



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«Санкт-Петербургский государственный университет»  
(СПбГУ)**

Факультет психологии  
Дополнительная образовательная программа  
профессиональной переподготовки  
«Психология»

Выпускная работа на тему

**Particularidades psicológicas dos gestores empresariais da  
agricultura na adoção de mudanças**

**Научный руководитель:**

кандидат психологических наук, зав.кафедрой онтопсихологии  
Dmitrieva Vittoria

**Рецензент:**

ст.преподаватель кафедры эргономики и инженерной психологии  
Pogrebitskaja Vittoria

**Выполнил студент:**

Arioaldo Ceratti

São Petersburgo  
2013

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	3
CAPÍTULO 1. INOVAÇÕES E GESTÃO DAS MUDANÇAS.....	6
1.1. AS MUDANÇAS NA AGRICULTURA .....	6
1.2 INOVAÇÕES E MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	15
1.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	19
1.4 A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA .....	23
1.5 ABORDAGEM ONTOPSICOLÓGICA ÀS INOVAÇÕES NA EMPRESA .....	31
CAPÍTULO 2. PROGRAMA DE PESQUISA.....	37
2.1 Campo problemático da pesquisa .....	37
2.2. Objetivo e problemas da pesquisa.....	38
2.3. Hipóteses da pesquisa .....	38
2.4. O objeto da pesquisa .....	39
2.5. Amostra da pesquisa .....	39
2.6. Técnicas da pesquisa.....	39
2.7 Técnicas de processamento e de análise de dados.....	42
CAPÍTULO 3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	43
3.1 Análise dos parâmetros de disposição às mudanças.....	43
3.2 Análise dos valores médios dos parâmetros de disposição a mudanças e de tolerância à incerteza.....	52
3.3 Análise dos resultados da análise de cluster (agrupamento) .....	58
3.3 Análise da interligação entre as características individuais e psicológicas dos funcionários e a disposição a mudanças. ....	62
CONCLUSÕES.....	69
CONCLUSÃO FINAL.....	71
REFERÊNCIAS .....	73
ANEXOS.....	75
A. O questionário sobre a atitude às mudanças para o gerente .....	75
B. Personal change-readiness survey (Questionário de personalidade para avaliar prontidão para mudanças) .....	79
C. TAS (Tolerance Ambiguity Scale) Questionário “Tolerância à incerteza” ....	80
D. Teste Forma Mentis.....	81

## INTRODUÇÃO

Atualmente, um grande número de empresas brasileiras está passando por um período de crise associado às mudanças na situação econômica global. Quase todas as empresas estão à procura de novos caminhos que em um curto espaço de tempo possam levar a um aumento de suas receitas. A técnica mais produtiva de fazer isso acontecer, de acordo com especialistas em psicologia organizacional é a gestão adaptativa.

Todo empreendedor busca através do seu negócio parte de sua realização existencial, todavia no decorrer de sua vida empresarial ocorrem situações das mais variadas possíveis: algumas de fácil compreensão e outras inexplicáveis.

Constata-se que em um mesmo negócio: alguns empresários atingem o sucesso em um pequeno período de tempo e depois regridem; outros persistem no negócio de uma forma mediana e sobrevivem por mais tempo; outros com uma vida de negócio muito pequena e uns poucos fazem do seu negócio um crescimento contínuo e durador ao longo do tempo. Todo empreendedor quer o sucesso e a longevidade de seu negócio, porém desconhece as causas de como atingir tal objetivo. Procurando entender psicologicamente como o mundo dos negócios funciona nos seus erros e acertos é que nasce a demanda desta tese.

No universo da empresa o fator psicológico envolve todas as etapas tanto a nível interno como externo. São as pessoas que definem os resultados, apesar do constante estudo sobre a atuação de atores como: capital, máquinas, infraestrutura, energia, política governamental, globalização, daí a importância do desconhecimento de como funciona a psicologia empresarial e a dificuldade na obtenção dos resultados esperados. A inovação e a mudança aplicadas corretamente em todas as fases do processo produtivo definem o sucesso e a longevidade do negócio.

Na empresa rural brasileira e mundial os estudos dentro deste foco são poucos, superficiais e de difícil acesso, reduzindo-se a alguns trabalhos da academia e em um número reduzido de livros. Tal literatura não considera os aspectos particulares da atividade agrícola fazendo-se uma adaptação ao que ocorre

nas empresas urbanas. Como a agricultura vem mudando rapidamente como a sociedade, é muito importante entender psicologicamente como gerir a inovação e a mudança na empresa para ao invés de prever o futuro, inventá-lo.

Outra motivação importante para a tese foi o autor ter acesso as descobertas da Ontopsicologia: o campo semântico, o Em Si Ôntico e o monitor de deflexão e a sua aplicação para melhor compreensão do mundo inconsciente, facilitando o entendimento das causas das coisas inexplicáveis que ocorrem no mundo-da-vida do empreendedor e da empresa. Estas coisas inexplicáveis como o sucesso e depois o declínio de uma pessoa ou negócio, do ponto de vista do entendimento por uma consciência não exata não pode explicar e solucionar tais acontecimentos. Associando os conhecimentos acumulados pela psicologia e a ontopsicologia acessa-se ao mundo inconsciente compreende-se a linguagem do ser tornando o homem mais exato em sua vida e em seu negócio, melhorando o mundo ao seu redor.

No entanto, uma parte igualmente importante para se ter uma idéia do gestor sobre como ele vê as mudanças que estão ocorrendo, a sua responsabilidade para a mudança na empresa. Com que frequência se deve introduzir mudanças no funcionamento da empresa como um todo e em cada colaborador de forma individual. Por que razão ele entende que essas mudanças precisam ocorrer, e quais, no seu entender, são as consequências das mudanças. E da atitude do gerente vai depender muito a ocorrência de mudanças organizacionais e como funcionários comuns vão passar por essas mudanças, com o resultado que, necessariamente, também afetará o desempenho da empresa.

***Objetivo da pesquisa:*** estudar as particularidades psicológicas de gestores em relação à adoção de mudanças na empresa. Realizar uma análise comparativa dos gestores prontos e dos que não estão prontos para as mudanças organizacionais. Examinar a interligação entre estar pronto para mudar e características tais como, a disposição a mudanças e a tolerância a incertezas.

***Hipóteses da pesquisa***

1. A disposição a mudanças está interligada com as características psicológicas individuais de gestores, tais como satisfação no trabalho, disposição psicológica a mudanças e tolerância à incerteza.

2. Os gestores que atribuem a responsabilidade pela mudança organizacional a si terão maior disposição a mudanças.

3. Maior disposição a mudanças se manifestará nos gestores que têm parâmetros de tolerância à incerteza maiores.

*O objeto de estudo* são as características psicológicas dos gerentes de negócios, dependendo de sua atitude frente à situação de mudanças.

*O estudo envolveu um grupo* de 30 gestores das maiores empresas do Brasil, com a idade entre 25 a 75 anos, a idade média é de 50 anos. Destes, 83% são homens e 17% são mulheres.

# **CAPITULO 1. INOVAÇÕES E GESTÃO DAS MUDANÇAS**

## **1.1. AS MUDANÇAS NA AGRICULTURA**

A agricultura é uma atividade cuja característica principal são as mudanças de cenários durante todas as fases. Por ser uma atividade a campo experimenta o dia e a noite, o período chuvoso e o período seco, o vento, o calor, o frio, a mudança de necessidade das plantas e animais durante seu desenvolvimento. A inovação e criatividade do homem rural vem transformando esta atividade e adequando-a às necessidades humanas.

O homem nos seus primórdios vivia da coleta dos alimentos no ambiente natural e com hábito migratório o que caracterizava uma vida de poucos recursos alimentares e de muita dificuldade.

A medida que foram sendo dominadas as técnicas de cultivo dos alimentos o homem ficou mais fixado ao local de produção. O uso do arado, dos animais e de novas práticas agrícolas permitiram ao homem a produção de alimentos em maior abundância podendo usar as sobras como moeda de troca para adquirir outros bens de consumo. O que o fazia mudar de lugar era o empobrecimento dos recursos naturais como: o solo - que fornecia os alimentos e a floresta - que fornecia a energia e a madeira para as construções.

Assim ocorreram as grandes civilizações com seus apogeu e declínio na maioria das vezes baseados no sucesso ou fracasso de suas atividades agrícolas. Um exemplo na América é a civilização Maya e a produção de milho. O empobrecimento do solo fez diminuir a produção de milho ao ponto das comunidades desaparecerem.

### **1.1.1 A AGRICULTURA BRASILEIRA**

A agricultura no Brasil nasce num primeiro momento para subsistência dos primeiros aglomerados urbanos com característica de produção familiar.

Com a introdução da cana de açúcar como cultivo para exportação de açúcar para o mundo a agricultura torna-se empresarial usando mão de obra escrava e na figura de empreendedor o "senhor de engenho".

No norte do Brasil a agricultura experimenta varias mudanças e passa por vários ciclos: o ciclo da cana de açúcar, o ciclo do cacau, o ciclo do café.

### **1.1.2. A AGRICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL**

No sul do Brasil a historia da agricultura difere, no inicio do século XVII iniciam-se as primeiras explorações de gado na fronteira com o Uruguai e Argentina. O sistema de produção ocorre em grandes latifúndios rurais a administração é baseada: na figura do proprietário ou fazendeiro, e de seus funcionários ou peões, e dos capatazes que coordenavam os peões.

A criação de gado no início é a produção de couro para exportação. Com o surgimento das charqueadas o gado é melhor aproveitado, agora além do couro a carne é salgada o que permite sua conservação para longos períodos e sua comercialização para outras regiões do país e exterior principalmente a Inglaterra.

A revolução industrial traz a esta região a estrada de ferro e com isto a globalização de produtos. Da Inglaterra chegam através das ferrovias o gado britânico Angus, Hereford, as ovelhas Corriedale, o sistema de comercialização através dos remates ao longo das ferrovias mudando o comportamento daquele ambiente bucólico e tranquilo que era baseado no ciclo do boi. Surge a expressão 'gringo'- fora estrangeiro que é uma resistência do gaúcho (denominação as pessoas da região) aos novos hábitos.

Assim na fronteira do Rio Grande do Sul também surgem os ciclos: primeiro o ciclo do couro, o das charqueadas, o ciclo da lã. Cada ciclo defini novas mudanças que se caracterizam às vezes por pequenas transformações e outras bem mais profundas, foi assim que esta região recebeu a agricultura arroseira. Como a atividade arroseira é muito diferente da atividade pecuária, esta sofreu fortes resistências para sua introdução nesta região.

A empresa arroseira emprega mais, é fortemente mecanizada, necessita funcionários mais capacitados, maior agilidade frente às mudanças de mercado, clima, crédito, tecnologia, competição com outras regiões, é uma atividade com um ciclo anual de seis meses enquanto a pecuária normalmente utiliza vários anos para obter seus ciclos de produção utiliza menos funcionários tem uma visão mais conservadora dos recursos naturais. As duas atividades são contraditórias no seu desenvolvimento porém associadas com inteligência reagem com sinergia, uma complementa a outra com resultados superiores.

A Associação Rural de Uruguaiana no ano de 2005 comemorou 100 anos e por sugestão do autor publicou um livro contando a história deste período mostrando as mudanças que houveram no ambiente rural, mudança de atividade econômica, mudança de comportamento do homem rural (empreendedores e funcionários), visão a cada dia mais empresarial com ênfase nas demandas das comunidades urbanas e ao final do livro deixou uma mensagem para "Os próximos 100 anos da Agricultura": Entendendo que os recursos naturais são finitos, nossa agropecuária estabelecida no "pampa" busca através do uso sustentável destes recursos, a estabilidade na produção e a oferta de alimentos saudáveis à população, preservando o meio ambiente e proporcionando qualidade de vida ao homem. As empresas rurais irão aumentar sua responsabilidade social e ambiental. A automação das atividades proporcionará maior liberdade ao homem, e no meio rural sua verdadeira integração com a natureza. A sociedade do futuro aponta para uma agricultura que passa de construtora de vida para alimento da alma.

### **1.1.3 AS INOVAÇÕES E MUDANÇAS NA EMPRESA ARROZEIRA**

A empresa estudada nasce em 1984 após o autor ser egresso da Universidade Federal de Santa Maria, como Engenheiro Agrônomo, seu pai - arroseiro desde 1968- convida para fazerem uma sociedade juntamente com seu irmão e um cunhado, utilizando como base a lavoura já estabelecida na localidade Adolf Stern, no município de Uruguaiana, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Inicialmente cultivam 350 ha de arroz irrigado. Atualmente o autor é o proprietário



da empresa com o nome AGRICULTURA ADOLF STERN que utiliza uma área de 2.100ha, destes 700ha de arroz irrigado e o restante com pecuária de corte.

O autor quando estudante de Agronomia realizou o estágio prático profissional nesta empresa arroseira cujo tema foi o Planejamento da Mecanização de uma Lavoura de Arroz Irrigado. Neste trabalho são diagnosticados de forma científica, inúmeros problemas de mecanização com envolvimento em varias outras áreas, dando início as grandes mudanças e inovações que ocorreriam ao longo dos anos nesta lavoura com reflexo nas lavouras da região, do país e do exterior alterando de forma definitiva como cultivar arroz irrigado de forma sustentável, entendendo os três pilares: social, ambiental e econômico.

As inovações e mudanças:

- Padronização da frota de máquinas: elege-se uma marca de tratores e colheitadeira, elegendo os modelos mais adequados ao solo da propriedade. Outras empresas compravam tratores e colheitadeiras pelo preço e modismo, o que ainda hoje é muito comum;

- Aumento da flutuação dos tratores e colhedoras: como o arroz irrigado é cultivado em solos úmidos, nestas condições os equipamentos patinam e atolam, não se deslocam pela elevada umidade do solo; nesta empresa foram desenvolvidos rodados duplos para os equipamentos que facilitaram o trânsito do maquinário sem danificar o solo. Ainda hoje é raro as propriedades que utilizam esta técnica;

- Semeadura em linha das sementes: era usual semear a lanço as sementes, a introdução de semeadeiras em linha era um tabu, a empresa adaptou à realidade arroseira uma semeadeira de trigo, tendo como vantagens a uniformidade da distribuição e diminuição no uso de sementes. Como comparativo sistema convencional a lanço 200 a 250kg/ha, distribuição em linha 150kg/ha;

- Substituição do avião por pulverizador terrestre: em função do solo ser muito úmido todas pulverizações eram realizadas por avião, operação cara e

ambientalmente incorreta. Era impensável usar pulverizador naquele ambiente, a empresa desenvolveu um pulverizador para estas condições diminuindo custo e contaminação do meio ambiente;

- O sistema de irrigação: as estações de bombeamento - sistemas que elevam a água dos reservatórios ou rios para a lavoura - eram construídas de forma amadora sem base científica, a partir do estudo do estágio prático profissional, estas estações de bombeamento começam a serem projetadas com eficientização, usando menos energia, elevando mais água. As estações convencionais tem eficiência de 40 a 50% enquanto as novas chegam a 80%;

- Sistema de gestão: quem não mede não gerencia, com este lema a empresa inicia um sistema de gerenciamento das operações agrícolas e nos gastos com insumos da propriedade. Inicia uma fase de medições que mostram as inúmeras oportunidades de melhoria a serem aplicadas. Ainda hoje medir não é rotina na maioria das empresas arroseiras;

- Recursos humanos: com as medições aparecem claramente as distâncias do planejado com o executado. Em um primeiro momento a empresa implanta de forma pioneira o sistema de gerenciamento pela qualidade total, baseado fortemente na Teoria X, mais coincidente com o pensamento do empreendedor naquela época. O fracasso foi evidente, aumento da rotatividade e descontentamento. O empreendedor estudava qualidade total das fábricas de automóveis e tentava aplicar no campo, esta adaptação é muito difícil. Estuda Maslow e as necessidades humanas e percebe que o funcionário não é uma máquina e tem suas necessidades que devem ser cumpridas para gerar satisfação. Melhoram-se as casas de moradia, uniformes, repouso semanal remunerado - na lavoura o trabalho ocorria em todos os dias da semana, inclusive nos domingos - cursos, palestras, inclusão da família, todas estas melhorias funcionaram de maneira pouco eficaz. A grande diferença ocorreu quando o empreendedor mudou o estilo de comunicação e de visão dos funcionários: funcionários são pessoas, e como pessoas são diferentes: com suas demandas, seus estereótipos, forma de

pensar, agir, de se comportar, de crenças, formas de lazer, tem seus times de futebol, seus memes. Quanto à comunicação: primeiro o empreendedor aprendeu a escutar o funcionário, depois como ordenar de forma clara, simples e objetiva. Antes usava de muita conversa, muita justificativa, faltava confiança, usava de muita teoria para um funcionário semi-analfabeto que deve cumprir as funções básicas, simples. As pessoas estão cada vez mais informadas e livres, mudam por mudar, mudam para experimentar o novo, se não lhes agrada, voltam para a empresa. A empresa hoje entende que o ideal no quadro de funcionário é ter funcionários de varias gerações da *Baby Boomers*, geração X, geração Y e agora geração Z. Neste mundo em mudança a empresa esta cada vez mais flexível para manter as pessoas livres executarem suas tarefas de forma feliz, inovadora e realizadora das suas vidas;

- Ação política da empresa: o autor no primeiro ano de empresa inicia atuar de forma "técnica" na primeira associação de arroseiros do Brasil e assume a presidência da Associação dos Arroseiros de Uruguaiana com 26 anos, o mundo político é um ambiente totalmente diferente, mostra a importância da política para a atividade, alarga os horizontes da compreensão de sociedade. Executa vários convênios e incursões no âmbito municipal, estadual e federal. As ações políticas de demanda são rápidas porém as soluções são demoradas e quando chegam, chegam na maiorias das vezes tarde. Após 20 anos de ação política classista o autor compreende que a melhor política é dentro da empresa e da empresa com a sociedade;

- O Plano Collor: até o ano de 1990 quando ocorreu o plano a empresa tinha uma boa saúde financeira, após cada colheita pagava o Banco do Brasil, as percentagens dos donos de campo e funcionários e, sobrava algum recurso. Porém com a introdução deste plano as dívidas junto ao banco triplicaram em uma safra, inviabilizando o pagamento e criando uma situação de inadimplência única na história da empresa. Todo o patrimônio mais a colheita não pagavam a dívida gerada por um ato político. Para salvar a empresa da situação criada o

empreendedor tomou uma decisão, inédita entre os produtores, acionou judicialmente o Banco do Brasil que era agente governamental das políticas agrícolas. Quando tomou a decisão seu advogado alertou "agora não terá mais crédito oficial, será perseguido e terá a fama de mau pagador" e foi o que aconteceu. A situação de inadimplência era da agricultura brasileira e os produtores começaram a optar pela via jurídica para salvação de seus negócios. Agindo politicamente com as associações de arroteiros junto com deputados federais e agentes do governo foi ensaiado uma proposta de saneamento das dívidas. A proposta consistia em: o produtor comprar a vista 10% do saldo da dívida em títulos do governo com vencimento em 20 anos e durante 20 anos pagar juros de 10% ao ano sobre o saldo devedor. Era prorrogar a falência. O empreendedor propõem: compra-se os títulos referente ao total da dívida porém os juros anuais devem ser de 1% ao ano, baseado na capacidade de pagamento da atividade. Os agentes financeiros em um primeiro momento não queriam defender aos superiores pois não cumpria a proposta do governo. Como as negociações com outros produtores não avançavam resolveram aceitar a proposta e foi o primeiro acordo da região para saneamento da dívida. A parcela anual vem sendo paga e cessará em 2018. Esta experiência fez do empreendedor afastar-se completamente do setor financeiro estatal e privado. Quando você obtém um empréstimo mas não tem a certeza da quantidade de dinheiro que necessita para pagar, é melhor não correr o risco. Este plano gerou a falência da agricultura brasileira principalmente dos grandes produtores, a sucessão dos negócios foram novos empreendedores com crédito porém o modelo de crédito é o mesmo atualmente e o endividamento da agricultura brasileira é maior que uma safra de grãos. O setor não aprendeu e não mudou, assim o produtor por excesso de crédito entra em falência, dando lugar a um novo produtor com crédito;

- O sistema de plantio direto na lavoura de arroz irrigado: com a preocupação com o meio ambiente - principalmente com a erosão do solo- e o excessivo consumo de combustíveis na lavoura, o empreendedor foi buscar alternativas a estes problemas. Viu que alguns produtores pioneiros de cultivos de

sequeiro estavam experimentando uma nova técnica de plantio chamada - plantio direto, nesta técnica não se aram mais os solos e planta-se as sementes sobre uma cobertura vegetal morta. Nos anos 80, no mundo, iniciava-se de maneira localizada, a nível de propriedades rurais - a tentativa de fazer este sistema dar certo. Após visitar algumas destas propriedades a empresa colocou como meta a "loucura"- como foi dito por um produtor em uma conferência - de viabilizar o sistema de plantio direto na lavoura de arroz irrigado. Na época era impensável transitar com máquinas dentro de uma lavoura com taipas - diques contínuos usados para represar a água de irrigação- estas taipas tinham um formato trapezoidal que inviabilizava. Foi a imagem de uma taipa arredondada que o empreendedor teve durante a conferencia -onde foi chamado de louco- que mudou a história da lavoura de arroz irrigado no Brasil e no mundo. A empresa desenvolveu e fabricou uma taipadora que constrói a taipa de forma arredondada, adequou a semeadora a estas condições e com estas duas inovações logrou resolver o problema de erosão e consumo de combustíveis;

- Verticalização do processo de produção: a empresa de arroz convencional, compra os insumos e contrata serviços terceirizados como pulverizações, transporte, secagem, armazenagem etc. Verticalizar foi um sonho realizado, porque permite a empresa dominar todas as fases do processo: da semente ao consumidor final. O produto pode ser rastreado de ponta a ponta. A empresa tem total domínio na sua semente, no maquinário, nos tratos culturais, na colheita, no transporte, na secagem, na armazenagem;

- Da lavoura química a empresa ecobiológica: com o sistema de plantio direto a empresa define mudar as técnicas de cultivo. O solo é a maior riqueza do produtor. Não são mais importantes os adubos sintéticos, os produtos químicos, o maquinário "moderno". Importante é a riqueza física, química e biológica do solo, sua capacidade de manter um sistema de produção sustentável, não baseado na quantidade e sim, na qualidade biológica e vital dos produtos. É uma mudança radical, produzir ecobiologicamente é completamente diferente que

fazer a agricultura da "alta tecnologia" baseada nos "pacotes tecnológicos" que não servem nem aos produtores nem aos consumidores e sim as empresas do agronegócio. Produção ecobiológica é estudar a vida em cada momento e local do processo de produção, da semente ao consumidor final. Pensar o que é melhor, o mais ambientalmente correto e o mais econômico. Isto força a empresa a uma constante atualização técnica alternativa, pois a academia já está "vendida" aos pacotes da moda. As inovações e mudança não virão pela academia no meio rural e sim por atores que estão preocupados em fornecer um alimento saudável e nutritivo de vida a população;

- Comercialização do arroz: na produção convencional de arroz o objetivo é produzir a maior quantidade pelo menor preço, porém todos os produtores pensam assim e agem para este fim. Ocorre que quando ocorre uma alta produção o "mercado" diminui os preços e as contas não fecham, e quando ocorre uma frustração o "mercado" aumenta os preços e as contas não fecham. O produtor é informado que são as leis de mercado e é assim. Será? Nos últimos seis anos o estoque de arroz do Mercosul foi ao redor de um milhão de toneladas de arroz por ano porém os preços neste mesmo período variaram de R\$ 15,00 a R\$ 38,00. Está muito claro que as forças que definem os preços do arroz não são conhecidas pelos produtores. A pergunta: como vai se produzir algo que não se sabe qual o preço de venda? A empresa observando este comportamento da comercialização do arroz e agravado por uma produção mais baixa e um pequeno mercado para produtos ecologicamente corretos buscou uma solução inovadora - a exportação. No Brasil uma produção ecobiológica não é reconhecida e valorizada para que o produtor sobreviva. Nos países mais desenvolvidos já começa a se desenvolver uma consciência nos consumidores para estes produtos por isto ocorrem feiras de produtos naturais, não transgênicos, glúten free e orgânicos. Estes mercados exigem certificações, rastreabilidade, garantia de fornecimento durante todo o ano, um altíssimo rigor nas boas práticas que garanta qualidade ao consumidor, todavia remuneram corretamente a cadeia de produção e é neste ambiente que a empresa se encontra.

## 1.2 INOVAÇÕES E MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

O medo do novo ocorre pelo desconhecimento do novo, em ambientes rurais isto é aumentado pela dificuldade ao acesso da informação devido a distancia física e intelectual da informação.

O ditado "em time que esta ganhando não se mexe" não funciona, porque mesmo na Formula 1 a equipe que foi campeã na ultima temporada faz mudanças e inovações para próxima temporada porque as concorrentes também o fazem. O sucesso da safra anterior não garante o da próxima porque as condições mudam constantemente e o negócio deve acompanhar as novas tendências.

A dificuldade está no fenômeno das pessoas passarem de uma situação muito clara para uma outra mais escura e isto ocorre em todas organizações. Para que ocorra a mudança as pessoas terão de abrir mão de algo que já possuem para algo novo que não conhecem e isto gera resistência. Às vezes as resistências são banais como "eu não sei fazer isto" e uma vez capacitados perdem a resistência. Outros casos mais difíceis são quando as pessoas perdem poder ou prestígio.

Mudar não é tão simples, mais de 90% dos processos de mudança não são conforme planejados inicialmente, gerando mais incertezas.

Criatividade abunda nas organizações agrícolas e a maioria abre mão de tê-las buscando fora em institutos de pesquisa e universidades. O problema inicia quando se quer passar para inovação dentro da empresa, necessita um projeto e qual o resultado esperado para a organização. Durante a introdução da inovação pode ocorrer de contratar uma consultoria ou usar a prata da casa. Cada caso é um caso. O importante é a perpetuação da mudança na organização.

Os elementos da mudança:

A peça- é o teatro, o projeto.

O palco- o local onde será introduzida a mudança é a organização que tem a sua cultura, sua estrutura, sua filosofia, são os elementos envolvidos.

Os atores- são as pessoas: Patrocinador, Agente e Alvo da mudança.

A dinâmica da mudança, são 3 os pontos:

- Situação atual: detesto;
- Situação desejada: amada;
- Situação de transição: Percepção que passar para a nova situação será a coisa mais certa e da forma mais simples.

Quanto mais detestada a situação existente, melhor, quanto mais atrativa a mudança, melhor. Odeio, acho fácil e adoro o futuro.

### Administração da mudança

#### a) Modelo de três etapas de LEWIN (1951)

Kurt Lewin argumentava que as mudanças bem-sucedidas nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do status quo; movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

#### b) Plano de oito passos para implementação da mudança, de KOTTER (1996)

John Kotter, tomou por base o modelo de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada a implementação da mudança.

1. Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária;
2. Formar uma coalizão com a força suficiente para liderar a mudança;
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada;
4. Comunicar a visão em toda a organização;
5. Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas;



6. Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão;

7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas;

8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

A mudança e a inovação são consideradas dois aspectos primordiais para a sobrevivência das empresas.

Sabe-se que a palavra "mudança", no contexto empresarial, induz a várias possíveis interpretações: transformação, inovação, criação, ousadia, modificação. Chiavenatto (2005, p, 63) define mudança como "...passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura". Essa definição apresenta dois aspectos relevantes para a compreensão do conceito no mundo organizacional: a passagem de um estado para outro, que implica um novo processo, produto, serviço ou situação; e a quádrupla transformação, perturbação, interrupção, fratura, que deixa clara a perspectiva de que um processo de mudança leva a um desequilíbrio, a uma alteração do *status quo* organizacional. Esse desequilíbrio pode acontecer em maior ou menor grau dependendo do impacto do processo de mudança, da cultura organizacional e da preparação da empresa anterior ao próprio processo.

No que se refere a inovação, o termo traz a forte premissa de que inovar é criar algo novo ou introduzir uma novidade, mas com significado real para o cliente. A *organization for Economic Co-operation na development* (OECD) introduz o conceito de inovação como: "An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations"(OECD, 2005, p.46).

Optou-se por entender inovação no sentido de uma mudança que gera um novo produto, processo, método ou modelo organizacional - ou seja, toda inovação é fruto de um processo de mudança, mas nem toda mudança gera obrigatoriamente uma inovação. Para os fins do presente trabalho, ambos serão utilizados como sinônimos, levando à conclusão de que quando se fala em mudança fala-se em um processo inovativo que gera novidade significativa para a empresa ou para o cliente.

A inovação viceja onde existe abundância de recursos. A disponibilidade de recursos permite que a organização adquira inovações, assuma os custos de gerar inovações e absorva os possíveis fracassos. A comunicação interna entre as unidade é grande nas organizações inovadoras.

As organizações inovadoras tendem a possuir culturas semelhantes. Elas estimulam a experimentação. Recompensam tanto o sucesso como o fracasso. Aplaudem os enganos. Infelizmente, em muitas organizações, as pessoas são recompensadas mais pela ausência do fracasso do que pela presença do sucesso. Essas culturas eliminam os riscos e também a inovação. As pessoas só apresentam idéias novas onde não são penalizadas por esse comportamento. Os executivos das organizações inovadoras sabem que o fracasso pode ser um subproduto de se aventurar pelo desconhecido.

Em relação às razões para que uma empresa passe por um processo de mudança podem-se resumir todos os motivos a dois grandes grupos: razões internas (planejadas) ou fontes externas (impostas) (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003). As razões internas podem advir de grupos de pressão (colaboradores, sindicatos, associações profissionais) de reposicionamento estratégico (mudança de visão, missão, objetivos, metas, valores ou crenças); de recursos operacionais excedentes (ou deficientes); ou de aspectos financeiros (controle de custos, reposicionamento de preço, parceria planejadas, incorporação de concorrentes).

Já as fontes externas mostram-se de maior dificuldade para a adaptação das empresas, uma vez que não há como serem controladas pelos gestores das organizações. Dessa forma, a conjuntura externa deve ser constantemente monitorada para que os processos de mudança sejam, sempre que possível, antecipados e transformados em mudanças planejadas. As principais fontes externas são a própria sociedade (valores sociais, pressões e imposições culturais, campanhas de grupos sociais com forte penetração na mídia); aspectos políticos, mudança de grupos de poder- governadores, prefeitos, vereadores, deputados, senadores, presidência da república, ministros); acontecimentos econômicos (crises econômicas, mudanças brusca de câmbio, expansão da economia, recessão); desenvolvimento tecnológico (surgimento de novas tecnologias, ampliação do acesso a uma determinada tecnologia, nova geração de consumidores mais adeptos a *gadgets* e formas de comunicação interativa e digital).

Outro aspecto fundamental para a compreensão do impacto da mudança é a sua fluidez. Nesse sentido, há dois tipos de mudanças:

- Inovação incremental ou contínua: normalmente entendida como a melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos;

- Inovação radical ou disruptiva: produto ou processo cujas características, atributos ou uso difiram significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos Coral, Ogliari e Abreu (2009, p.3).

### **1.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

Qualquer que sejam as razões, a origem ou o tipo de mudança, permanece o fato de que o processo de mudança é estressante para as pessoas. A quebra de paradigmas pode levar a situações desconfortáveis, resultando em

resistência ao processo de mudança. Não há nada mais difícil de executar, mais perigoso de conduzir e mais incerto no seu êxito do que introduzir uma nova ordem, porque essa transformação terá forte resistência dos que se beneficiam das leis antigas, e as novas leis não encontrarão, com igual ânimo e por timidez, defensores entre os que estas vierem a favorecer. (MACHIAVELLI *apud* SANTOS, 1995, P.34).

Embora se saiba que as pessoas não gostem de mudanças em suas rotinas, no mundo atual há uma enorme pressão para que as organizações alterem freqüentemente suas táticas e suas estruturas para enfrentar a competição e as novas demandas dos clientes. Apesar das resistências, mais mudanças batem à porta das empresas constantemente, bem como requerem mais carisma da liderança. (Lazzarini e Aguillera 2010,p.128).

O principal problema da resistência é a sua capacidade de neutralizar o próprio processo de mudança, que muitas vezes é vital para a sobrevivência da organização. Portanto, identificar onde estão e quais os tipos de resistência é uma atividade fundamental para o gestor garantir o sucesso do projeto.

Os tipos de resistência podem ser classificados em:

- Aberta ou fechada: relacionada à livre comunicação da oposição ao processo de mudança, ou seja, se os colaboradores envolvidos no processo expõem abertamente sua resistência ou se o fazem de forma dissimulada;

- Imediata ou protelada: os traços da resistência implícita são mais sutis - perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo pro "questões de saúde" - portanto mais difíceis de identificar. As ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela. Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba vindo à tona depois de semanas, meses, ou até anos. Uma

pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se a gota d'água que faz o copo transbordar (ROBBINS 2005, p.425).

- Forte ou fraca: a resistência forte se caracteriza por ações concretas que visam sabotar o processo de mudança, como o absenteísmo, o aumento de erros na execução das atividades, o descumprimento de diretivas e regulamentos; já a resistência fraca aparece mais pela argumentação contrária à mudança, buscando provocar uma "sensibilização" em prol da manutenção do *status quo* ao invés de adotar medidas mais concretas.

As organizações devem considerar os seguintes aspectos em relação à resistência:

- Aspectos lógicos: relacionam-se com o tempo e o esforço necessário para que as pessoas se ajustem à mudança. Pode ser necessário que novas tarefas sejam acrescentadas à rotina dos colaboradores ou que novos procedimentos sejam aprendidos. Esses aspectos representam custos reais para as pessoas, investimentos em tempo, aprendizagem, preparação, *stress*, e devem ser considerados pelo gestor. Em geral se os colaboradores perceberem que haverá benefícios no longo prazo, investirão o necessário para viabilizar o processo no curto prazo.

- Aspectos psicológicos: estão vinculados aos sentimentos e atitudes das pessoas em relação à mudança. Os principais fatores psicológicos são o medo do desconhecido, a insegurança em relação ao próprio emprego, a desconfiança do líder e a incerteza em relação ao sucesso do processo de mudança. O principal desafio para o gestor é desenvolver a empatia necessária para compreender esses temores sob a perspectiva do colaborador, e oferecer a segurança e as explicações necessárias para garantir um clima de confiança e motivação.

- Aspectos sociológicos: são influenciados por grupos sociais, entidades formais e, especialmente, valores culturais. A força dos aspectos sociológicos não deve ser menosprezada, uma vez que eles agregam, na maioria das vezes, o peso de coalizões políticas, grupos sindicais e diferentes comunidades.

Até mesmo dentro da organização, o aspecto sociológico pode ser encontrado quando se considera, por exemplo, a existência de grupos de funcionários que podem ser demitidos ou promovidos, ou de dúvidas em relação à manutenção de equipes já acostumadas a trabalhar juntas. (SANTOS, 2005)

As principais fontes de resistência à mudança estão classificadas em duas categorias: individuais e organizacionais.

#### Fontes de Resistência Individual:

- Hábitos: criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência;

- Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas;

- Fatores econômicos: as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade;

- Medo do desconhecido: a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambigüidade e pela incerteza;

- Processamento seletivo de informações: as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir, ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

#### Fontes de Resistência Organizacional:

- Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos - como seu processo de seleção e as regras formais - que produzem estabilidade.

Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade;

- Foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo;

- Inércia de grupo: mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora;

- Ameaça à especialização: as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados;

- Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização;

- Ameaças às alocações de recursos estabelecidas: nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis freqüentemente vêem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão. (ROBBINS, 2005, p.426).

#### **1.4 A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA**

Diante das constantes transformações que caracterizam novo ambiente, as organizações buscam mudanças em suas estruturas, cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva. Contudo, para que essas ocorram fazem-se necessárias interferências na cultura organizacional, no sentido de proporcionar subsídios para tal (RAUPP, 2003).

Quanto mais a organização tem necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas motivadas. Entretanto, quanto mais a organização fica ligada aos velhos métodos organizacionais baseados no controle, mais prova efeitos

desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa (DE MAIS, 1999).

De acordo com Birley (2001) os líderes de transformação corporativa bem sucedidas destacam que, para que as transformações funcionem, as organizações devem:

a) desenvolver novas capacidades de processo - isto pode envolver a entrada de pessoas de fora da organização. Significa que as pessoas devem realmente liberar os seus instintos e sentimentos;

b) encorajar a experimentação e recompensar o sucesso como definido pela capacidade de tornar a corporação competitiva em termos do cliente. Considerar também o gerenciar com sucesso os fracassos;

c) aprender como trabalhar em dois rumos diferentes: fazer o que precisa ser feito melhor agora e, simultaneamente, fazer coisas novas que podem demorar mais;

d) liberar o empreendimento dentro da organização definindo o risco de forma diferente e tendo pessoas "empreendedoras" tomando decisões-chave sobre os recursos.

Em síntese, pode-se observar que nesse contexto as pessoas assumem um papel muito importante no qual o despertar do espírito empreendedor é fundamental para que a inovação possa estar presente nas organizações empreendedoras, as quais proporcionam um ambiente de realizações necessário para o desenvolvimento das pessoas e organizações.

Nas organizações empreendedoras encontramos os 5 Es do empreendedorismo:

Empreendedor - aquele visionário que olha o futuro aonde outros não vêem;

Empresário - a figura do homem de negócio que sabe transformar uma novidade em serviço a sociedade com lucro;

Executivo - são os gerentes que garantem a execução das tarefas na empresa;



Empregados - são os operadores na empresa;

Estagiários - são os jovens que irão renovar a empresa.

O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

### Aspectos psicológicos determinantes do comportamento empreendedor

#### **1- Personalidade**

Davidoff (1983) aponta a personalidade como sendo padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se, os quais parecem dar às pessoas identidades separadas. Para a autora é um construto sumário que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e fenômenos semelhantes.

Os três principais estudos feitos por teóricos sobre a personalidade:

O primeiro deles é o de Sigmund Freud (1982) que se ateu ao estudo da personalidade em sua dimensão inconsciente. Freud (1982) acreditava que a personalidade é moldada pelas experiências iniciais quando as crianças passam por uma seqüência de fases, que ele chamava de psicosssexuais e as identificava como fase oral, fase anal, fase fálica e fase genital;

O segundo é o de Jacob Levy Moreno (apud Bergamini, 1977), que com a teoria geral dos papeis considerou prioritariamente os elementos de ordem consciente e atuais, procurando neles a explicação de maneira de ser de cada um;

O terceiro é Skinner (apud Davidoff, 1983) que caracteriza o processo de desenvolvimento em termos não de mudanças interiores, mas de variações

ambientais que alteram a conduta pela amplitude de vida. À medida que os ambientes variam, as pessoas a ele se ajustam apropriadamente. Skinner defende a aprendizagem como fator preponderante na estruturação da personalidade e considera o comportamento específico para uma determinada situação.

## **2- Percepção**

A percepção refere-se à aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulam diretamente os sentidos humanos num determinado momento (Gibson et al., 1981). A percepção envolve a interpretação de objetos, símbolos e pessoas, a partir de experiências correspondentes.

Fatores que influenciam o processo perceptivo:

- a) Contexto perceptivo
- b) Pólos prático e estético da percepção
- c) Necessidades existenciais humanas
- d) Efeito de linearidade
- e) Supressão perceptiva

## **3- Atitude**

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão ligadas a percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. As atitudes podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo, interpretam e julgam o mundo que os cerca e as si próprios. Elas formam os quadros de referências, isto é, as molduras valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados.

No mundo dos negócios, os empreendedores se vêem forçados a mudar de atitude freqüentemente, porque acreditam que as existentes estão impedindo a eficácia organizacional das pessoas. Os fatores que afetam a mudança de atitude são (Gibson et al., 1981):

- a) O prestígio do administrador ou empreendedor;

- b) A força de sua mensagem;
- c) O grau de respeito que os funcionários têm por ele;
- d) Dedicção dos funcionários a uma atitude particular.

#### **4- Aprendizagem**

Existe um grande número de teorias sobre aprendizagem. Segundo Bock et al. (1999) essas teorias podem ser genericamente reunidas em duas categorias: as teorias do condicionamento e as teorias cognitivas.

Dentro das teorias do condicionamento, há dois processos de aprendizagem conhecidos: o condicionamento clássico e o condicionamento operante (Gibson et al., 1981). Os estudos a respeito do condicionamento clássico tiveram início com os trabalhos de Pavlov que, ao estudar os reflexos automáticos associados à digestão, notou que o cão de seu laboratório salivava não somente na presença de alimentos, mas também na presença de outros estímulos (campainha) antes que o alimento fosse colocado em sua boca.

Em relação ao condicionamento operante, o autor de referência é Skinner. A aprendizagem ocorre como consequência do comportamento.

Os princípios de aprendizagem são: reforço, penalidades, aprendizagem por anulação, extinção e conhecimento dos resultados.

#### **5- Motivação**

A partir da Revolução Industrial, as organizações começam a serem estudadas com o objetivo principal de garantir o aumento da eficiência dos processos industriais. O estabelecimento de regras e regulamentos internos eram vistos como essenciais para disciplinar e padronizar o comportamento humano.

Surge a administração científica a qual defendia o uso de formas de controle sobre as pessoas como forma de garantir níveis predeterminados de produtividade. Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado (BERGAMINI, 1997).

Entretanto, a contestação do modelo mecanicista, e suas críticas, em especial que o homem era considerado parte da máquina, dá origem a uma nova visão das organizações (TACHIZAWA, 2001). A Escola de Relações Humanas destaca a importância de considerar as pessoas na sua totalidade, sendo que a melhor maneira de motivar os empregados no trabalho deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social.

Na década de 1950 foi o período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação e duas teorias se destacam:

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow.

Dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

- 1- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- 2- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- 4- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- 5- Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autoconhecimento.

Teoria X e teoria Y, de Douglas Mc Gregor

Sob a Teoria X as quatro premissas negativas são:

- 1- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- 2- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- 3- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;

4- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Sob a Teoria Y as quatro premissas positivas são:

1- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;

2- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;

3- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade;

4- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

No entanto, essa mesma escola não compreendia em sua essência o processo de conflito organizacional, situação básica para o sucesso empresarial.

A compreensão do significado da mudança ajuda as organizações a se adaptarem às condições de transformação aprimorando a posição competitiva e a preparação para um futuro melhor.

Neste contexto, a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios tem com que a preocupação com sua gestão ganha-se espaço cada vez maior na teoria organizacional (FISCHER, 2002).

As pessoas, segundo Mayo (2003) além de administrarem os ativos tangíveis, também mantêm e desenvolvem os ativos intangíveis. A aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança dependem dos indivíduos e o grande desafio das organizações está em oportunizar o desenvolvimento dessas habilidades.

Birley (2001) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada por Sandra Vandermemrwe e Sue Birley dirigida aos executivos de grandes corporações com o objetivo de descobrir que fatores consideram necessários para o sucesso. Em especial os relacionados às características das pessoas atuantes na

organização e que a favorecerão no futuro. O quadro 2 apresenta os resultados desta pesquisa:

PESSOAS	
ATÉ AGORA	PARA O FUTURO
Fazer as pessoas trabalharem bem	Mobilizar a energia e a motivação pessoal
Treinar e controlar o pessoal	Desenvolver líderes, renovar o capital humano
Remunerar o pessoal	Recompensar e envolver o pessoal no sucesso
Acabar com as disputas internas	Lutar unidos contra a competição certa
Escolher as pessoas certas	Conseguir a mistura correta de qualidades

Quadro 2 - Os desafios mais importantes na busca do foco no cliente.

Os resultados da pesquisa também apontam que as pessoas na organização precisam ser proativas e não reativas, ter muita imaginação assim como capacidade de reconhecer, interpretar e avaliar as novas oportunidades de mercado e transformá-las em projetos viáveis. De acordo com Birley (2001) as pessoas precisam tanto pensar quanto agir em termos estratégicos e operacionais.

As organizações devem induzir um comportamento pró-ativo, para a geração de:

- a) idéias capazes de gerar processos auto-sustentáveis como economia de recursos financeiros e matérias-primas, o que permite preços competitivos;
- b) projetos para aumentar a produtividade e elevar a qualidade;
- c) novos produtos e serviços diferenciados;
- d) células de negócios complementares à atividade original;

e) células de negócio absolutamente novas, com aproveitamento inovador de recursos humanos existentes e capacidade instalada para atendimento de demandas nascentes ou futuras (Bom Ângelo 2003, p.83).

O insumo de maior importância numa empresa são as idéias e que existem formas de estimular a inovação nas organizações e isso passa por uma mudança de cultura, atitudes e disposição (Bemvenuti 2002).

O novo desafio que marcará o século XXI, segundo De Masi (1999, p. 330) "é como inventar e difundir uma nova organização capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade".

### **1.5 ABORDAGEM ONTOPSICOLÓGICA ÀS INOVAÇÕES NA EMPRESA**

O primeiro contato do empreendedor com a ciência ontopsicológica foi em 1996, no lançamento do Livro Psicologia do Líder na FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - após a conferência o prof. Antonio Meneghetti respondeu algumas perguntas da platéia e uma delas foi feita pelo empreendedor. Explicou que estava produzindo arroz cateto orgânico para a Cooperativa Coolméia e perguntou qual era o futuro deste tipo de produção. Resposta A.M. "o mercado não paga". Foi como uma bomba, significava o fim do projeto, o que provocou grande desconforto. Passaram-se dois anos para que fosse vendida a produção com um prejuízo de mais de US\$ 60.000,00. Como o prof. foi tão exato? A leitura exata do campo semântico direto. Segundo o Manual de Ontopsicologia campo semântico direto é o conhecimento sensório-visceral e é uma informação que se estrutura no corpo como medianicidade de intenção real. O receptor pode saber a informação do mandante baseado nas variações que sofre em cada uma das próprias estruturas (Meneghetti, 2010, p.190).

Em 1997, no Recanto Maestro, o empreendedor participou de um Residence de Autenticação para empresários e tomou conhecimento do problema fundamental da Ontopsicologia: "o que é o homem". Conhecendo novos conceitos como: campo semântico, Em Si Ôntico, monitor de deflexão, eu lógico histórico,

eu a priori, complexos, grelha de deformação, consciência, inconsciente, superego social, estereótipos, esquizofrenia existencial; pensou: ou eu nunca vivi minha vida ou esta ciência é uma farsa. Daquele dia em diante o autor ficou responsável por sua vida e dos resultados obtidos das suas ações. A cada momento busca os conhecimentos que nascem da forma original humana, que têm como finalidade aperfeiçoar a vida humana, sem contrapor-se a ela.

Considerando que a consciência sempre está repleta de imagens e memórias armazenadas pelo eu mundano, torna-se necessário libertar o Eu lógico-histórico de fixações e convenções para produzir reflexões e conhecimentos em base ao Eu transcendental. A revisão do eu é indispensável para restabelecer seu contato com o Eu original no qual a intenção do Em Si Ôntico, radicado no mundo-da-vida, se manifesta a cada nova situação (Vidor, 2013)

A solução da inadimplência financeira de 1990 surge em uma entrevista aberta do empreendedor em 1997, no curso Business Consulting, onde o prof. Antonio Meneghetti informa que a solução é: "fala com o presidente do sindicato". Passam-se alguns meses e o empreendedor começa um processo de negociação com a entidade financeira usando a figura do presidente do sindicato que era produtor e também estava insolvente. A interação foi tão positiva que o presidente que também havia entrado na justiça contra o banco foi o segundo produtor, após o autor, a resolver sua inadimplência. Nesta negociação foram usados todos os tipos de estereótipos sociais e econômicos "mostrando" a entidade financeira que aquele acordo era o melhor que o banco poderia obter. Para o banco acertar com duas lideranças era a demonstração que outros também poderiam e foi assim que ocorreu.

Em 2000, o empreendedor teve um sonho durante um curso em Lizori, apresentou este sonho a uma ontopsicóloga que assim interpretou: se não houver uma mudança radical na vida do sonhador o resultado seria o início de sua morte, visto que até aquela data o empreendedor ainda não tinha assumido sua identidade pessoal e empresarial, todos os negócios estavam em nome de outros, pai, mulher;



nem as suas roupas as comprava. Comandava tudo, porém não tinha a coragem de ser o dono de fato e de direito. No seu retorno inicia um processo de autenticação na sua vida privada, afetiva e econômica, separa as empresas com seu pai: no Brasil fica com a Agricultura Adolf Stern e seu pai com as empresas no Uruguai.

Em 2000, no curso de Isomaster, o empreendedor teve um sonho que foi usado pelo professor para mostrar a inserção do monitor de deflexão de forma indireta e suas conseqüências: formação do inconsciente, a cena primaria, a matriz reflexa, a díade, o complexo. Inicia-se um processo de conhecimento de como funciona o monitor de deflexão na vida do empreendedor e suas conseqüências no cotidiano, a não evolução do individuo, da empresa e uma vida vivida fora do mundo-da-vida. A evidência do complexo dominante que prevalece sobre todas as outras possibilidades de comportamento; por isso na vida o empreendedor escolherá somente aquele tipo de mulher ou homem para realizar negócios, ciência, política. A díade, se impõem como uma língua mãe, uma educação-base e somente as pessoas, as coisas e as situações que estão em conformidade com esta linha-base, podem ser escolhidas, as demais não são vistas. O autor lembra que após este case reconhece que o modelo de sua díade era repetitivo-obsessiva e começa a pensar nas suas relações de sucesso e fracasso, as de fracasso todas estavam associadas ao modelo de díade repetitivo-obsessiva. Neste modelo de díade existe uma coação a repetir; não se tem a possibilidade de crescimento, mas somente repetição sem ruptura de horizontes e sem um ganho mental. O homem é fixado dentro do ciclo biológico e andarà em direção à senilidade precoce. O empreendedor busca a díade evolutiva: onde um pólo é permanentemente ligado à ecogênese da vida; é provocatória e estimulante do nascimento do Eu. A díade evolutiva verifica-se quando um dos dois extremos é garantia de crescimento para o outro. O empreendedor deve usar a díade provisória ocasional nas relações típicas de trabalho e amizade. (Meneghetti, 2012).

Analisando o coordenador desta empresa, pessoa que representa o empreendedor e que comanda os funcionários, sob a metódica da escola Isomaster

deve possuir oito critérios que são: valor social; valor profissional; valor econômico; valor de ambição; valor biológico; valor de confiança e valor potencial ou virtual. Cada critério tem um valor com uma pontuação de um a dez e, para cada um, deve-se alcançar pelo menos o valor de sete. Se faltar algum destes critérios não se pode escolher aquela pessoa porque não é um colaborador líder. Neste caso o coordenador no critério valor de ambição tinha uma nota baixa, pouca vontade de ser mais por isto foi substituído pelo atual, cujos critérios apresentam nota superior a sete.

Uso da intuição na tomada de decisão para a inovação ou mudança; diferentemente de outras técnicas de tomada de decisão, não conhece o risco e a probabilidade. A intuição não é o modo de tomada de decisão, porque ela já contém a decisão sobre a coisa, o sujeito nesta coisa, as circunstâncias desta situação, porque assinala todo o conjunto das relações reais, toda a situação na sua integralidade, a medida e a quantidade das ações sociais necessárias, a posição do homem com relação ao problema concreto, ao fato. A primeira reflexão do *Em Si Ôntico* é o *Eu a priori*, esta espontaneidade sob forma de intuição não adivinha como as coisas são, ali não há espaço para conjecturas: ela já conhece precisamente o modo mais econômico da vantagem ou da estratégia de ação, a tomada de decisões que permitirá vencer.

Na análise do evento homem no seu fato existencial e histórico, decorre o que segue:

O homem é fundado e mantido por um holístico estrutural da natureza, cuja mediação de sustentação é o *Em Si Ôntico*. O *Em Si Ôntico* é o núcleo e forma da unidade de ação que é o indivíduo homem.

As condutas mentais e volitivas do homem, por tudo o que concerne à fenomenologia consciente, são fundadas e dirigidas por um feixe de estereótipos, cuja raiz última, para além de qualquer fenomenologia histórica, é o *monitor de deflexão*.

No interior desse feixe de estereótipos (tabuleiro de xadrez, grelha, sistema), o homem é incapaz de objetivar o sentido ou mundo-da-vida (cuja raiz individual é o Em Si Ôntico).

Do Em Si Ôntico, toda vida.

Do monitor de deflexão, toda alienação. Meneghetti, p.20 (2010).

O empreendedor iniciou silenciosamente a retomada do Em Si Ôntico em autóctise-histórica:

- 1- Isolar e evidenciar as pulsões patológicas ou desviantes;
- 2- Identificar e autenticar as condutas totais do iso organísmico ou de natureza (se restabelece a sanidade biológica e funcional);
- 3- Fundar o conhecimento epistêmico (solução ao problema crítico do conhecimento):
- 4- Individuar e aplicar a vetorialidade criativa no sincretismo histórico-ambiental.

Este caminho requer muito estudo, práxis existencial, metanóia, atenção ao miricismo cotidiano. Uma profunda atenção as informações do organísmico durante todo o dia e a noite, é o nosso radar natural, nosso leitor, processador e informante da situação otimal para o individuo naquela hora, naquele lugar e daquele modo.

A mudança contínua requer a perfeita compreensão da expressão de Heraclito "panta rei", tudo escorre, tudo flui, tudo muda. Para o autor que foi programado: em uma cidade; em uma família com muitos estereótipos sociais e religiosos; em um colégio que ensinava a decorar e não a entender; em uma faculdade de Engenharia; em uma empresa familiar paternalista - o patrão manda e o empregado obedece - que cresceu com a força dos braços; em um estado

autoritário; ver o mundo sempre em movimento não é nada fácil apesar de quando visto desta maneira a vida fica mais bela. Quando podemos impactar o novo sem a consciência, mas com o organísmico temos a nítida impressão de sermos ser. E quando criamos algo novo, que serve a muitos, é belo, é bom, é verdadeiro, sentimo-nos partícipes do Ser.

## **CAPÍTULO 2. PROGRAMA DE PESQUISA**

### **2.1 CAMPO PROBLEMÁTICO DA PESQUISA**

Atualmente, um grande número de empresas brasileiras está passando por um período de crise associado às mudanças na situação econômica global. Quase todas as empresas estão à procura de novos caminhos que em um curto espaço de tempo possam levar a um aumento de suas receitas. A técnica mais produtiva de fazer isso acontecer, de acordo com especialistas em psicologia organizacional é a gestão adaptativa. Neste caso, é uma mudança gradual na estrutura da empresa e no conteúdo do trabalho dos empregados. Adaptar-se ao novo ambiente, sugere, em igual medida, a preservação e reconstrução. Grandes mudanças estão ocorrendo devido à modificação de alguns setores individuais das organizações, mas mesmo assim, funcionários comuns passam por dificuldades até conseguirem se adaptar às novas responsabilidades, eles não se sentem à vontade tentando defender sua competência, ou ainda, muitos terão que construir os relacionamentos com colegas e supervisores de uma maneira diferente, todas essas mudanças não podem deixar de causar preocupação nas pessoas e, como consequência, há resistência a essas mudanças.

No entanto, uma parte igualmente importante, é ter uma idéia do gestor, sobre como ele vê as mudanças que estão ocorrendo, a sua responsabilidade com a mudança na empresa. Com que frequência deve introduzir mudanças no funcionamento da empresa como um todo e em cada colaborador de forma individual. Por que razão ele entende que essas mudanças precisam ocorrer, e quais, no seu entender, são as consequências das mudanças. E da atitude do gerente vai depender muito a ocorrência de mudanças organizacionais e como os funcionários comuns vão passar por essas mudanças, com resultado que, necessariamente, também afetará o desempenho da empresa.

## **2.2. OBJETIVO E PROBLEMAS DA PESQUISA**

Objetivo da pesquisa: estudar as particularidades psicológicas dos gestores em relação à adoção de mudanças na empresa. Realizar uma análise comparativa dos gestores prontos e dos que não estão prontos para as mudanças organizacionais. Examinar a interligação entre estar pronto para mudar e características tais como, a disposição a mudanças e a tolerância a incertezas.

Problemas da pesquisa:

1. Estudar as características de personalidade dos gerentes, tais como disposição pessoal a mudanças, tolerância à incerteza, etc.
2. Estudar a atitude dos gestores frente às mudanças organizacionais.
3. Estudar as características da vivência nas mudanças organizacionais.
4. Realizar uma análise comparativa de dois grupos por meio das características medidas.
5. Estudar a interligação entre as características de personalidade com as características da relação com as mudanças na organização para os gestores.

## **2.3. HIPÓTESES DA PESQUISA**

1. A disposição a mudanças está interligada com as características psicológicas individuais dos gestores, tais como: satisfação no trabalho, disposição psicológica a mudanças e tolerância à incerteza.
2. Os gestores que atribuem a responsabilidade pela mudança organizacional a si terão maior disposição a mudanças.
3. Maior disposição a mudanças se manifestará nos gestores que têm parâmetros de tolerância à incerteza, maiores.

## 2.4. O OBJETO DA PESQUISA

O objeto de estudo são as características psicológicas dos gerentes de negócios, dependendo de sua atitude frente à situação de mudanças.

## 2.5. AMOSTRA DA PESQUISA

O estudo envolveu um grupo de 30 gestores de empresas do agronegócio no Brasil, com a idade entre 25 a 75 anos, a idade média é de 50 anos. Destes, 83% são homens e 17% são mulheres.

## 2.6. TÉCNICAS DA PESQUISA

Na pesquisa foram utilizados 4 técnicas:

1) **Questionário do autor** relacionado com as mudanças para gestores, composto por três blocos:

- Informações gerais (sócio-demográficas e biográficas)
- Atitudes em relação às mudanças organizacionais
- Particularidades de vivência da experiência de mudanças organizacionais dentro de suas organizações.

Neste questionário foram incluídas também questões relacionadas à satisfação no trabalho, a necessidade de mudanças, a consciência das mudanças que estão ocorrendo na empresa e percepção de sua utilidade para si e para a empresa. Foi perguntado que papel atribuem a si, na preparação e introdução de mudanças em seu trabalho, o que é mais importante no trabalho realizado agora, e em que medida cada funcionário é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. As questões relativas aos fatores que impedem as mudanças, quais os parâmetros que a empresa precisa mudar, etc. Essas questões possibilitaram analisar como os gestores empresariais vêem as mudanças e qual papel concedem a si na gestão de mudança em curso.

2) **Personal change-readiness survey** (questionário pessoal de disposição a mudanças), é uma técnica desenvolvida pelos cientistas canadenses Rodnik, Heather, Gold e Hal.

A técnica PCRS tem sido utilizada com sucesso nos Estados Unidos no trabalho com organização de pessoal, notadamente nos procedimentos de avaliação.

Compreender a mudança, o confronto, ajuda as pessoas a se protegerem do estresse nas situações em que são mais vulneráveis.

A pesquisa revela os seguintes parâmetros:

- Paixão (passion) é entendida como energia, agitação, aumento da vitalidade.
- Desenvoltura (resourcefulness) é considerada como a capacidade de encontrar caminhos para sair de situações difíceis, para acessar novas fontes de soluções para novos problemas.
- Otimismo (optimism) significa grande esperança, crença no sucesso, a relutância em se concentrar no pior cenário. O desejo não é fixo nos problemas, mas sim nas possibilidades de resolvê-los.
- Coragem, empreendedorismo (ousadia) é tratado como um projeto para o novo, o desconhecido, a rejeição do testado e seguro.
- Adaptabilidade (adaptability) pressupõe a capacidade de mudar seus planos e decisões, ajustar-se em novas situações, não insistir se a situação não o exigir.
- Confiança (confidence) é baseada na crença em si mesmo, em sua dignidade e suas forças, em que tudo é possível, basta só desejar.
- Tolerância à ambigüidade (tolerance for ambiguity) é baseada em uma atitude tranqüila e ausência de respostas claras, equilíbrio em situações em que a essência do que está acontecendo não é clara ou não é claro o desfecho do caso, quando há falta de objetivos e expectativas definidos enquanto que o negócio fica incompleto.

3) **TAS** (Tolerance Ambiguity Scale) Questionário "tolerância à incerteza"



Metodologia desenvolvida pelo psicólogo americano S. Budner (Budner, 1962). Tolerância à incerteza é considerada por vários pesquisadores como uma característica pessoal.

Um homem, tolerante à incerteza, pode se sentir relativamente confortável, mesmo em uma situação de alta entropia. Ele é capaz de atuar de forma eficiente em um ambiente desconhecido e com falta de informação, muitas vezes assume a responsabilidade de tomar decisões sem muita dúvida e medo de fracasso. Em uma situação inusitada, ele vê a oportunidade de desenvolver e mostrar suas habilidades e competências.

A metodologia também inclui três subescalas.

O cálculo da soma de pontos por meio de subescalas individuais revela a principal fonte de intolerância à incerteza: a novidade do problema, a complexidade do problema ou a insolubilidade do problema.

1) **Teste Forma Mentis** 21 perguntas (na adaptação), desenvolvido por K. Mencarelli. Este teste foi desenvolvido com base na técnica ontopsicológica.

Teste Forma Mentis (F.M.) tem a seguinte escala:

- Responsabilidade
- Autonomia
- Volição
- O espírito de iniciativa e foco na resolução de problemas
- Habilidade para construir relacionamentos funcionais com outras pessoas

A capacidade de gerenciar relacionamentos é uma das qualidades estratégicas no mundo de trabalho e na vida social. A palavra "funcionais"

significa que o processo de construção de relacionamentos deve trazer algumas vantagens para manter um determinado objetivo.

## **2.7 TÉCNICAS DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

Como técnicas de processamento estatístico, foram escolhidas as seguintes:

1. Estatísticas primárias (determinação do desvio padrão, médio e do erro padrão) para processamento dos dados.
2. Análise de frequência das respostas ao questionário do autor, da atitude frente às mudanças.
3. Realização de análise de cluster para separar os dois grupos de gestores, de acordo com sua atitude frente às mudanças.
4. Análise de correlação para encontrar interligações entre as técnicas e atitudes frente às mudanças na empresa.

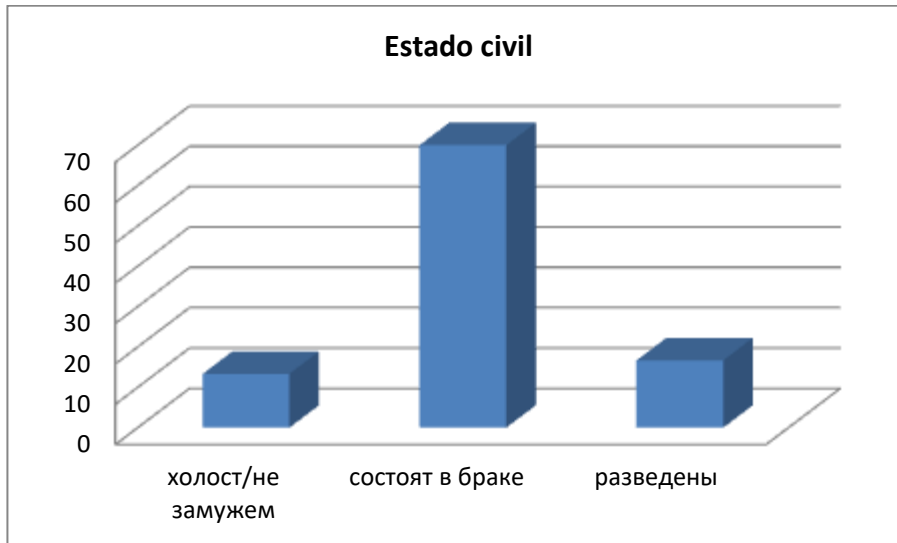
## **CAPÍTULO 3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo apresentamos os resultados do nosso estudo, analisaremos as diferentes atitudes frente às mudanças dos gestores de empresas do agronegócio no Brasil. Este capítulo será composto por vários parágrafos, descreveremos primeiro, as características sócio-demográficas gerais da amostra, sua relação com as mudanças como um todo, e com as mudanças que ocorrem na empresa. No segundo parágrafo, vamos comparar os vários lados da relação de trabalho e analisar os valores médios do parâmetro da tolerância frente às incertezas e frente à disposição de mudar e formar mentes. Em seguida, compararemos os resultados da análise de cluster, e compararemos as diferenças entre os gestores com atitudes positivas frente às mudanças e os gestores que se esquivam delas. O terceiro parágrafo é dedicado à análise dos dados obtidos na pesquisa sobre a interligação entre as características pessoais dos pesquisados e sua disposição às mudanças.

### **3.1 ANÁLISE DOS PARÂMETROS DE DISPOSIÇÃO ÀS MUDANÇAS.**

Como já descrito no segundo capítulo, o estudo envolveu 30 pessoas, os quais são gestores de empresas do agronegócio no Brasil. A idade média é de 50 anos.

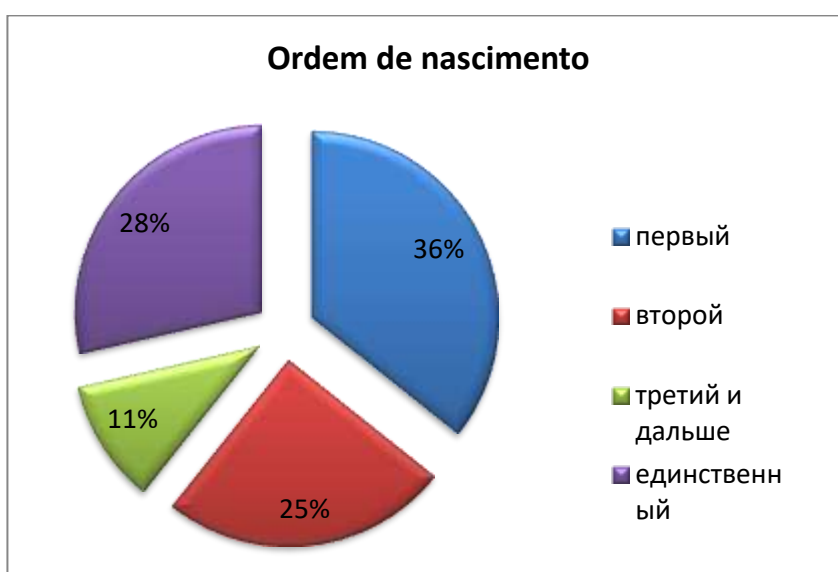
Como podemos ver no gráfico: 70% dos entrevistados são casados, 17% divorciados e 13% solteiros.



solteiro/não casado	casado	separados
---------------------	--------	-----------

Diagrama 1

Quanto à ordem de nascimento, podemos ver que, nesta amostra, têm mais primogênitos (36%) o que, segundo o paradigma ontopsicológica significa que os primeiros filhos sempre são mais ambiciosos, procuram ocupar posições de liderança, o que talvez caracterize, em grande parte, a amostra dos gerentes, 28% referem-se a filhos únicos e 25% a segundo filho.



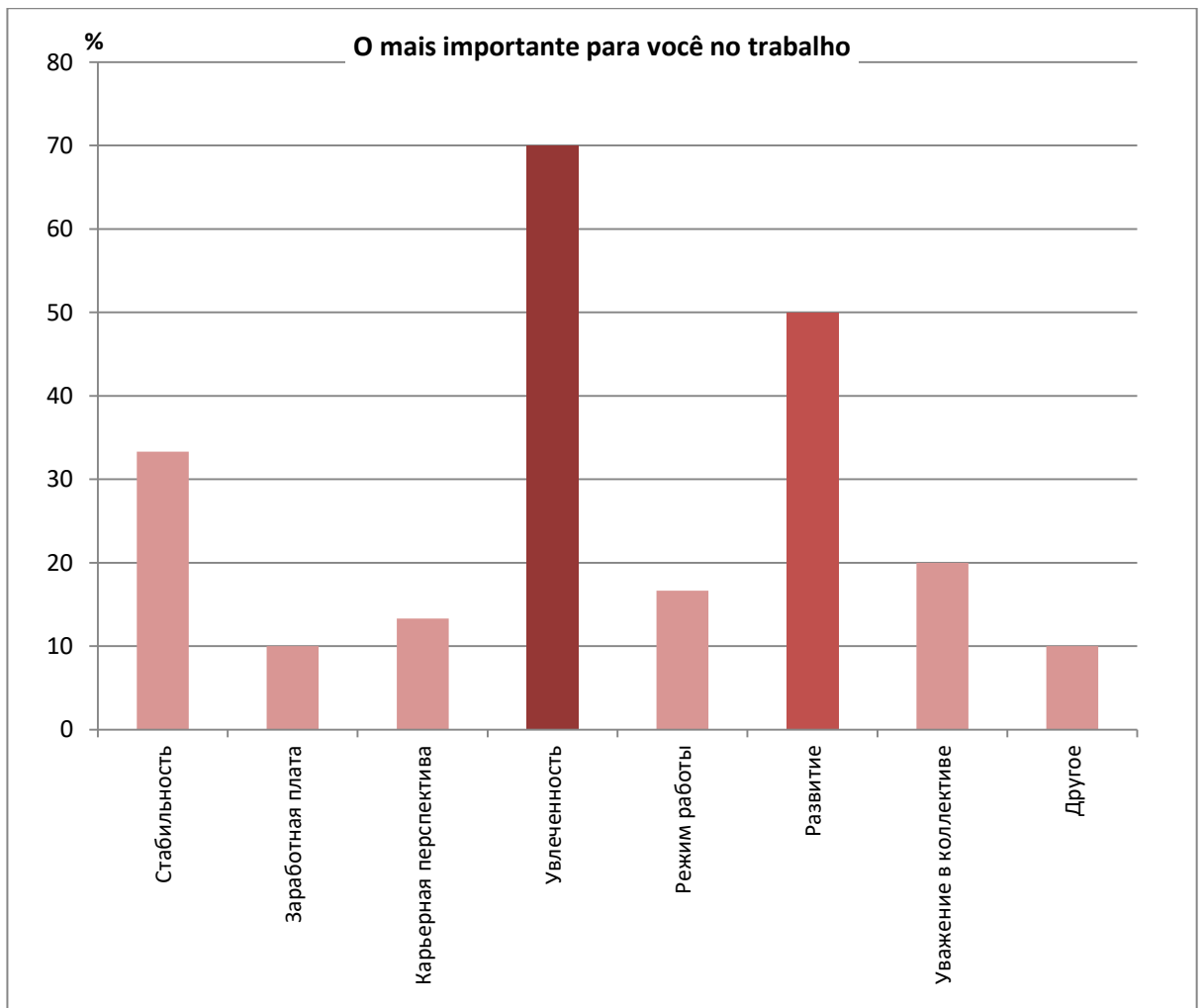
primeiro
segundo
terceiro e mais
único

## Diagrama 2

Uma questão importante, em nossa opinião, também é a questão do nível de satisfação no trabalho, no futuro vamos analisar ainda os parâmetros individuais de satisfação, nesta fase foi importante para nós acompanharmos a tendência geral. Assim, descobriu-se que no grupo pesquisado 76% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos com o trabalho, e apenas 16% relataram insatisfação com o trabalho.

O foco principal do nosso estudo foi investigar as percepções de como os gestores vêem a necessidade de mudanças, qual é sua opinião em relação às mudanças, e quem é considerado o iniciador da mudança, quem está cada vez mais responsabilizado pelas mudanças que ocorrem. E no segundo bloco de opinião dos dados que descrevemos tiveram perguntas sobre a experiência pessoal em realização de mudanças na empresa.

Dessa maneira, perguntamos o que era mais importante no trabalho realizado então, recebemos os seguintes dados que são apresentados no Diagrama 3.



Estabilidade	Salário	Perspectiva de carreira	Animação	Regime de trabalho	Desenvolvimento	Respeito dentro da equipe	Outro
--------------	---------	-------------------------	----------	--------------------	-----------------	---------------------------	-------

Assim, vemos que para 70% dos entrevistados, o mais importante é a Paixão, em segundo lugar, a resposta mais frequente foi Desenvolvimento (50%), seguidos por tais respostas, como a Estabilidade (33%) e o Respeito da equipe (20%).

Como é sabido, as mudanças são muitas vezes introduzidas quando algumas áreas específicas de trabalho estão cada vez menos eficazes, também perguntamos

quais os fatores, de acordo com os pesquisados, que ainda não são suficientemente utilizados para melhorar a eficiência da empresa. Na Tabela 1, vemos que 43,3% indicaram que as abordagens menos eficazes são as de treinamento do pessoal e pouco uso de responsabilidade pessoal dos funcionários.

**Tabela 1 - Os fatores insuficientemente utilizados para aumentar eficiência do trabalho**

Fator	Proporção na escolha (%)
Divisão de responsabilidades clara entre os funcionários	30,0
Controle sobre a execução das responsabilidades	30,0
Iniciativa própria dos funcionários	43,3
Disposição de ser responsável	23,3
Potencial artístico dos funcionários	33,3
Cumprimento de suas responsabilidades	13,3
Treinamento de pessoal	43,3
Disciplina	13,3
Cumprimento dos prazos na execução de tarefas	3,3
Existência do espírito de equipe	30,0
Disponibilidade de informação necessária para execução do trabalho	3,3
Sistema de remuneração eficiente	26,7

30% indicaram que os fatores insuficientemente utilizados foram: existência do espírito de equipe, uma clara divisão de responsabilidades entre os funcionários e a supervisão na implementação das obrigações. Em geral, esta questão tem mostrado que os gestores estão cientes de que os fatores menos utilizados estão relacionados com a eficácia organizacional na área de pessoal.

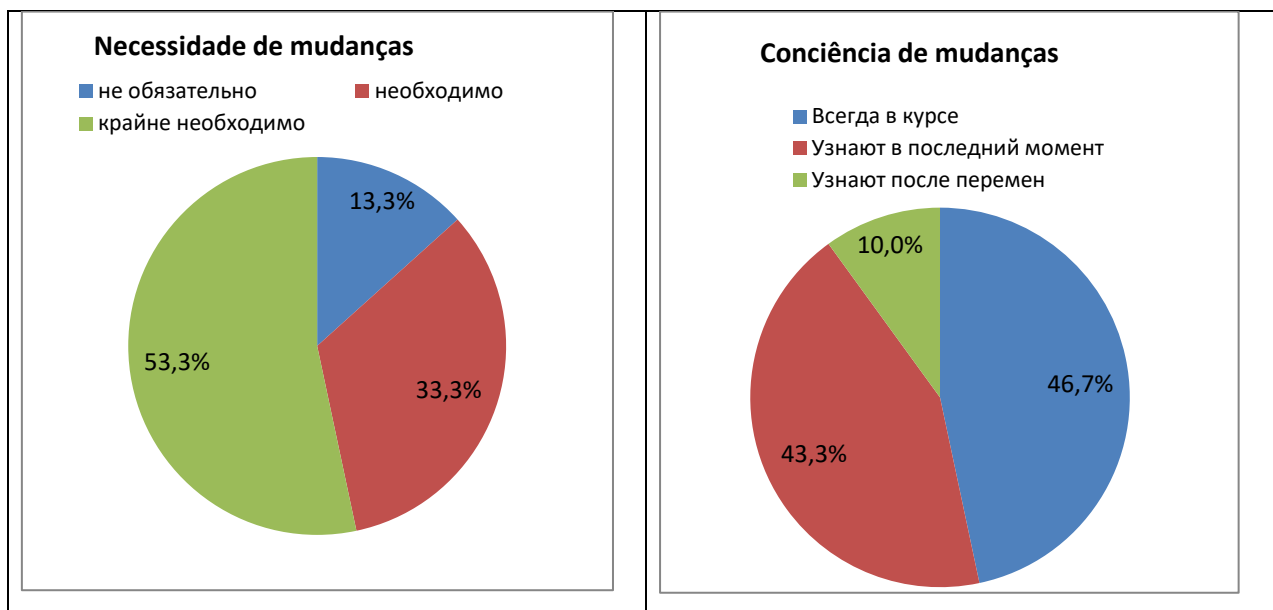


Diagrama 4

Diagrama 5

não precisa	precisa		Sempre está ciente
extremamente precisa			Ficam sabendo na última hora
			Ficam sabendo depois das mudanças

Quanto à questão "Como você se sente quanto a necessidade de introduzir mudanças no seu trabalho", 53% dos entrevistados disseram que é extremamente necessário, 33% disseram que é necessário, e apenas 13% acreditam que não é necessário (Figura 4).

A Figura 5 mostra os resultados da resposta à pergunta se o gestor podia visualizar a extensão da consciência dos funcionários sobre as mudanças em curso na sua empresa, podemos ver que os resultados são divididos ao meio, 46,7% dos gerentes disseram que os funcionários estão sempre cientes das mudanças e 43,3% indicaram que ficam sabendo no último momento.

Sobre a questão de até que ponto o gerente / diretor é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização (Diagrama 6), vemos que 70% dos executivos



atribuem responsabilidade parcial ao funcionário e apenas 30% toda a responsabilidade. Quanto à responsabilidade do próprio gestor, apenas 56,7% atribuíram responsabilidade completa a si e 43,3% disseram que assumem responsabilidade parcial.

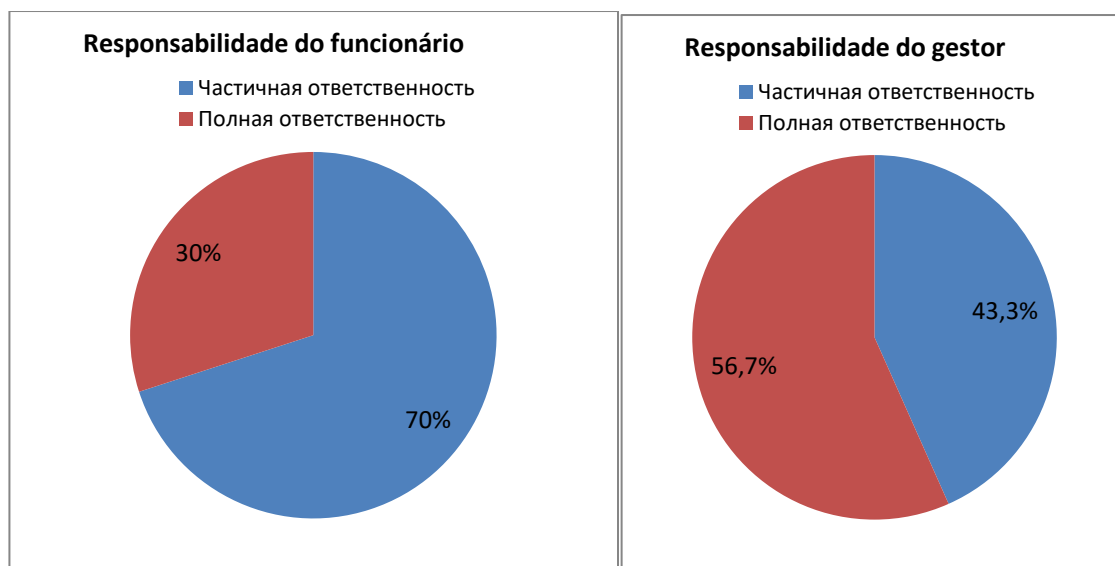


Diagrama 6

Responsabilidade parcial	Responsabilidade parcial
Responsabilidade completa	Responsabilidade completa

Resultados interessantes foram obtidos ao responder a pergunta sobre: de quem deve vir a iniciativa das inovações, solicitamos que os entrevistados avaliassem em %, de que categoria pessoal deve ser a iniciativa, como se viu, os gestores acreditam que, em média, a iniciativa é atribuída ao gestor 64 %, na medida que, 36% acreditam que a iniciativa deveria vir dos colaboradores.

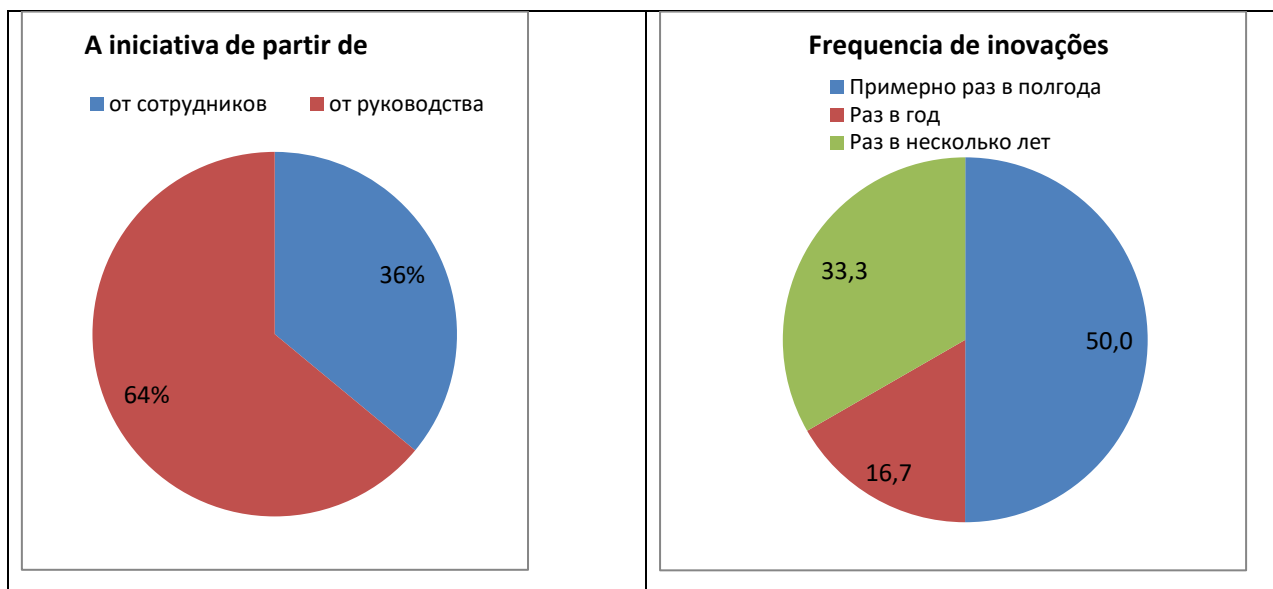


Diagrama 7

Diagrama 8

funcionários	gesto		Aproximadamente cada 6 meses
	res		Uma vez por ano
			Uma vez a cada "x" anos

Com relação à frequência de inovações, 50% dos entrevistados responderam que é a cada meio ano, 16,7% disseram que deveria ser uma vez por ano, e 33% acreditam que a inovação deve ser introduzida a cada "x" anos.

**Tabela 2 «Os sinais de necessidade de mudanças»**

Sinal	Proporção na escolha (%)
Redução das receitas	40
Redução da demanda	10
Relações tensas na equipe	26,7
Redução da disciplina	33,3
Relações tensas com parceiros	33,3
Aumento da concorrência	10
Insatisfação interna com o trabalho	16,7

Parece-nos interessante que os resultados da pesquisa, no que tange aos sinais os gestores se baseiam para saber que está na hora de realizar mudanças organizacionais e outras alterações na empresa, 40% dos entrevistados indicaram que para eles este sinal é a redução das receitas (declínio dos lucros). De igual importância, em 33,3%, foi atribuída à redução da disciplina e do aumento da tensão no relacionamento com os parceiros. 26,7% apontaram como causa, as relações tensas dentro da equipe.

O resultado mais interessante do ponto de vista psicológico é o fato de que 40% dos entrevistados indicaram como tal, um motivo não especificado as circunstâncias objetivas externas, mas como causa interna, como a necessidade de mudar alguma coisa, desejo interno de mudanças, este resultado parece-nos o mais importante.

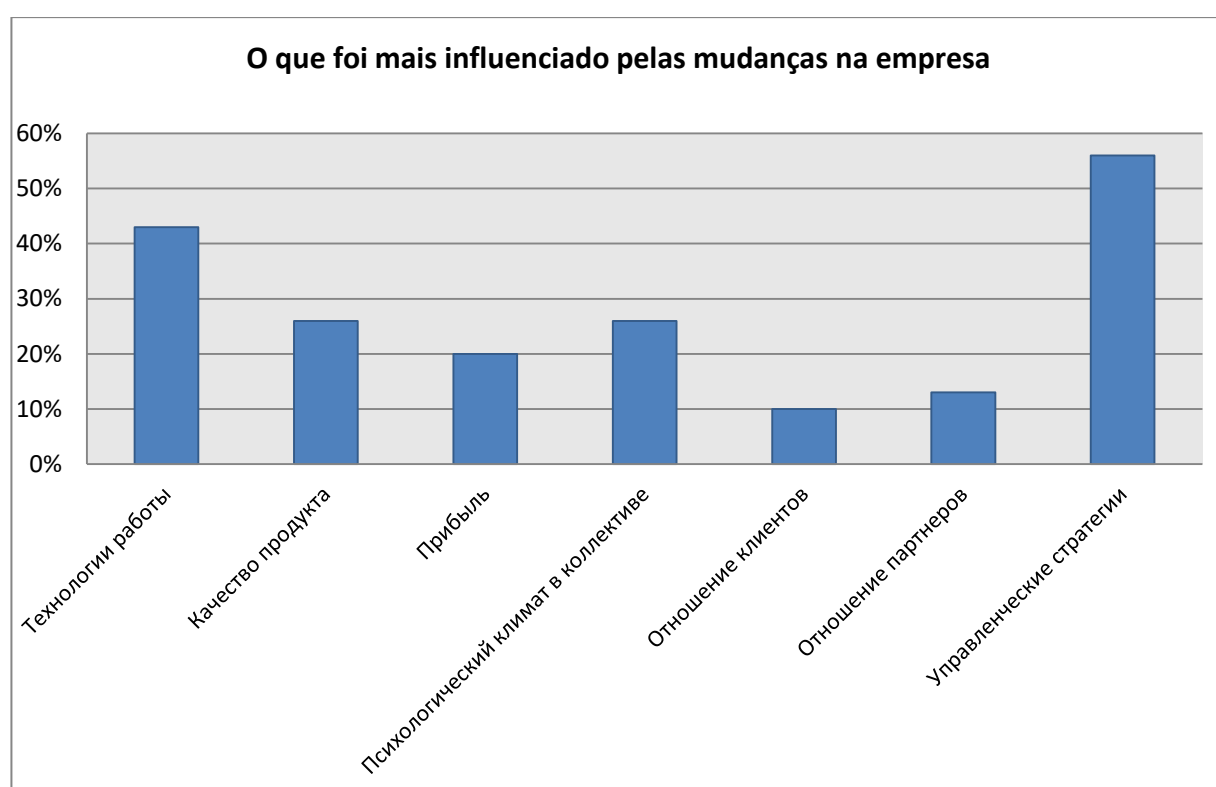


Diagrama 9

Tecn	Qu	L	Clima	At	Ati	Estr
------	----	---	-------	----	-----	------

tecnologias de trabalho	qualidade de produto	clima organizacional	clima psicológico na equipe	adaptação dos clientes	adaptação dos parceiros	estratégias de gestão
-------------------------	----------------------	----------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------	-----------------------

Quando perguntado o que mais causa as mudanças que ocorrem na empresa, recebemos as seguintes respostas: 56,6% dos entrevistados indicaram as mudanças nas estratégias de gestão, 42% indicaram as tecnologias de trabalho e 28% indicaram que as mudanças tinham sido parte do clima psicológico na equipe.

### 3.2 ANÁLISE DOS VALORES MÉDIOS DOS PARÂMETROS DE DISPOSIÇÃO A MUDANÇAS E TOLERÂNCIA À INCERTEZA.

Uma das hipóteses do nosso trabalho foi a suposição de que a disposição a mudanças está interligada com as características individuais e psicológicas dos funcionários, a vontade de mudanças e a tolerância à incerteza.

Note-se que a medição da disposição a mudanças é especialmente eficiente no tratamento de situações de estresse que surgem por causa de inovações, porque ninguém consegue facilmente lidar com mudanças.

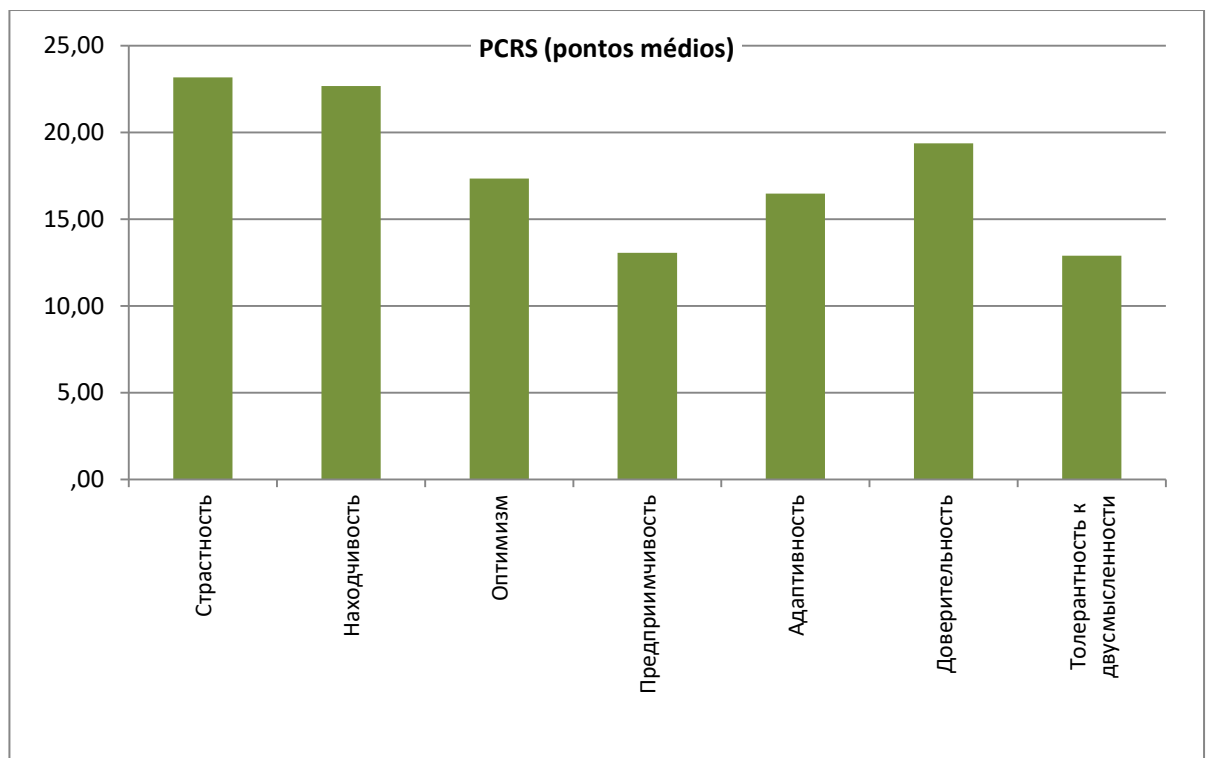


Diagrama 10 - Os valores médios da técnica de disposição pessoal a mudanças

Paixão	Desenvoltura	Otimismo	Empreendedorismo	Adaptabilidade	Confiança	Tolerância à ambiguidade
--------	--------------	----------	------------------	----------------	-----------	--------------------------

Em geral, na versão original em Inglês, presume-se que a variante ideal seria a soma de 22 até 26 pontos, a Tabela 3 mostra os valores médios revelados pelos autores deste questionário. Em geral, vemos pelo parâmetro *paixão* que é entendida como a energia, incansável dependência, aumento da vitalidade, e "desenvoltura", como a capacidade de procurar saídas em situações difíceis, acessar novas fontes para resolver novos problemas, esta amostra está dentro dos valores médios.

Tabela 3 – Valores padrão pela técnica (Personal change-readiness survey).

	Valores médios pela amostra de gestores analisada	Valores médios e valores metodologia adaptada	Máximo
Paixão	23,17	21,01	30,00
Desenvoltura	22,67	22,45	30,00
Otimismo	17,33	19,57	26,00
Coragem	13,07	14,92	26,00
Adaptabilidade	16,47	15,55	26,00
Confiança	19,37	20,33	27,00
Tolerância à ambiguidade	12,90	13,82	21,00

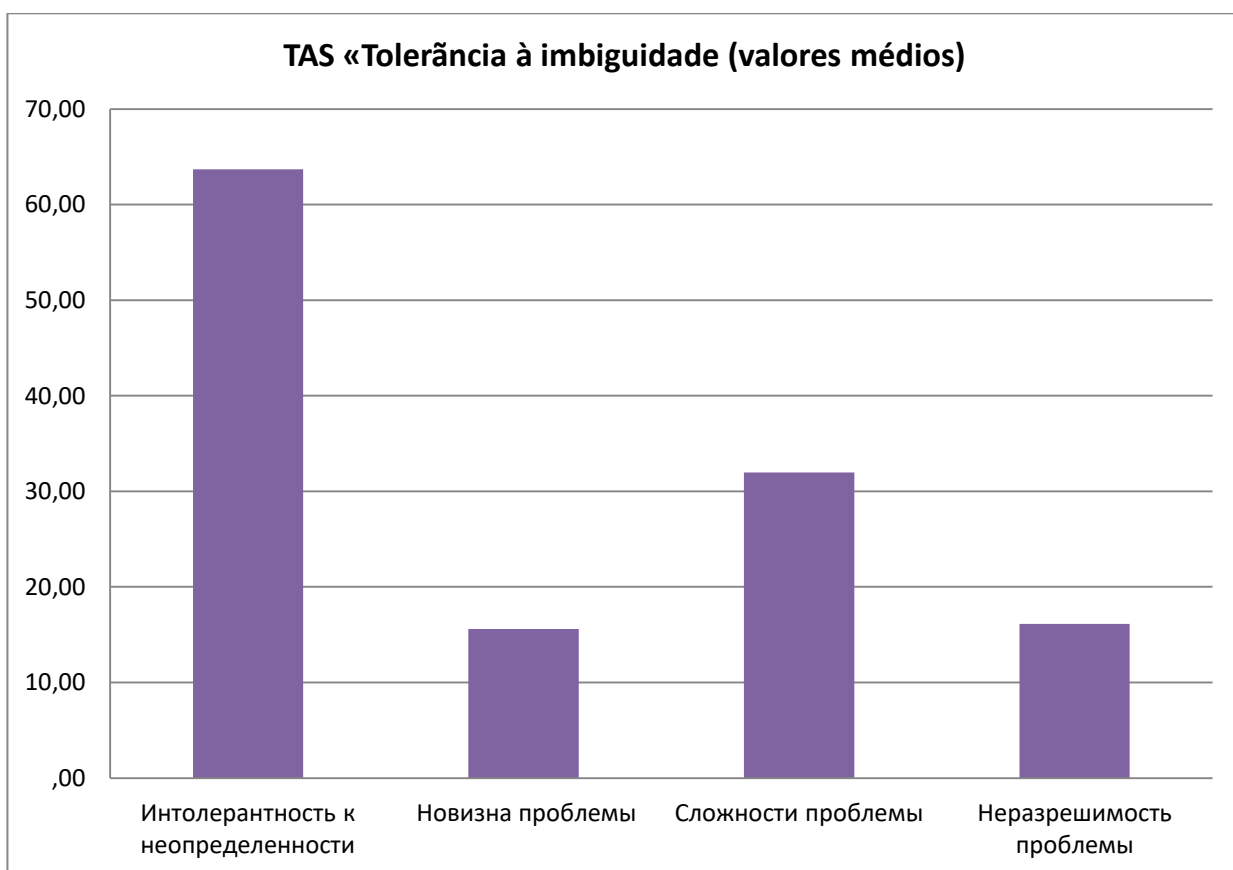


Diagram 11 – Valores médios pela técnica “tolerância à ambiguidade”

Pelo parâmetro "coragem" que é tratado como aspiração pelo novo, desconhecido, rejeição do testado e seguro, os valores encaixam-se dentro dos valores padrão de 13,07 pontos. Pelo parâmetro "adaptabilidade", ou seja, a capacidade de mudar seus planos e soluções, ajustar-se as novas situações e "confiança" em si mesmo, em seus méritos e em suas forças, vemos que a amostra do estudo apresenta valores acima da média (16,47). Ligeiramente abaixo do valor médio ficou o parâmetro "otimismo" (17,33), que é entendido como a crença no sucesso, indesejo para concentrar-se no pior cenário, o desejo de focar-se não em problemas, mas sim em como resolvê-los, este resultado pode ser explicado em geral pela complexidade e responsabilidade na tomada de decisões pelo gestor, e a situação económica global não estável, o que também pode afetar a manifestação desta qualidade.

No entanto, o resultado interessante é que neste grupo tiveram-se os menores valores pelo parâmetro "tolerância à ambiguidade" que se apoia na atitude calma

frente à ausência de respostas claras, autodomínio em situações quando não está claro o que está acontecendo ou não é claro o resultado do que aconteceu, quando metas e expectativas não são definidas, quando o negócio iniciado fica sem finalização, o grupo por esse parâmetro ganhou 12,9 pontos, enquanto a máxima pontuação possível é 21, e o valor padrão é de 13,82.

Outro conceito estudado neste trabalho foi a avaliação do índice, pela técnica de Budner, *tolerância à incerteza*.

Tabela 4 – Valores padrão obtidos pela técnica “tolerância à ambiguidade”

		Valores médios na amostra de gestores analisada	Valores médios na técnica de adaptação
Intolerância à ambigüidade	à	63,70	60,3
Novidade do problema	do	15,60	15,91
Complexidade do problema	do	31,97	30,5
Insolubilidade do problema	do	16,13	11,95

A técnica foi desenvolvida pelo psicólogo americano S. Budner. Tolerância à incerteza é considerada por vários pesquisadores como uma característica pessoal. O homem tolerante à incerteza pode sentir-se relativamente confortável, mesmo em uma situação de alta entropia. Ele é capaz de atuar de forma eficiente em um ambiente desconhecido e com a falta de informação, muitas vezes assume a responsabilidade de tomar decisões sem pensar muito e sem medo de fracasso. Em uma situação inusitada, ele vê uma oportunidade para desenvolver e mostrar suas habilidades e competências.

A metodologia também inclui três sub-escalas. O cálculo dos pontos pelas sub-escalas individuais revela a principal fonte de intolerância para com a

incerteza: a novidade do problema, a complexidade do problema, ou um problema insolúvel. Quanto maior a pontuação, mais a pessoa é intolerante á incerteza.

Em geral, a tolerância à incerteza é considerada pelos pesquisadores como uma característica integrante de uma pessoa que determina sua habilidade, em situações problemáticas e de crise, de interagir com o meio ambiente, a fim de restabelecer o equilíbrio da saúde mental, a adaptação bem sucedida para evitar confrontos e desenvolver relacionamentos positivos com si mesmo e com o mundo ao seu redor. A pessoa tolerante à incerteza é capaz de atuar efetivamente em um ambiente desconhecido e com a falta de informação, muitas vezes assume a responsabilidade de tomar decisões sem muita dúvida e medo de fracasso. Se a pessoa é intolerante à incerteza, isso significa que ela está inclinada e propensa a compreender as situações inusitadas e difíceis como uma ameaça, a falta de informação ou ambiguidade apresentando um desconforto à pessoa.

Em geral, vemos que a amostra estudada chegou a uma média de todas as escalas estudadas e em geral se encaixa em valores padrões de desempenho. O valor máximo que pode ser obtido em uma escala comum é de 112, na amostra estudada é de 63,7 pontos.

A análise dos valores médios pela técnica “forma mentis”, o propósito desse procedimento, foi o de determinar o modo de pensar que determina o jeito de um indivíduo de trabalhar e a funcionalidade tanto para si próprio, quanto para a sociedade. Esta técnica é muito importante para o estudo, pois ela é baseada na abordagem ontopsicológica na avaliação do pessoal, nomeadamente nas obras do professor A. Meneghetti, que contém critérios para a análise do valor do empregado e orientação sobre como realizar de forma mais eficaz a seleção de pessoal: especificamente, o aspecto fundamental é a avaliação das *formas de pensar* dos candidatos. Esta abordagem parece refletir mais precisamente as tendências atuais no trabalho do pessoal das empresas.



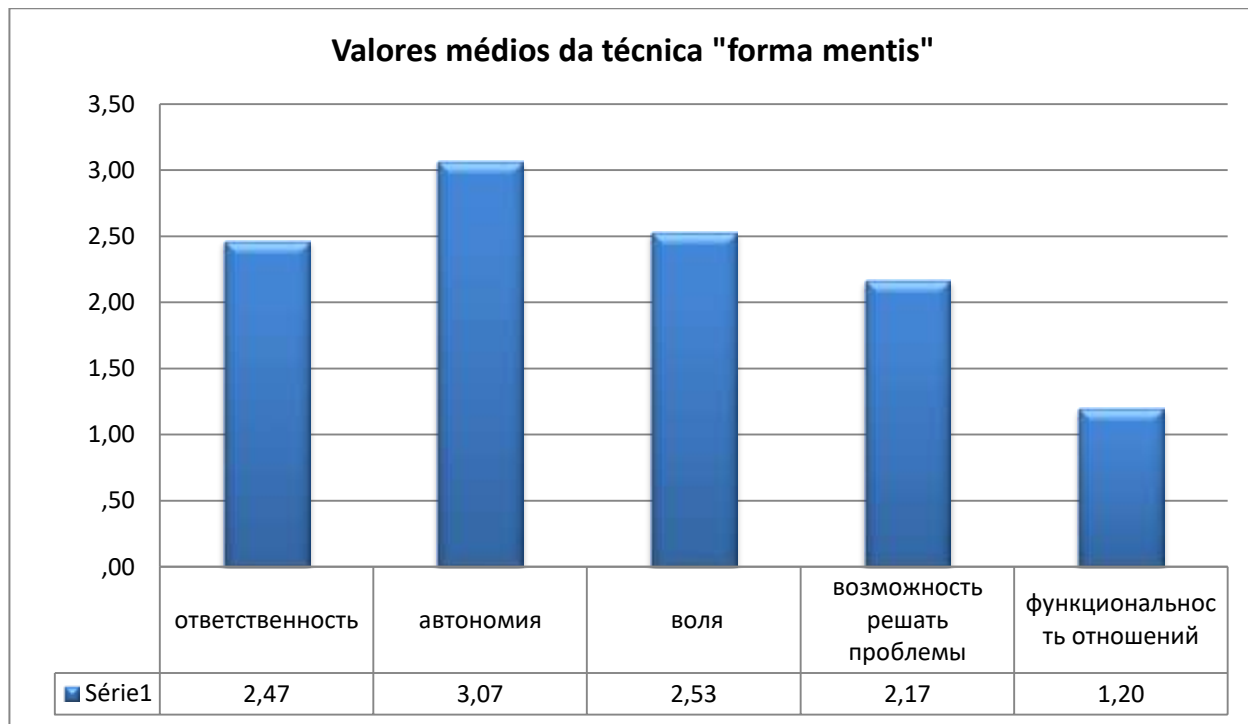


Diagrama 12 – Valores médios da técnica “forma mentis”

	responsabilidade	autonomia	volição	capacidade de resolver problemas	funcionalidade de relações
Série 1					

Foram obtidos os seguintes resultados (Diagrama 12), os participantes do estudo atingiram o maior valor no parâmetro "autonomia", ou seja, a capacidade de uma pessoa de agir livremente e de forma independente, guiada unicamente por seus próprios critérios internos. Em segundo lugar, estão os indicadores pelo parâmetro "volição" (2,53) que reflete a capacidade de iniciar e implementar uma ação de uma determinada maneira, em um determinado lugar, em um determinado momento. Pela escala "Responsabilidade", o valor de 2,47 se relaciona a uma expressão elevada desta qualidade. Uma pessoa com valores altos por esta escala tem um grau suficiente de maturidade, senso de responsabilidade, capacidade de autocrítica construtiva, e não passa para os outros ou as circunstâncias culpa ou responsabilidade por aquilo que acontece com ele. Podemos afirmar que essa qualidade é desenvolvida o suficiente. O valor mais baixo foi no parâmetro

"Funcionalidade de relacionamentos" (1,2), ou seja, a capacidade de construir um relacionamento com os colegas que podem trabalhar de forma mais eficaz.

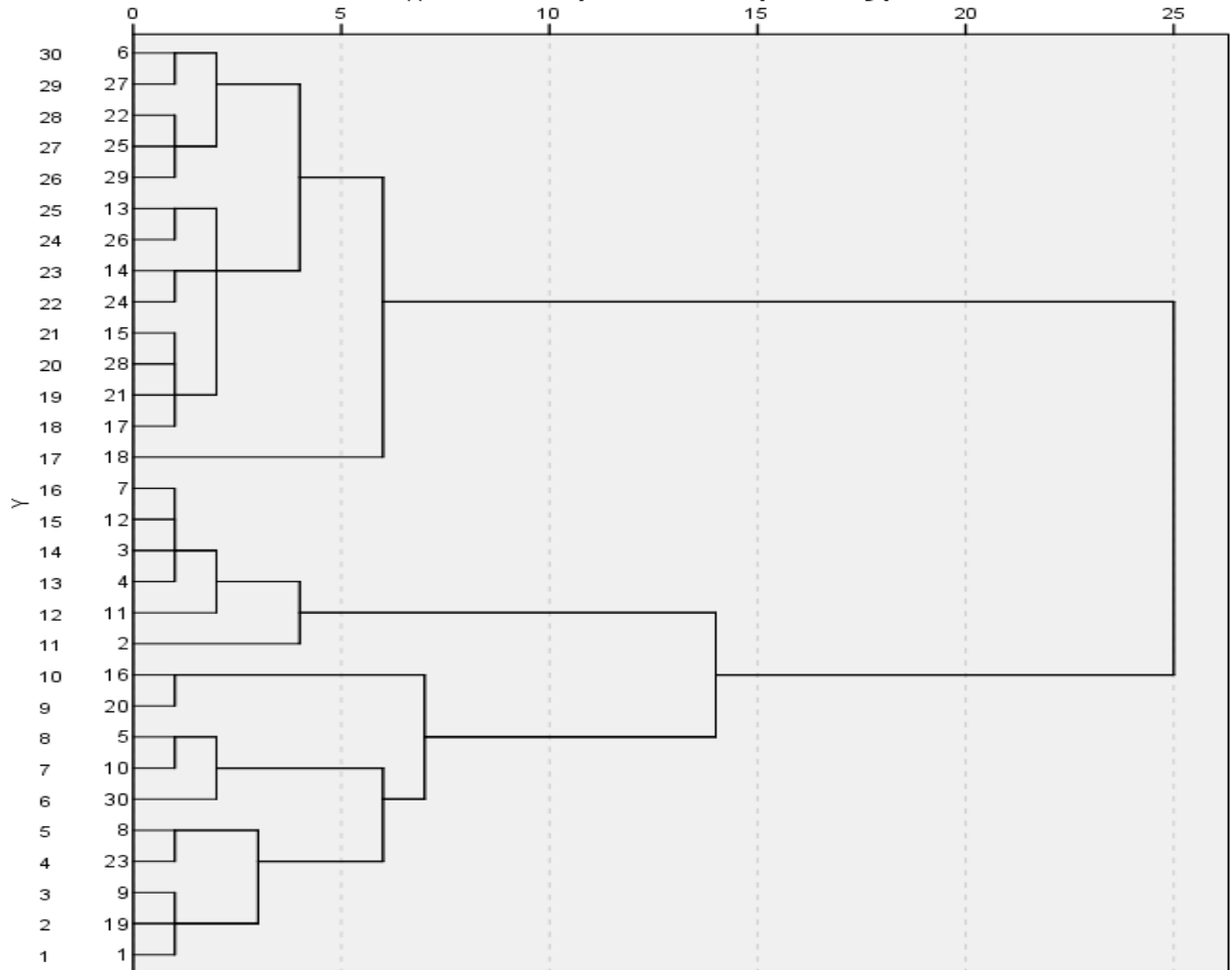
Em geral, podemos concluir a respeito desse parágrafo que a amostra analisada demonstra uma disposição a mudanças e para evitar a incerteza no nível das manifestações individuais. A amostra analisada demonstra os indicadores acima da média no índice geral de tolerância à incerteza. Ou seja, em geral, pode-se supor que os entrevistados serão livres para operar produtivamente em um ambiente desconhecido e com a falta de informações, prontos para assumir a responsabilidade e são capazes de tomar decisões. Em uma situação inusitada, eles vêem uma oportunidade para desenvolver e mostrar suas habilidades e competências.

A mesma amostra do estudo apresentou o maior crescimento em qualidades como "autonomia" e "volição".

### **3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CLUSTER (AGRUPAMENTO)**

Foi realizada uma análise de cluster usando a técnica de Ward para descobrir se há uma diferença dentro do grupo em relação a mudanças. Obtivemos resultados interessantes, pois se descobriu que a amostra dividiu-se em dois grupos: o que chamaremos de Cluster 1 e Cluster 2. Estes agrupamentos foram formados diante das respostas às seguintes perguntas: "Você acha que as recentes mudanças na empresa tiveram um resultado positivo ou negativo? Avalie pela escala de 1 a 10, onde 1 é absolutamente negativo, e 10 é absolutamente positivo. E "Foi difícil para você como um gestor, tomar uma decisão sobre a introdução das mudanças", onde 1 - muito difícil e 10 muito fácil. No Cluster 1 entraram os gestores que tiveram uma experiência negativa nas mudanças e são mais cautelosos a respeito de mudanças. O Cluster 2 inclui aqueles gestores que, pelos resultados das mudanças tiveram resultados positivos e geralmente têm uma atitude positiva frente a mudanças.

**Дендрограмма с использованием метода Варда.  
Объединение кластеров по масштабированному расстоянию**



**Dendrograma obtida pela técnica Ward**

**Agrupamento de clusters pela distância graduada**

Os seguintes diagramas mostram as diferenças estatisticamente significativas (nível de significância  $p \leq 0,05$ ) entre os clusters (grupos) descobertos por nós.

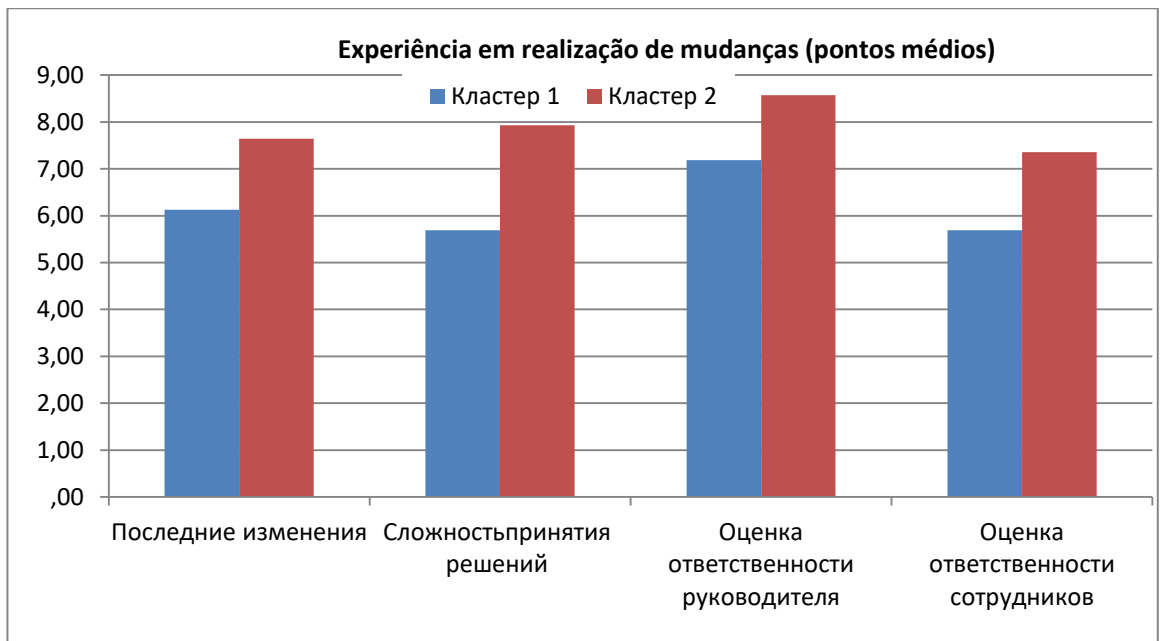


Diagrama 13

	Cluster 1	Cluster 2	
Últimas mudanças	Complexidade na tomada de decisões	Avaliação da responsabilidade do gestor	Avaliação da responsabilidade dos funcionários

Assim, descobriu-se que estes grupos diferem significativamente em parâmetros como: o sentimento de positividade de recentes mudanças na empresa, ou seja, os gestores dos dois grupos percebem mais positivamente as mudanças ocorridas em sua empresa. Para os gestores do segundo grupo, foi mais fácil de tomar decisões sobre a necessidade de inovação, os entrevistados deste grupo apreciam mais a responsabilidade do gestor nas mudanças que estão ocorrendo e estão prontos para transferir mais responsabilidade aos funcionários.

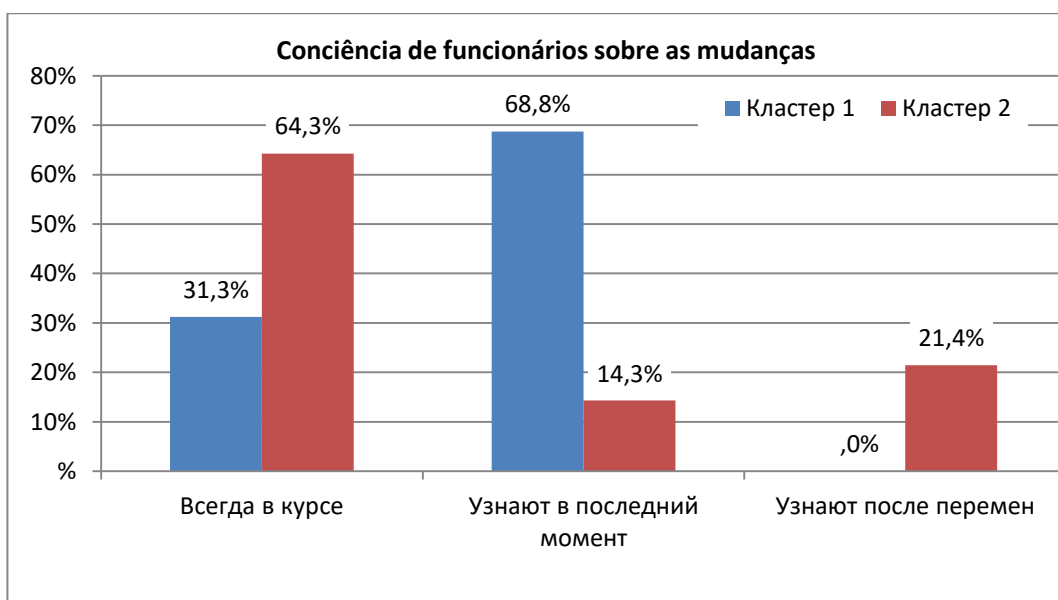


Diagrama 14

		Cluster 1	Cluster 2
Sempre ciente	Ficam sabendo na última hora	Ficam sabendo após as mudanças	

O Diagrama 14 mostra que as diferenças encontradas são estatisticamente significativas, e no parâmetro tão importante como a conscientização dos funcionários sobre as mudanças que estão ocorrendo, verificou-se que 64% do Cluster 2 falam que os funcionários estão sempre cientes das mudanças, enquanto que 68,8% dos gestores do Cluster 1 ficaram sabendo tudo na última hora.

Com isso, o fator interessante que obtivemos, é a falta de diferenças estatisticamente significativas em tais parâmetros como tolerância à incerteza, disposição a mudanças e formas de pensar.

Assim, vemos que as principais diferenças na amostra dentro do grupo analisado, referem-se principalmente à satisfação da experiência na execução de mudanças na empresa, da diferença na tomada de decisões sobre possíveis mudanças e conscientização dos funcionários sobre as mudanças que estão

ocorrendo. Além disso, essas diferenças manifestaram-se fortemente no nível da avaliação de responsabilidade pelas mudanças em curso tanto no nível dos próprios gestores, quanto no nível das representações de responsabilidades de seus subordinados. Pode-se fazer a suposição de que nestes fatores reside o sucesso das mudanças organizacionais, que se relacionam não com as características psicológicas individuais dos gestores, mas em primeiro lugar com a atitude frente a essas mudanças, a vontade de assumir e transferir a responsabilidade, a disposição de conscientizar seus funcionários sobre o que ocorre em diferentes níveis de empresa.

### **3.3 ANÁLISE DA INTERLIGAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E PSICOLÓGICAS DOS GESTORES E A DISPOSIÇÃO A MUDANÇAS.**

Neste parágrafo, vamos considerar os dados da análise de correlação de várias características da atitude frente a mudanças e os parâmetros de disposição a mudanças e tolerância à incerteza.

Obtivemos um número grande de correlações o que enfatiza a importância das suposições sugeridas por nós. Vamos considerar apenas os mais interessantes e significativos para o presente estudo. O primeiro parâmetro que gostaria de considerar é a consciência da própria responsabilidade pelas mudanças que estão ocorrendo, ou seja, se o gestor acredita que ele é o responsável pela realização das mudanças. Como se viu a partir dos resultados da análise de agrupamento, é exatamente esse fator que é um dos mais significativos para o sucesso das mudanças.

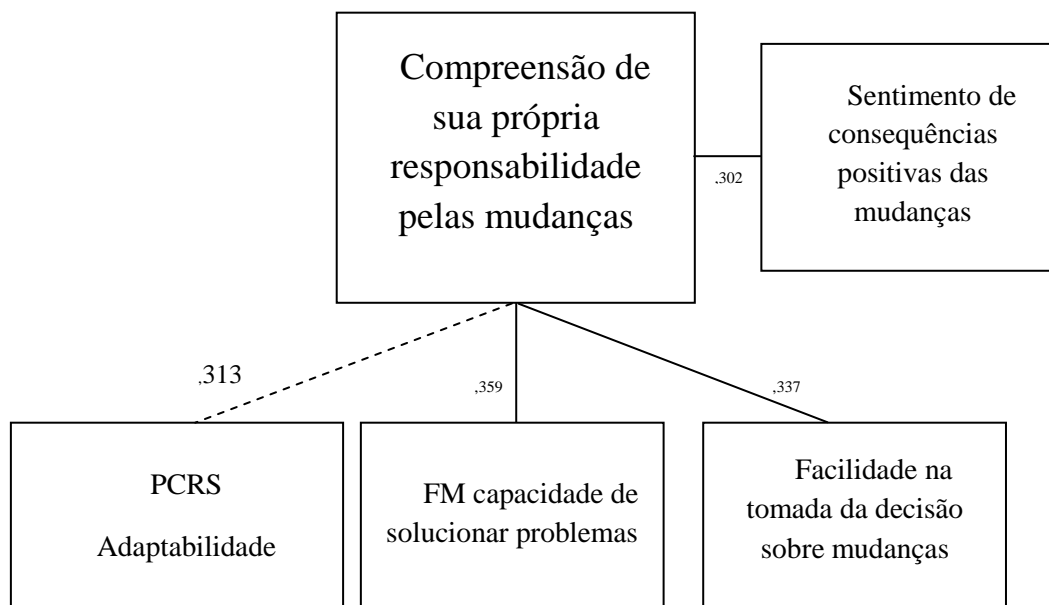


Fig. 1

Foram obtidos interessantes interligações entre o parâmetro sentimento de nossa responsabilidade pessoal e uma série de parâmetros da técnica “forma mentis”. Assim, vemos que o parâmetro “capacidade de resolver problemas”, está positivamente correlacionado com o senso de responsabilidade pessoal ( $\chi = 0,372$   $p \leq 0,05$ ). A consciência de sua própria responsabilidade pelas mudanças está positivamente relacionada ( $\chi = 0,427$   $p \leq 0,05$ ), com o sentimento de positividade das mudanças ocorridas na empresa, ou seja, quanto maior a responsabilidade o gestor atribui a si mesmo, maior o sentimento de controle sobre as situações ele terá e como consequência maior a satisfação com as mudanças ocorridas na empresa.

Este parâmetro também está positivamente ( $\chi = 0,337$   $p \leq 0,05$ ) associado à facilidade de tomar decisões referentes a mudanças, o que também parece bastante lógico. Temos obtido uma correlação negativa entre a aceitação da responsabilidade pessoal e o parâmetro "adaptabilidade" da técnica PCRS ( $\chi = 0,313$   $p \leq 0,05$ ), este fator pressupõe a capacidade de mudar seus planos e decisões, ajustando-se a novas situações, não insistir, se a situação assim o exigir, é um fato bastante interessante. Acontece que, quanto maior a responsabilidade pelas mudanças o gestor atribui a si mesmo, mais difícil é de se adaptar a outros, e mais difícil se torna ser flexível.

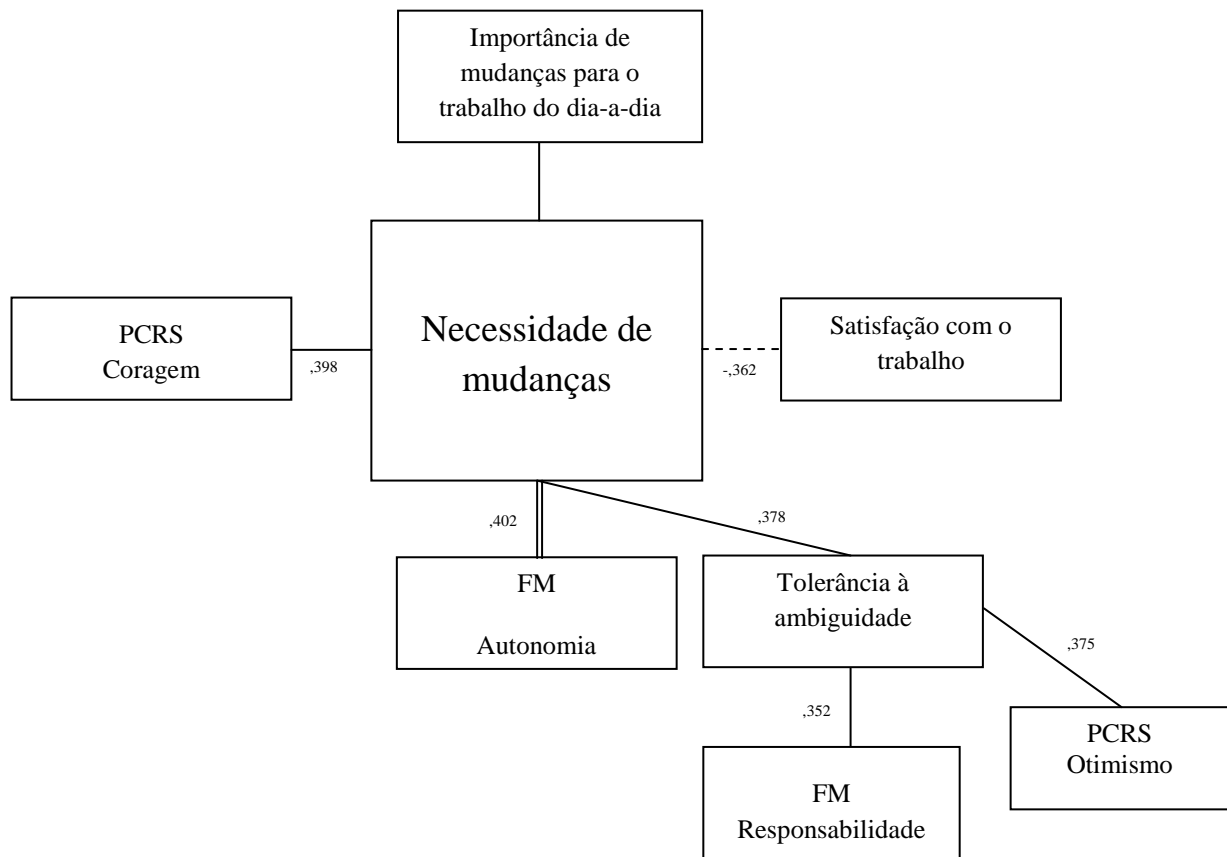


Figura 2

Outro parâmetro importante para nós foi a resposta à pergunta: "o quanto você acha que mudanças são necessárias para você e sua empresa", e pedimos aos entrevistados para avaliar o grau dessa importância entre 0 a 10, sendo que 10 representava o mais alto grau de importância de mudanças. Temos o maior número de interligações com este parâmetro. Assim, descobriu-se que o sentimento de necessidade de mudanças está positivamente relacionada com a "autonomia" da técnica "forma mentis" ( $\chi = 0,402$   $p \leq 0,01$ ), este parâmetro indica a habilidade de uma pessoa agir livremente e de forma independente, guiada unicamente por seus próprios critérios internos. Positivamente associado com a importância de mudanças no dia-a-dia. Há correlação positiva com o parâmetro "Coragem" ( $\chi = 0,337$   $p \leq 0,05$ ) que é interpretado como atração ao novo, ao desconhecido e



rejeição do testado e do seguro, esta relação é bastante lógica, porque para a realização de mudanças precisa de coragem e determinação como característica pessoal.

Relação negativa com a satisfação no trabalho ( $\chi = - 0,362$   $p \leq 0,05$ ), ou seja, quanto mais uma pessoa não está satisfeita com o trabalho, mais ela precisa de mudanças.

Um resultado importante deste estudo é a presença da relação positiva entre o parâmetro *tolerância x ambiguidade* e compreensão da necessidade de mudanças ( $\chi = 0,378$   $p \leq 0,05$ ), ou seja, quanto mais tranquila a atitude de uma pessoa frente à ausência de respostas claras, maior autodomínio tem em situações quando a essência de um evento ou desfecho do caso não estão claros, mais ele está ciente da necessidade de mudanças e está pronto para elas, pois qualquer mudança é sempre uma área de incerteza. Por sua vez, o parâmetro *tolerância x ambiguidade* está positivamente relacionado com o parâmetro “responsabilidade” da técnica FM e com a escala "otimismo" pela técnica do questionário pessoal de disposição a mudanças.

Os dados descritos acima são acrescidos com os resultados da pesquisa obtidos na análise sobre a relação do parâmetro “intolerância x incerteza”, pela técnica TAS (tolerância à incerteza)

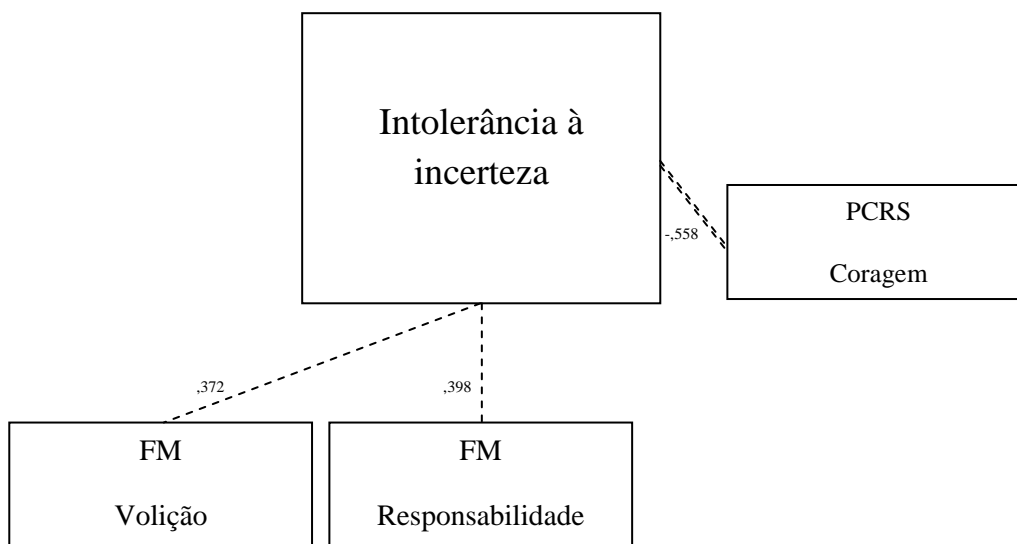


Fig. 3

Dessa maneira, na Figura 3, vemos que quanto maior a intolerância de uma pessoa à incerteza, ou seja, quanto mais a pessoa tende a perceber as situações inusitadas e difíceis como uma ameaça, se sentindo desconfortável com a falta de informação ou ambiguidade, menor seu desempenho no parâmetro “volição” ( $\chi = -0,370$   $p \leq 0,05$ ) e no parâmetro “responsabilidade” ( $\chi = -, 398$   $p \leq 0,05$ ) na técnica “forma mentis”, e, inversamente, quanto maiores estes parâmetros, tanto mais a pessoa é resistente, tranquila a respeito de mudanças . Este resultado é muito importante para nós, pois reafirma a importância do conceito ontopsicológico sobre a personalidade do líder/gestor, conceito da pessoa com responsabilidade e volição desenvolvidas, ou seja, essa pessoa sente-se responsável por suas ações, está ciente de que os resultados da empresa dependem do seu esforço e não de um sentimento de apoio, ajuda e assistencialismo. Além disso, a pessoa intolerante à incerteza se mostra menos ousada em suas decisões, com menor impulso para o novo, desconhecido ( $\chi = -0,558$   $p \leq 0,05$ ).

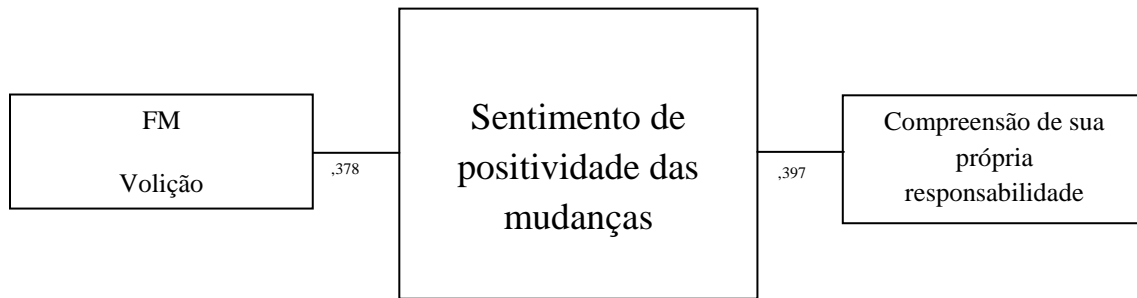


Figura 4

O sentimento de positividade das mudanças é associado com o parâmetro "volição» ( $\chi = 0,378$   $p \leq 0,05$ ), o que reflete na capacidade de iniciar e implementar uma ação de uma determinada maneira, em um determinado lugar em um determinado momento, ou seja, pessoas com mente desenvolvida têm atitude mais positiva frente às mudanças em curso. Além disso, este parâmetro é positivamente correlacionado com a consciência da responsabilidade pessoal ( $\chi = 0,397$   $p \leq 0,05$ ), ou seja, quanto maior a responsabilidade pessoal, mais positivamente as mudanças são percebidas e vice-versa.

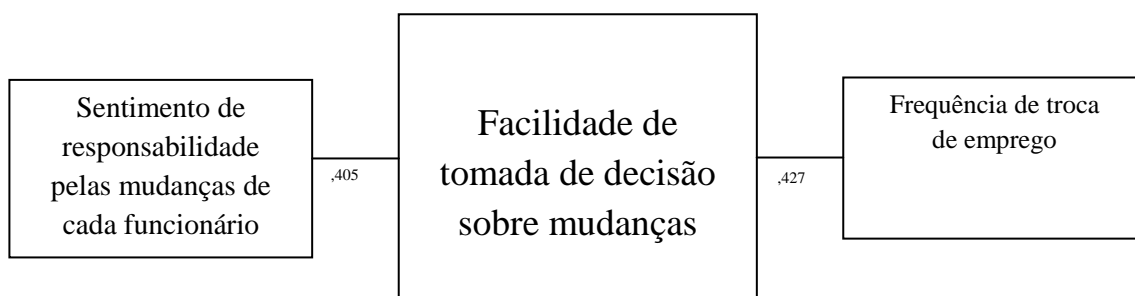


Figura5

O grau de facilidade de tomada de decisão sobre mudanças é positivamente relacionado ao sentimento de responsabilidade de cada funcionário pelas mudanças em curso na empresa ( $\chi = 0,405$   $p \leq 0,05$ ) e à frequência de troca de trabalho ( $\chi = 0,427$   $p \leq 0,05$ ), o que pode sugerir que, quanto mais fácil a pessoa aceita mudanças, mais fácil é tomar uma decisão sobre quaisquer mudanças em sua própria vida.

Em geral, os resultados da análise de correlação nos permitem falar da relação entre a disposição e importância da realização de mudanças são características individuais e psicológicas de gestores, tais como a preferência de incerteza, a atitude positiva perante novas tarefas e disposição a mudanças. A relação às mudanças organizacionais correlacionadas com características tais como a tomada de responsabilidade pessoal por quaisquer mudanças, atitude positiva frente às mudanças na empresa, facilitando a tomada de decisões sobre mudanças.

Obtivemos dados importantes e interessantes sobre a relação entre a necessidade e disposição para as mudanças organizacionais e uma série de parâmetros da técnica “forma mentis”, que é muito valioso para nós, pois reafirma a importância do conceito ontopsicológico sobre a importância da personalidade do líder/gestor com responsabilidade, volição e autonomia desenvolvidas.

## CONCLUSÕES

1. Todos os participantes do estudo indicaram que abordam de uma forma menos eficaz o treinamento do pessoal e pouco o uso da responsabilidade pessoal dos funcionários na realização de mudanças. Mesmo os gestores do grupo de estudo que acreditam que é importante introduzir mudanças no seu dia-a-dia e no trabalho da empresa como um todo.

2. Os gerentes submetidos a análise são mais inclinados a atribuir a iniciativa de fazer alterações a si mesmos respondendo por 64% e a iniciativa dos funcionários, conforme os gestores responde por 36%.

3. A amostra do estudo demonstra a disposição dos gestores a mudanças e tolerância às incertezas no nível das manifestações individuais.

4. Os resultados da análise de agrupamento mostrou que as principais diferenças na amostra do estudo, referem-se principalmente à satisfação da experiência na empresa, a diferença na complexidade na tomada de decisões sobre possíveis mudanças e conscientização dos funcionários sobre as mudanças que estão ocorrendo. Assim, essas diferenças se manifestam fortemente no nível da avaliação de responsabilidade pelas mudanças em curso, no nível dos próprios gestores, bem como no nível do conceito e compreensão das responsabilidades dos subordinados.

5. Os resultados, pelo indicador médio das escalas de tolerância à incerteza, fazem com que possamos supor que os entrevistados atuarão livremente e com eficiência em um ambiente desconhecido e com falta de informações, disponíveis para assumir responsabilidades e capazes de tomar decisões. Em uma situação inusitada, eles vêem uma oportunidade para desenvolver e mostrar suas habilidades e competências.

6. Os resultados da análise de correlação sugerem que há uma interligação entre a disposição e a importância das realizações de mudanças e as características individuais e psicológicas dos gestores, tais como preferência à

incerteza, uma atitude positiva perante novas tarefas e disposição a mudanças. Relação às mudanças organizacionais correlacionadas com características pessoais do indivíduo/gestor, tais como assunção de responsabilidade pessoal por quaisquer mudanças, apreciação positiva frente às mudanças da empresa, facilidade na tomada de decisões e iniciativa frente às mudanças. Obtivemos dados importantes e interessantes sobre a interligação da necessidade e disposição para mudanças organizacionais e um conjunto de parâmetros da técnica “forma mentis”.

## CONCLUSÃO FINAL

Em conclusão, gostaria de salientar mais uma vez que atualmente, um grande número de empresas está passando por um período de crise associada às mudanças na econômica global. Quase todas as empresas estão à procura de novas formas que, em um curto espaço de tempo, não só levariam a um aumento nas receitas, mas também assegurariam a sua competitividade a longo prazo. Nesta situação é especialmente importante a compreensão pelo gestor, líder da empresa, como ele vê as mudanças que estão ocorrendo, a sua responsabilidade nas mudanças na empresa. Por quais sinais ele entende que essas mudanças precisam ser introduzidas, quais são, em forma geral, no seu entender, as consequências das mudanças. Da atitude do gestor em relação a isso, dependerá em grande parte à existência de mudanças organizacionais e como essas mudanças serão sentidas pelos funcionários, o que, afinal, necessariamente, também afetará o desempenho da empresa.

O objetivo da pesquisa foi estudar como as características psicológicas dos gestores a respeito da adoção de mudanças na empresa, afetam a atitude e disposição de conduzir essas mudanças na empresa. Foram obtidos muitos fatos importantes e interessantes sobre a disposição dos gestores empresariais de mudar seu ponto de vista sobre a responsabilidade pela mudança que está atribuída quanto aos gestores, tanto a cada funcionário. Os resultados da análise de agrupamento mostraram que as principais diferenças dentro da amostra de estudo, referem-se primeiramente à satisfação com a experiência de condução de mudanças na empresa, à variedade de complexidade na tomada de decisões sobre possíveis mudanças e à consciência dos funcionários sobre as mudanças em curso. Além disso, essas diferenças se manifestam fortemente no nível da avaliação de responsabilidade pelas mudanças que estão ocorrendo quanto no nível dos próprios gestores, tanto no nível da ciência sobre a responsabilidade dos subordinados. Pode-se até mesmo fazer a suposição de que são nestes fatores que está o sucesso das mudanças organizacionais que não se relacionam com as características

individuais e psicológicas de gestores e sim primeiramente com a atitude deles frente a essas mudanças, disposição de tomar e delegar responsabilidade, disposição de informar os funcionários sobre o que está acontecendo em diferentes níveis da empresa.

Os resultados da análise de correlação mostraram que há uma interligação entre a disposição e a importância da realização de mudanças e tais características como preferência dos gestores por incertezas, uma atitude positiva frente a novas tarefas e disposição a mudanças. A atitude frente a mudanças organizacionais está interligada com a assunção de responsabilidade pessoal pelas mudanças em curso, opinião positiva a respeito das mudanças na empresa, facilidade na tomada de decisões sobre mudanças. Obtivemos dados importantes e interessantes sobre a interligação da necessidade e disposição a mudanças organizacionais e uma série de parâmetros da técnica “forma mentis”, o que é muito importante para nós, pois comprova mais uma vez o conceito ontopsicológico sobre a importância de alta responsabilidade, volição e autonomia para a personalidade do líder.



## REFERÊNCIAS

1. AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos; INSTITUTO CHIAVENATTO (org.). **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
2. BEMVENUTTI, João Carlos. Criatividade. In WAGDALENA, Gustavo (org). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
3. BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.
4. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo. Atlas, 1997.
5. BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
6. BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.
7. CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de (orgs.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1.ed, São Paulo. Atlas 2009.
8. DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1983
9. DE MAIS, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
10. FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In
11. FREUD, S. **Três Ensaio sobre a Teoria da Sexualidade**. E.S.B. Rio de Janeiro: Imago, 1982.
12. FROLOVA, T. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**, Intuição na tomada de uma decisão de *Business*. São Paulo: Foil Ltda. 2007.
13. GIBSON, James L. et al. **Organizações: Comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
14. KOTTER, John, **Leading Changes Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review, mar-abr. 1995, p. 59-67.
15. LEWIN, Kurt. **Field Theory in Social Science**. Nova York. Harper & Row, 1951.
16. LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOV ALESKI, João Luiz. **Gestão da mudança organizacional**. V.11, n.q, p 51-57, jun 2003.
17. MASLOW, H.A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
18. MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
19. MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2ª ed. Recanto Maestro. Ontopsicologica Editora Universitaria, 2012.
20. MENEGHETTI, A. **Isomaster**. Ontopsicologica Editrice. Recanto Maestro. 2001.
21. MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro. Ontopsicologica Editora Universitária, 2010.
22. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3rd Edition OECD Publishing; 2005.

23. RAICH, Mario; DOLAN, Simon L. **Adiante as empresas e a sociedade em transformação**. São Paulo: Saraiva: Virgilia, 2010.
24. RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Lise Maria. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis: UFSC, v.5, n.10, p.93-110, jul./dez. 2003.
25. TACHZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjaamin da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo. Atlas. 2001
26. URUGUAIANA, A. R. **100 anos de História**. Uruguaiana. Gráfica Universitária. 2005.
27. VIDOR, A. **Fenomenologia e Ontopsicologia de Husserl a Meneghetti**. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitaria 2013.

# ANEXOS

## A. O questionário sobre a atitude às mudanças para o gerente

### Parte 1

1. Idade \_\_\_\_
  2. Sexo
    - a) Masculino
    - b) Feminino
  3. Formação \_\_\_\_\_
  4. Posição/profissão \_\_\_\_\_
  5. Tempo de serviço
  6. Estado civil
    - a) Solteiro/a
    - b) Casado/a
    - c) Divorciado/a
  7. Ordem de nascimento
    - a) Filho/a único/a
    - b) Filho/a primeiro/a
    - c) Filho/a segundo/a
    - d) Filho/a terceiro/a
    - e) Filho/a (outro escreva) décimo primeiro
  8. Pensa que a sua saúde é:
    - a) Pior que a das outras pessoas da sua idade
    - b) Normal
    - c) Melhor que a das outras pessoas da sua idade
  9. Habitualmente o seu humor e vitalidade são
    - a) Piores que os das outras pessoas da sua idade
    - b) Normais
    - c) Melhores que os das outras pessoas da sua idade
  10. A sua atividade e energia vital são habitualmente
    - a) Mais baixas que as das outras pessoas
    - b) Do nível médio
    - c) Mais altas que as das outras pessoas
  11. Em que idade começou a trabalhar?  
Tinha \_\_\_\_\_12\_\_\_\_\_ anos
  12. Quantas vezes mudou do trabalho?
    - a) Nunca
    - b) Uma vez
    - c) Algumas vezes
    - d) Muitas vezes
- Por quê? \_\_\_\_\_ Não estava satisfeito \_\_\_\_\_
13. Podia dizer que está satisfeito/a com o seu trabalho?
    - a) Não
    - b) Não sei

- c) Sim
14. O que é mais importante no seu trabalho atual (escolha até 3 itens principais):
- a) A estabilidade e confiança no futuro
  - b) Salário
  - c) As perspectivas da carreira
  - d) O interesse, entusiasmo e compreensão do que faço
  - e) O regime do trabalho
  - f) A possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal
  - g) O ambiente agradável, respeito entre colegas, etc.
  - h) Outro \_\_\_\_\_
15. Como entende, em que medida o diretor é responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa:
- a) Não é responsável
  - b) É responsável parcialmente
  - c) É responsável totalmente
16. Como entende, em que medida cada funcionário é responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa:
- a) Não é responsável
  - b) É responsável parcialmente
  - c) É responsável totalmente
17. Como as mudanças na atividade são importantes para o seu trabalho cotidiano:
- a) Não são importantes
  - b) São importantes
  - c) São essenciais
18. Entende que é necessário fazer mudanças no seu trabalho
- a) Não é necessário
  - b) É opcional
  - c) É necessário
  - d) É essencial
19. Como pode avaliar o grau de conhecimento dos funcionários sobre as mudanças feitas na sua empresa:
- a) Eles sempre sabem sobre todas as mudanças feitas
  - b) Algumas vezes eles conhecem sobre as mudanças no último momento
  - c) Conhecem o que aconteceu depois dos colegas ou gerentes
20. Na sua opinião, com que frequência as inovações têm de ser introduzidas na sua empresa
- a) Mais de uma vez em seis meses
  - b) Uma vez em seis meses
  - c) Uma vez por ano
  - d) Uma vez em alguns anos
  - e) Outro \_\_\_\_\_
21. A iniciativa das mudanças na empresa devem pertencer aos funcionários ou à gerência, avalie em %, (a iniciativa total deve somar 100%)
- Funcionários \_\_\_\_\_50\_ %  
Gerência \_\_\_\_\_50\_ %
22. Dos fatores enumerados abaixo escolha três dos mais importantes na sua opinião que ainda não são utilizados para aumentar a eficácia do trabalho na empresa (escolha 3)

- a) Distribuição clara das obrigações entre os funcionários
- b) Controle sobre o desempenho das obrigações
- c) Iniciativa pessoal dos funcionários
- d) Disposição de aceitar a responsabilidade
- e) Potencial criativo dos funcionários
- f) Desempenho das obrigações funcionais pelos funcionários
- g) Formação dos funcionários
- h) Disciplina
- i) Cumprimento dos prazos
- j) Espírito de equipe
- k) Acesso às informações necessárias para trabalho
- l) Sistema de compensações eficaz
- m) Algo mais (escreva) \_\_\_\_\_

23. Quais são os sinais pelos quais entende que a organização precisa de mudanças (escolha 2):

- a) Diminuição do lucro
- b) Diminuição da demanda
- c) Tensão entre colegas
- d) Redução da disciplina na equipe
- e) Tensão nas relações entre parceiros
- f) Aumento da concorrência
- g) A sua insatisfação interior com o trabalho
- h) O desejo interior de mudar algo
- i) Outro \_\_\_\_\_

**Avalie, por favor, a sua experiência de introdução das mudanças na empresa:**

24. Entende que as mudanças recentes na empresa tiveram resultados positivos ou negativos? Avalie na escala de 1 a 10, onde 1 – absolutamente negativos, 10 – absolutamente positivos, marque o número correspondente.

1 – absolutamente negativos	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – absolutamente positivos
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

25. É difícil para você como gerente tomar decisão sobre a introdução das mudanças

1 – muito difícil	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – muito fácil
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

26. Em que campo estas mudanças têm a maior influência (escolha 2 mais importantes)

- a) Tecnologias do trabalho
- b) Qualidade do produto
- c) Lucro
- d) Ambiente psicológico no colectivo
- e) Atitude dos clientes
- f) Atitude dos parceiros
- g) Estratégias de gestão
- h) Outro \_\_\_\_\_

27. Como avalia a sua responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso na introdução das mudanças:

1 – não sou responsável absolutamente	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – sou responsável totalmente
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------

28. Como avalia a responsabilidade dos funcionários pelo sucesso ou fracasso na introdução das mudanças:

1 – não são responsáveis absolutamente	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – são responsáveis totalmente
--	---	---	---	---	---	---	---	---	--

## B. Personal change-readiness survey (Questionário de personalidade para avaliar prontidão para mudanças)

*Instruções:* Avalie, por favor, o grau do seu acordo ou desacordo com as afirmações abaixo enumeradas. Avalie assim:

- 7 – Concordo totalmente
- 6 – Concordo
- 5 – Provavelmente concordo
- 4 – Indeciso
- 3 – Provavelmente discordo
- 2 – Discordo
- 1 – Discordo totalmente

Nº	Afirmações	Grau do acordo
1.	O especialista que não tem a resposta clara aparentemente não sabe muito	1 2 3 4 5 6 7
2.	Gostaria de viver em outro país durante algum tempo	1 2 3 4 5 6 7
3.	Não existe problema que não pode ser resolvido	1 2 3 4 5 6 7
4.	As pessoas que vivem segundo um horário determinado talvez se privem da maioria dos prazeres de vida	1 2 3 4 5 6 7
5.	O bom trabalho é aquele onde esta claro o que fazer e como fazer	1 2 3 4 5 6 7
6.	É mais interessante ocupar-se de um problema difícil do que resolver um problema fácil	1 2 3 4 5 6 7
7.	Na perspectiva de longo prazo é possível alcançar mais resolvendo os problemas fáceis e menos importantes do que resolvendo os problemas difíceis e mais importantes	1 2 3 4 5 6 7
8.	Frequentemente os que não têm medo de serem originais e não parecidos aos outros são as pessoas mais interessantes	1 2 3 4 5 6 7
9.	O habitual é sempre mais preferido do que o desconhecido	1 2 3 4 5 6 7
10.	As pessoas que insistem na resposta “sim” ou “não” não sabem como as coisas são complicadas	1 2 3 4 5 6 7
11.	A pessoa que tem a vida regular e sossegada sem surpresas na verdade deve ser grata ao seu destino	1 2 3 4 5 6 7
12.	A maioria das decisões importantes são baseadas em informações incompletas	1 2 3 4 5 6 7
13.	Prefiro mais, as festas com as pessoas conhecidas do que aquelas onde não conheço a maioria dos convidados	1 2 3 4 5 6 7
14.	Os professores e mestres que não formulam as tarefas claramente dão oportunidade de se ter iniciativa e ser original	1 2 3 4 5 6 7
15.	Quanto mais cedo virmos todos aos valores e ideais comuns melhor	1 2 3 4 5 6 7
16.	O bom mestre é aquele que te faz refletir sobre a sua visão das coisas	1 2 3 4 5 6 7

### C. TAS (Tolerance Ambiguity Scale) Questionário “Tolerância à incerteza”

Instruções: Circule o número (frente a cada item) que melhor descreve a sua opinião

	Não ← provavelmente → sim					
1. Prefiro o habitual ao desconhecido	1	2	3	4	5	6
2. Raramente penso muito antes de fazer algo	1	2	3	4	5	6
3. Não sou a pessoa que muda os seus planos	1	2	3	4	5	6
4. Não posso ficar à espera até o dia começar, para começar a trabalhar	1	2	3	4	5	6
5. Acho que não se deve fazer alguém ficar esperando	1	2	3	4	5	6
6. Se alguma coisa não funcionar eu vou conseguir resolver o problema	1	2	3	4	5	6
7. Fico irritado se não tiver as respostas claras e precisas	1	2	3	4	5	6
8. Tendo a criar um estado de hábito das coisas e segui-lo	1	2	3	4	5	6
9. Posso fazer qualquer situação ficar em vantagem para mim	1	2	3	4	5	6
10. Preciso de algum tempo para me acostumar com o fato de que algo não saiu bem	1	2	3	4	5	6
11. É difícil relaxar-me e não fazer nada	1	2	3	4	5	6
12. Se houver a possibilidade de algo sair mal, vai sair mal	1	2	3	4	5	6
13. Quando a solução de um problema demora muito tempo prefiro improvisar	1	2	3	4	5	6
14. Sinto-me desorientado quando não entendo o que se passa	1	2	3	4	5	6
15. Prefiro uma área da atividade conhecida na qual me sinto confortável	1	2	3	4	5	6
16. Vou conseguir superar todos os obstáculos	1	2	3	4	5	6
17. Se decido algo firme, vai ser muito difícil para mim mudar a decisão	1	2	3	4	5	6
18. Prefiro colocar todas as forças para fazer algo até o fim	1	2	3	4	5	6
19. Habitualmente concentro-me no que pode correr mal	1	2	3	4	5	6
20. Quando as pessoas precisam de alguma solução me procuram	1	2	3	4	5	6
21. Se o resultado não for claro faço todo possível para esclarecer as dúvidas	1	2	3	4	5	6
22. É melhor seguir a linha da segurança e experiência	1	2	3	4	5	6
23. Concentro-me nos meus méritos e não nos defeitos	1	2	3	4	5	6
24. É difícil para mim ceder mesmo que algo não saia bem	1	2	3	4	5	6
25. Sou infatigável e cheio de energia	1	2	3	4	5	6
26. Raramente tudo sai como eu queria	1	2	3	4	5	6
27. A minha vantagem é a capacidade de superar os obstáculos	1	2	3	4	5	6
28. Odeio deixar coisas inacabadas	1	2	3	4	5	6
29. Prefiro seguir o caminho principal e não o secundário	1	2	3	4	5	6
30. A minha fé nas minhas forças é inabalável	1	2	3	4	5	6
31. Cada terra com o seu uso	1	2	3	4	5	6
32. Sou apaixonado e determinado	1	2	3	4	5	6
33. Tendo a ver os problemas e não as soluções	1	2	3	4	5	6
34. Procuro as soluções extraordinárias	1	2	3	4	5	6
35. A minha produtividade é baixa se as finalidades e expectativas não foram determinadas	1	2	3	4	5	6



## D. Teste Forma Mentis

LEIA AS QUESTÕES/AFIRMAÇÕES ABAIXO DESCRITAS E PARA CADA UMA ESCOLHA UMA DAS TRÊS POSSÍVEIS ALTERNATIVAS (A, B OU C) COLOCANDO UMA CRUZ SOBRE A LETRA. NÃO EXISTE RESPOSTA CERTA OU ERRADA. O TEMPO PARA RESPONDER É DE 20 MINUTOS.

- 1) Imagine encontrar-se inserido ao interno de uma organização empresarial: quais seriam os seus objetivos iniciais?
  - A. Procuraria desenvolver o melhor possível as tarefas a mim atribuídas, cuidando das pequenas coisas como também daquelas que exigem maior empenho.
  - B. Gostaria antes de tudo estar mais a vontade com os meus colegas de trabalho e me sentir aceito por eles.
  - C. Gostaria de tornar-me insubstituível o mais rápido possível nas tarefas por mim desenvolvidas, de modo que somente eu possa executá-las.
  
- 2) Uma empresa para a qual você enviou um curriculum vitae lhe telefona para uma entrevista, mas o seu celular não está disponível, portanto lhe deixam um recado propondo uma reunião em um horário muito incômodo para você. Você, depois de ter escutado o recado na secretária eletrônica....
  - A. Envio imediatamente um e-mail para assegurar-me de marcar uma entrevista em um dia no qual não faltarei: "Prezado senhor, escutei o seu recado, mas era tarde para retornar a ligação...Poderíamos nos comunicar por telefone quinta a tarde..."
  - B. Telefono para confirmar a entrevista... Acredito que de alguma maneira conseguirei me organizar para não faltar.
  - C. Quero refletir bem e no dia seguinte telefonarei para propor um horário alternativo válido tanto para mim quanto para a empresa.
  
- 3) Imagine-se de estar com um grupo de amigos arrumando a lenha em uma casa de campo. Nem todos estão colaborando da melhor maneira possível e está prestes a começar a nevar.
  - A. Um pouco irritado, você adverte o grupo que está começando uma tempestade de neve e todos poderiam sentir frio caso o fogo não estivesse aceso.
  - B. Entoa uma canção para juntar um pouco o grupo e assim estimula os "molengas" a colaborarem.
  - C. Para estimular todos a colaborarem, propõe para quem está no sofá a substituí-lo... fingindo de não estar se sentindo bem.
  
- 4) Todos os ambientes de trabalho, antes de mais nada, deveriam ser:
  - A. Uma ilha feliz, onde reina a ajuda recíproca.
  - B. Meritocrático, onde se recompensa aqueles que se empenham com bons resultados.
  - C. Um ambiente onde exista, antes de tudo, o respeito do chefe pelos trabalhadores.
  
- 5) Se tivesse que escolher entre as seguintes profissões, qual vida você teria levado por sua conta?
  - A. Um honesto trabalhador, com saúde e com uma família serena.
  - B. Um esportista de sucesso, com um curriculum pleno de "suadas" vitórias e que na aposentadoria seria um treinador.
  - C. Um cargo em um banco ou em uma empresa pública, que me permita viver tranqüilo e sem preocupações econômicas.
  
- 6) O seu chefe pede uma síntese da convenção que você acabou de escutar. Como você se organiza?
  - A. Levei o gravador comigo... Bastará transcrever os aspectos mais importantes.
  - B. Farei uma síntese partindo dos objetivos que a nossa empresa pode alcançar graças as informações obtidas.
  - C. Visto que fiz muitas anotações, relendo-as escreverei uma síntese dos discursos feitos pelos personagens mais importantes da conferência.
  
- 7) Uma pessoa lhe confessa de não estar satisfeito do ponto de vista profissional, o que você pensa dentro de si?
  - A. A final de contas, cada um obtém a recompensa que merece.
  - B. A vida é feita, também, de derrotas ligadas a alguns infortúnios.
  - C. Infelizmente, no mundo do trabalho os méritos das pessoas nem sempre são reconhecidos.

- 8) Imagine que você dirige uma pequena empresa. Por causa das estratégias econômicas é forçado a demitir uma pessoa. Qual dos seguintes colaboradores você absolutamente NÃO renunciaria?
- A. Ao empregado jovem e inexperiente, mas desejoso de aprender e cheio de vontade.
  - B. Ao empregado com experiência de décadas, que faz as coisas de maneira precisa e meticulosa... apesar de ser um estúpido e além disso arrogante, também, com o chefe!
  - C. Ao empregado que sabe tratar com os clientes, que é profissionalmente preparado... apesar de ser uma pessoa fortemente polêmica, infantil e preguiçosa.
- 9) Qual a sua idéia de como deve ser um “bom chefe”?
- A. Deve estar próximo dos seus colaboradores em todas as circunstâncias e ajudá-los.
  - B. Deve colocar objetivos, verificar os resultados e premiar aqueles que alcançaram os melhores resultados.
  - C. Deve, sobretudo, controlar que cada um faça os seus próprios deveres.
- 10) Imagine que você seja um aspirante a apresentador de TV durante uma seleção. Qual das seguintes “táticas de competição” adotaria se percebesse que dois de seus concorrentes são um pouco melhores que você e, portanto, favoritos pelos jurados?
- A. Invento alguma coisa para me fazer notar pelos jurados e impressioná-los positivamente.
  - B. “Sair do esquema” não é o meu forte, resultaria pouco natural... portanto, é inútil arriscar com novos artifícios.
  - C. Penso “ mas como podem preferir aqueles dois: mesmo que tenham uma dicção melhor que a minha, eu tenho, seguramente, mais talento e se são justos devem intuí-lo”!
- 11) A organização pela qual trabalha não alcança um importante objetivo, apesar de você ter feito todo o seu dever. O que você pensa sobre isto?
- A. Pelo quanto me diz respeito, não tenho nada para me repreender e se todos fizessem as coisas de modo correto, talvez não existissem problemas.
  - B. Que pena... A coisa mais importante agora é permanecermos unidos para ir adiante.
  - C. De qualquer maneira é uma derrota e deve ser analisada. Talvez eu não tenha feito todo o possível e devo fazer mais e melhor... de qualquer maneira acredito ser necessário que a pessoa que errou seja devidamente responsabilizada.
- 12) Pensando em um grande profissional que você estime....
- A. Penso que os profissionais de alto nível, se querem, podem superar qualquer tarefa de grande empenho.
  - B. Às vezes alguém pode colocar empecilhos em seu caminho fazendo com que não alcance os resultados almejados.
  - C. Qualquer um pode diminuir os seus resultados por causa de coincidências desafortunadas.
- 13) O que pensa do sucesso?
- A. Para alcançar o sucesso é necessário ter uma boa dose de sorte.
  - B. O sucesso é resultado de um zeloso trabalho e não depende das circunstâncias de sorte.
  - C. Na maioria das vezes para se ter sucesso é necessário uma “ajudinha” da parte das pessoas que contam.
- 14) Considere prioritário:
- A. Fazer as coisas segundo o procedimento certo e estabelecido previamente.
  - B. O resultado... independente (em certos casos) do modo com que é alcançado.
  - C. Não ser extremista naquilo que se faz e agir sempre em harmonia com o ambiente.
- 15) Com relação às definições dos objetivos, como você se coloca?
- A. Estabelecer escopos de grande empenho pode ser um risco para o bom resultado das atividades cotidianas.
  - B. Se estabeleço um escopo e me empenho, sei que posso alcançá-lo.
  - C. Frequentemente, planejar a própria atividade para o futuro não serve, porque tantas coisas dependerão das circunstâncias que se formam.
- 16) Para você o trabalho é:
- A. ...um desafio estimulante para crescer e um modo para se ter autonomia.

- B. ...uma parte da vida depois dos amigos e da família.
  - C. ...um âmbito da vida no qual se pode demonstrar a todos o quanto se vale.
- 17) O que pensa das pessoas introvertidas e antipáticas?
- A. Qualquer coisa que façam, todavia, não ganharão a simpatia da maior parte das pessoas.
  - B. Com empenho e consciência dos próprios limites, podem em parte, mudar e conquistar a simpatia dos outros.
  - C. Trata-se de uma característica “particular”... de resto, cada um possui as suas próprias qualidades e defeitos.
- 18) Imagine de estar em uma janta com os amigos. Estão presentes novos rapazes que você nunca tinha visto antes e um deles faz um comentário infeliz e embaraçante... começa um silêncio do outro mundo. O que você faz?
- A. Levanto-me, peço licença e vou ao banheiro (assim evito o embaraço).
  - B. Pego a palavra, mudo de assunto e introduzo um argumento completamente diferente... não importa se seja fútil, basta que possamos continuar a nossa janta sem polêmicas.
  - C. De uma maneira gentil faço com que a pessoa note que o seu comentário não foi um dos melhores... o objetivo é fazer com que ele e seus amigos vão embora.
- 19) Escolha um, entre os seguintes provérbios:
- A. Quem quer pão que traga o adubo
  - B. Quem planta, colhe
  - C. Viva e deixe viver
  - D. Deus ajuda, quem cedo madruga
- 20) Se tivesse que escolher entre diversos trabalhos, quais os principais elementos levaria em conta para decidir?
- A. Um trabalho empenhativo, com responsabilidades e importantes recompensas econômicas.
  - B. Um trabalho com pouca tensão e com muita serenidade entre as pessoas.
  - C. Um trabalho em uma empresa famosa em todo o mundo.
- 21) Na sala de casa cai, repentinamente, um quadro que estava pendurado na parede. Qual a sua primeira reação?
- A. Droga, quebrou o vidro, será preciso limpar bem os pedacinhos caídos sobre o tapete, senão podem machucar alguém!
  - B. Mas quem foi o maldito que colocou aquele prego?
  - C. Somando tudo não era grande coisa... agora irei pendurar um outro mais colorido!