupo de trabalho* que é resultante do reagrupamento das categorias iniciais *Trabalho em equipe* e *Perfil do multifuncional*. Busca, por meio dos relatos dos entrevistados, inferir a respeito da idéia de grupo na organização multifuncional de trabalho e a respeito do sentimento de coletividade entre os funcionários.

A multifuncionalidade tem por base o trabalho em equipe. Para os entrevistados, a organização admite a existência de diferenças individuais, identificando, através de sua complementaridade, a capacidade multifuncional conjunta. Quando é dito que “*Não tem como tu queres dizer que todos são multifunção. Tu tens, na tua equipe, uma equipe multifunção*”, percebe-se a dificuldade sentida, ou mesmo a impossibilidade de treinar e preparar pessoas nas mesmas atividades e em igual nível de conhecimento. Assim, é a equipe que se completa, dimensionada pela organização de tal forma que venha a atender a necessidade multifuncional.

Dessa forma, ao constituir o grupo, a organização busca trabalhadores com um perfil semelhante no que se refere ao interesse em aprender, à dinamicidade e à capacidade de se desenvolver em coisas novas. Em um primeiro momento, a empresa aproveita as habilidades já desenvolvidas pelo funcionário, trabalhando em seguida novas habilidades para as quais identifica no indivíduo potencial e aptidão.

Através dos discursos pode-se inferir também que a seleção feita para definir os funcionários que permaneceriam na empresa, descartando aqueles que não se adaptavam e aqueles que eram, segundo eles, “*mais radicais*” foi, subjetivamente,

uma maneira de formar um grupo com tendência ao conformismo e que aceitasse as propostas ou imposições da empresa como sendo uma “normalidade”.

As dificuldades sentidas na nova forma de trabalho trazem ao grupo o perigo da dissolução. Através da mediação do terror, o grupo sente-se invadido, ameaçado e, como unidade corroída, busca sua sobrevivência estabelecendo suas próprias instituições (LAPASSADE, 1989).

Há um regresso à serialidade, um aglomerado inerte de partes dispersas, e o início da massificação, ou seja, a vida que existia no grupo é perdida. O indivíduo passa a ser “homem da instituição”, capaz de rejeitar opositores como traidores do coletivo.

No grupo ameaçado de deslocamento faz-se sentir uma exigência ainda maior de unanimidade: nas entrevistas é possível perceber a proximidade entre os funcionários, tanto dentro, quanto fora do ambiente de trabalho.

O estabelecimento de estratégias coletivas de defesa (DEJOURS, 1999) é o resultado da luta coletiva contra o sofrimento no trabalho. Portanto o conformismo dos funcionários identificado no estudo e a aparente normalidade representam uma tentativa de evitar a desestabilização psíquica causada pelas pressões sofridas no ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta considerações sobre os resultados da pesquisa, as quais, após a realização da análise de conteúdo das entrevistas, levam a uma reavaliação do referencial teórico que inicialmente conduziu o estudo.

Ao proceder à análise, faz-se necessário, em primeiro lugar, tecer algumas considerações acerca do método utilizado. Seguindo os princípios da exclusão mútua e da homogeneidade propostos por BARDIN (1979), cada elemento foi classificado em apenas uma categoria, de acordo com um único princípio de classificação.

As categorias representam o resultado de um esforço de síntese da comunicação, destacando seus aspectos mais importantes (MORAES, 1999). No entanto, a análise leva a variadas dimensões de investigação, relacionando as categorias entre si, seja por características sutis ou subjetivas, seja por contradições explícitas ou implícitas.

Desta forma, o estudo considera o encadeamento das categorias que, embora sigam regras que objetivem a síntese dos dados, não podem negar a riqueza e a complexidade das informações obtidas. Por esse motivo as categorias não foram tratadas isoladamente ou analisadas de forma estanque.

A análise realizada mostra que a multifuncionalidade apresenta algumas renovações na forma de organizar o trabalho, alguns avanços em relação às formas tradicionais apresentadas no Capítulo 1 deste estudo e que representam benefícios para os trabalhadores, mas que, ainda longe de ser a forma ideal de gestão do trabalho, mantém alguns dos pressupostos que caracterizaram formas anteriores de organização.

Uma primeira mudança que se percebe diz respeito ao pressuposto taylorista de que deveria haver distinção entre concepção e execução do trabalho. O que era explícito nas condutas e idéias de TAYLOR (1990) continuou a inspirar, por muito tempo, algumas organizações do trabalho. O caso estudado mostra que hoje já existe a consciência de que o funcionário precisa pensar e não pode mais exercer suas atividades despossuído de seu aparelho mental e de sua intelectualidade. Conseqüentemente, ações têm sido estabelecidas favorecendo a participação, a geração de idéias e o desenvolvimento dos funcionários.

Na organização multifuncional o trabalho não mais se apresenta tão dividido e fragmentado. São menos definidos os limites das tarefas, as quais se mesclam com outras. Os funcionários aprendem tarefas de outros colegas e passam a conhecer mais o processo de trabalho, tornando-se hábeis em executar o que for necessário para atender a demanda solicitada. Com isso, o trabalho multifuncional amplia a visão dos funcionários e abre espaço para aprenderem e desenvolverem novas habilidades.

O funcionário especialista, executante de uma única tarefa específica, passa a ser um recurso utilizado apenas quando muito necessário, representando alto custo em sua manutenção pela organização. Um funcionário que conheça um maior número de funções torna-se mais útil à empresa, estando apto para resolver grande parte dos problemas que surgirem e sendo aproveitado uma maior parte do tempo em atividade.

Contudo identifica-se a manutenção do objetivo de aumento de produtividade (TAYLOR, 1990) e a ânsia crescente por melhores resultados. Assim, o espaço e direito “conquistados” pelos trabalhadores nada mais são do que uma estratégia da empresa para alcançar esse objetivo. As entrevistas confirmam haver grande interesse da empresa na criatividade e no desenvolvimento deste potencial nos indivíduos.

Quanto ao treinamento parece ainda persistir uma preocupação com o método e com a padronização. Apresenta-se este ainda bastante restrito, imediato, com vistas ao preparo do indivíduo para o desempenho de uma atividade específica. A busca por um desenvolvimento mais amplo ainda deixa a desejar.

A forma multifuncional de organização do trabalho também mantém vestígios da Administração Científica no que se refere a aspectos financeiros como incentivo aos seus funcionários. Brindes e prêmios são utilizados como principais motivadores da participação dos indivíduos nos programas criados pela empresa, bem como a garantia de salário e emprego são responsáveis pela dedicação e aceitação dos trabalhadores para com o novo sistema de trabalho.

Da mesma forma que a teoria clássica de FAYOL (1994), a organização multifuncional busca um ambiente que incentive o assumir responsabilidades e a iniciativa, sendo, entretanto, ainda limitado e restrito por algumas regras da empresa. Por outro lado, há mais espaço para a experimentação, aprendizado e desenvolvimento de habilidades.

Embora críticas sejam aceitas e o exercício das atividades seja mais livre do que na Burocracia, a multifuncionalidade conta com um conformismo por parte de seus funcionários para adequarem-se àquilo que é determinado pela empresa.

Assim como no Estruturalismo, a organização multifuncional parece admitir a existência de conflitos entre a organização e seu pessoal, criando ações mediadoras que atenuem os conflitos existentes, sem deixar que as tensões cheguem a um limite explosivo.

Esses conflitos têm sua origem na relação entre o homem e a organização do trabalho, que, por mais que já tenha evoluído em direção a uma forma mais humana, ainda representa a vontade de outro imposta aos homens em seu ambiente de trabalho. A implementação da multifuncionalidade não contou com “encontros de sensibilização” ou algo semelhante. Tudo aconteceu em nível gerencial.

Os relatos apresentam a idéia de conformidade com a situação, uma aceitação baseada na necessidade de manutenção do emprego, do salário e da posição de empregado considerada um privilégio em um mercado de trabalho de tão poucas oportunidades. Aliás, situação que todos conhecem e que a empresa parece fazer questão de fortalecer. Em uma entrevista é dito: *“Eles vão se adequando... E aí não sofre, faz o serviço mais contente, né. Se tu tiveres sempre pensando contra, tu vais ter de fazer e está sofrendo, né”*.

As pessoas aceitam a situação com medo de serem excluídas da empresa e do grupo. Não participar é estar futuramente fora do jogo. Foram relatados casos de saída de trabalhadores em virtude da não concordância com as mudanças na organização do trabalho.

O sofrimento é amenizado com alguns prazeres proporcionados, principalmente, pelas ações mediadoras que a organização utiliza. No caso estudado, as mediações que acompanham a multifuncionalidade atuam nos níveis econômico, ideológico e psicológico (PAGÈS, 1990).

A primeira procura incentivar os funcionários através de brindes e prêmios ofertados, bem como através da segurança no emprego. Muitos funcionários acabam tendo acréscimos significativos em seus rendimentos mensais graças aos prêmios recebidos por participação nos programas criados pela empresa. Como as necessidades financeiras são bem visíveis, isso acaba proporcionando uma sensação de prazer momentânea que ameniza as angústias geradas pelo novo sistema.

No nível psicológico a mediação atua no inconsciente dos indivíduos, instaurando nos trabalhadores a idéia de que a organização os acolheu e os protege e que estes lhe devem ser gratos eternamente por lá permanecerem. Consideram-se eleitos, fazendo parte de uma elite da qual, obviamente, espera-se um desempenho à altura da sua capacidade e de suas obrigações morais para com a empresa, que neles depositou confiança e lhes concedeu o privilégio de serem acolhidos (DEJOURS, 1999). O mundo fora da empresa é assombroso e não é fácil encontrar trabalho ou remuneração melhores. Há muitas pessoas querendo o seu lugar, o seu emprego e, portanto, falhar pode implicar uma exclusão. Assim, há grande preocupação em resistir, em ser capaz de agüentar firme o tempo todo e não demonstrar fraquezas. Esse autocontrole constitui um sistema de dominação auto-administrado que substitui os antigos meios convencionais de controle.

Pode-se classificar como mecanismo de defesa uma identificação com o agressor, sendo todas as normas e propostas internalizadas pela mão-de-obra e constituindo comportamentos aceitos por todos na organização. Há uma negação do sofrimento e não se tem evidências da existência de um movimento coletivo de luta contra tal condição: nega-se o sofrimento alheio e cala-se quanto ao seu próprio.

Nos discursos percebe-se que há uma tentativa da empresa de transformar o sofrimento em um sofrimento criativo (DEJOURS, 1994) e aumentar a resistência do indivíduo à desestabilização. A própria criação dos programas participativos oferece a condição de beneficiar-se do sofrimento transformando-o em criatividade. A possibilidade de participar proporcionou para os indivíduos uma valorização de sua própria existência na empresa.

A abertura de espaço para o desenvolvimento da criatividade vem sendo dada pela empresa. Contudo parece ainda prevalecer a idéia de que a criatividade seja uma capacidade exclusiva de alguns poucos, necessitando apenas oportunidade para ser externalizada. Nas palavras de um entrevistado que diz *“Isso (criatividade) eu diria que é nato das pessoas. Nem sempre em um grupo tu tens as pessoas criativas...”* é possível identificar a despreocupação da organização em desenvolver de fato potenciais criativos ainda escondidos nos trabalhadores e dar chances para esta descoberta, assim como um conformismo ao acreditar que nada se tem a fazer, afinal: uns nascem criativos, outros não.

Isso posto, é preciso lembrar que a criatividade é um potencial inerente ao homem e que tem estreita relação com o ambiente ao qual cada um é exposto (OSTROWER, 1987). A percepção de que algumas pessoas são criativas e outras não, está, portanto, relacionada às experiências vividas, aos ambientes nos quais circulam e às informações às quais são expostas, não significando que os “não criativos” não possam vir a tornarem-se criativos. Nesse sentido, é colocado às organizações o papel de agente promotor da transformação desse potencial em uma habilidade de fato. Cabe à organização prover elementos que auxiliem cada indivíduo a utilizar seu potencial, proporcionando sua realização e seu crescimento enquanto ser humano, assim como promovendo um benefício para o conjunto organizacional.

Quanto aos conceitos de criatividade e inovação, o estudo realizado mantém as idéias iniciais contidas no Capítulo II e procura reforçar ainda mais a importância da criatividade e de seu desenvolvimento como base para a inovação, ou seja, o esforço intencional de criar. Cada vez mais em busca de inovações, as empresas precisam fertilizar-se internamente através das pessoas que as compõem e são as responsáveis

pela concepção das idéias, sua transformação em realidade e sua utilização (ROSENFELD & SERVO, 1991).

Os grupos formados dentro do sistema multifuncional de trabalho em estudo parecem ter uma função de apoio muito grande aos indivíduos. A eles são atribuídos alguns prazeres do ambiente de trabalho, como os que dizem respeito a amizade, cooperação e incentivo. No entanto, estes sofrem influência da estrutura de organização do trabalho e, em meio a crenças e valores, acabam por reforçar os valores da organização.

Como limite do estudo, é importante ressaltar que este representa a realidade da empresa analisada e, portanto, tratando-se de um contexto específico, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas. No entanto, há probabilidade de validá-las em outros estudos, em empresas que representem as mesmas condições.

Outros dois aspectos podem ser considerados limites para esta pesquisa. O primeiro diz respeito à fase de transição pela qual passava a empresa durante o período do estudo. Logo no início dos trabalhos a empresa, antes nacional, foi comprada por um grande grupo multinacional, o que acarretou mudanças no interior da organização e, muito provavelmente, teve influência nos resultados obtidos. A amostra definida para entrevista, abrangendo funcionários em nível gerencial e de supervisão, também pode ser responsável por uma visão da multifuncionalidade bem específica, de quem está mais próximo da cúpula da empresa e sente-se ainda mais comprometido com ela. Foi visível, nos entrevistados, a existência de um maior envolvimento e de um sentimento de responsabilidade pelo processo, de forma que muitos aspectos foram obtidos implicitamente através do caráter contraditório de seus discursos.

Por fim, pode-se apontar novos estudos relacionados aos temas abordados pela presente pesquisa. Investigar a visão dos funcionários executantes das atividades multifuncionais em chão de fábrica pode trazer novas contribuições à análise do processo criativo dentro dessa organização de trabalho, contribuição esta que pode ser ainda mais rica ao estabelecer-se um paralelo entre as visões dos diferentes níveis funcionais. Também como objeto de um estudo futuro pode-se sugerir uma investigação acerca de como desenvolver o potencial criativo interno, assim como

procurar apresentar indicadores dos benefícios organizacionais daí provenientes para, de uma forma mais pragmática, incitar as organizações na busca de um trabalho que alie características mais humanas e mais prazerosas à tão almejada possibilidade de resultados cada vez melhores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRA, Caio. **As perspectivas do trabalho multifuncional em processos de reestruturação produtiva**. Dissertação de mestrado PPGA/UFRGS, março, 1998.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALENCAR, Eunice Lima S. de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações – o desafio da inovação. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p.6-11, nov./dez. 1995.
- _____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, p.18-25, abr./jun. 1998.
- ARANHA, Maria Lúcia; MARTINS, Maria Helena. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo: Editora Moderna, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CODO et alii. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.
- DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

- _____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1997.
- _____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DRUCKER, Peter F. The discipline of innovation. In: HENRY, J., WALKER, D. **Managing innovation**. London: Sage, 1991. p.9-17.
- ENRIQUEZ, Eugene. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.1, p.18-29, jan./mar. 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GARVIN, David. Building a learning organization. In: **Harvard Business Review**, July/August, 1993.
- GOULDNER, Alvin. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, p.59-67.
- KNELLER, George F. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1985.
- LAPASSADE, George. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1989.
- LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI et alii. **Tecnologias, trabalho e educação – um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, p.36-50.
- MACHADO, Lucília. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI et alii. **Tecnologias, trabalho e educação – um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, p.169-186.
- MERTON, Robert. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, p.107-124.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, PUC, v.21, n.37, p. 7-32, mar. 1999.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 31 (3): 5-11, Jul./Set. 1991.
- OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

- PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1976.
- PAGÈS, Max et alii. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.
- ROESCH, Sylvia M. A.; ANTUNES, Elaine Di Diego. O Just-in-time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional. In: XIV Encontro Anual da ANPAD. **Anais.** Belo Horizonte: 1990, v.9, p.247-262.
- ROSENFELD, Robert; SERVO, Jenny C. Facilitating innovation in large organizations. In: HENRY, J.; WALKER, D. **Managing innovation.** London: Sage, 1991. p.28-39.
- SALERNO, Mário Sérgio. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI et alii. **Tecnologias, trabalho e educação – um debate multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1994, p.54-74.
- STEINER, Gary A. **The creative organization.** Chicago: The University of Chicago Press, 1965.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, p.59-67.
- YIN, R. K. The case study crisis: some answers. In: **Administrative Science Quarterly,** Cornell University, v.26, Mar. 1981.