

Transcrição – Zanelli

Eu me chamo José Carlos Zanelli, mas me chamam a tanto temo de Zanelli que eu nem sei direito mais quem é o José Carlos. Desde de garoto praticamente “Zanelli, Zanelli”. Vejam o que é a construção da subjetividade, da identidade de cada um, né. Quando ficam dizendo, “José Carlos”, eu sei que é uma pessoa que não me conhece. Eu sou psicólogo de diplomação no início da década de 70 na UNB? E naquela época era muito menos freqüente as pessoas optarem por estudar a organização do trabalho e eu sempre tive um interesse fortíssimo em estudar organizações do trabalho. Sempre fiquei impressionado com essa dimensão que tem tanto impacto na vida de cada um. A dimensão do trabalho é fundamental na construção da identidade social e da identidade pessoal. Se eu não tivesse resolvido fazer psicologia e tivesse feito engenharia, seria essa pessoa? Seria essa construção aqui? Não! A maneira de pensar, sentir e de reagir ao mundo seria diferente, concordam? Você tem culturas profissionais tanto que você passa e ouve um grupo conversando, sem que eles digam ou falem sobre direito, falem sobre outra coisa, você já deduz que sejam advogados pelo jeito de falar (devem ser advogados). Isso acaba te construindo sem dúvida nenhuma. Então, sempre com interesse nessa área, daí fiz especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado. Sempre tentando entender e compreender melhor esses fenômenos. Durante em nom tempo e ainda hoje sou bastante convidado para falar sobre formação e atuação do psicólogo. Comecei a dar aulas em 78, claro que dentro dessa área. Alguns dizem que nessa época não eram nem nascidos... Já ouvi isso algumas vezes. Pois bem, então isso sempre foi meu interesse. E nessa época, eu estava dizendo, havia uma carência de dar identidade a esse grupo profissional, diga-se de passagem, que nessa época, os psicólogos – até hoje existe uma certa rejeição, uma esterotipia em relação ao psicólogo organizacional no sentido de o psicólogo organizacional é pelego. Eu já ouvi de aluno – “Psicólogo organizacional é pelego”. Um absurdo a meu ver porque todos nós reproduzimos sistemas de alguma forma. Seja qual for o ambiente de trabalho. Pois bem, nós estamos aqui atendendo à solicitação do grupo de pesquisa e eu agradeço o convite, sem dúvida, para falar de diferentes paradigmas que norteiam a dimensão do trabalho. Eu quero dar ênfase no conceito de cultura porque eu tenho trabalhado muito com esse conceito e dizer para vocês o quanto me chama a atenção, cada vez mais as diferenças dos agrupamentos na formação disso que é chamado de cultura e vamos entender, vamos deixar claro que cultura é um conceito coletivo. Nós interiorizamos a cultura pelos valores e normas que essa comunidade apresenta e repassa. Por isso o conceito de valor é fundamental para entender nessa perspectiva como é que depois você desenvolve atitudes, predisposições. E daí nós sabemos que se desenvolvem emoções, cognições e conação como se diz classicamente. Eu vou começar lendo um trecho que eu, navegando pela internet, encontrei um dia que me pareceu curioso. E falando nisso com uma aluna de graduação, na sala mesmo, ela me disse – “Era assim mesmo, professor?” e eu disse – “Era assim mesmo”. Olha só, em 1899, na cidade do Rio de Janeiro, a Dra. ... Gomes dos Santos ? foi fragorosamente derrotada na pretensão de ingressar no instituto do advogados brasileiros. Em uma votação histórica, por ser a primeira candidata na pretensão de ser uma mulher advogada, seis contra onze votos foi a Dra... recusada. Prevaleceu o voto do relator sob o entendimento de não ser um diploma de bacharel em direito o único requisito para ser advogado. Mesmo porque a mulher casada não poderia advogar sem a licença do marido. Veja só, Pouco mais de 100 anos. Ora, isso não tem um impacto fundamental na construção da dimensão social e na construção da dimensão individual.

Nélio- Ns Espanha, até 65, no Franquismo, a mulher não podia ter conta bancária, não podia viajar para fora do país sem a autorização do marido.

Zanelli – Eu pergunto a vocês se eu sentar fica ruim porque algumas pessoas consideram isso como falta de educação ... eu me sinto mais a vontade assim. Então, nós vamos falar dos diferentes paradigmas que norteiam a dimensão do trabalho. Eu vou deixar claro que trabalho, na minha concepção, está intimamente ligado à organização. Esse negócio de falar sobre psicologia DO trabalho e psicologia Das organizações, eu acho isso também porque o trabalho acontece sempre contextualizado em alguma forma de organização. Pensem! Mas vocês podem dizer: “E um camelô?”. Ora, um camelô é um dos que mais – e nós estamos falando aí de organização informal do trabalho, mas está tudo lá, todas as dimensões básicas das organizações estão lá, Ta certo? Território, liderança informal, ... as contingências estão ali, produto, tem que produzir resultado, e por aí afora. Isso posto, vamos falar a respeito de paradigma. Eu fui lá buscar na wikipédia o que é que dizia sobre paradigma para começar com uma definição de dicionário livre. E até me surpreendeu porque a definição é bastante próxima do conceito científico de paradigma. Veja aqui: “Paradigma é uma representação de modelos a serem seguidos, um pressuposto filosófico, uma teoria”. Eu não vou ler tudo, não. À medida que eu for passando eu vou dar um tempo para vocês lerem e eu vou comentando. Outra coisa, eu tenho uma cópia em papel disso, claro que vocês não precisam anotar, mas anotem alguma observação que vocês queiram comentar depois e eu posso disponibilizar isso eletronicamente. Então vejam, MODELOS, PRESSUPOSTO FILOSÓFICO, TEORIA, CAMPO CIENTÍFICO COM MÉTODOS E VALORES... PESQUISAS. Por quê? A idéia de paradigma surgiu a sei lá quanto tempo, mas o sujeito chamado Thomas Khun publica em 62 a sua tese de doutorado nos EUA e ali ele usa o conceito para analisar o que acontecia com as teorias científicas. Por que é que até certo ponto se teve a física clássica e que dominava o pensamento dos cientistas e aí surge um sujeito chamado Einstein e rompe esse paradigma. Eu não entendo o suficiente de física para falar, mas o que ouço é que não é necessariamente que se jogou fora os princípios da física lá, mas se ampliaram como se houvesse um movimento de expansão na compreensão dos fenômenos físicos. O fato é que os cientistas passaram a pensar de uma maneira diferente aquilo que, até então, era chamado de ciência, como Kuhn denomina, chamado de ciência normal na física. Nós vivemos um contexto de ciência normal em qualquer disciplina científica, está certo? Predominam certos pressupostos que fazem o conjunto dos pesquisadores pensar e agir de determinada maneira. Um outro exemplo clássico é o do Copérnico, né? Depois o Galileu leva a fama, mas o pai da idéia é o Copérnico, né? Que observou que ao invés do Sol girar em torno da Terra, era a Terra que girava em torno do sol. Se vocês vivessem naquela época, se nós vivêssemos naquela época, nossa forma de interpretar, o nosso paradigma de imediação, essas formas de interpretação em nossas cabeças. Eu vou tentar transitar entre aquilo que interessa aos pesquisadores que estão aqui e aquilo que interessa aos aplicados (aqueles que querem saber disso e qual a implicação disso no seu fazer). Essa idéia de paradigmas, na psicologia e mais especificamente na psicologia da percepção, em a ver com o conceito e teorias implícitas que nos permitem explicar as realidades que nos cercam. Nós desenvolvemos teorias e aí eu não estou falando de teorias científicas não, eu estou falando de teoria individual, teoria de senso comum, aquilo que sem o qual eu não consigo explicar o que está à minha volta. Quando eu abro a porta de uma sala e vejo cadeiras universitárias, Data Show, todo esse contexto, de imediato isso soma tudo e

me permite identificar “sala de aula”. Mais do que isso, nós vamos criando, associando conceitos que nos servem como teorias explicativas da realidade. Sem isso seria muito difícil viver. Como viver sem essa construção que ao longo do nosso processo de socialização é feito. Paradigma tem a ver também com a noção de modelos mentais. Muito próximo do que nós estávamos falando. Olha aqui, pressupostos profundamente arraigados, generalizações, imagens que nós criamos do mundo. Deixa eu ver aqui eu tenho algumas anotações para orientar nossa fala. Mas esses pressupostos que formam o mapa, eles não representam a realidade em si, percebem? A realidade é muito maior do que nós captamos. Infinitamente maior. A idéia de mapa da uma noção, talvez até a um extremo maior, porque quando eu digo “aqui está o Brasil” olhando para um mapa, é uma tremenda redução, uma absurda redução porque o Brasil é muito mais do que aquilo. Esses modelos que nós vamos construindo funcionam com esses mapas que nos permitem “navegar” e viver nesse mundo. E é claro, né? Eles dirigem nossas informações, eles influenciam o modo como nós percebemos e agimos ou reagimos ao mundo. Esses modelos funcionam como Building da realidade. Tem um experimento interessante que, para variar é dos americanos, colocaram lá observadores de um jogo de basquete e eles tinham a obrigação de contar quantas vezes o time de camisa branca passava a bola de um para o outro, contar os passes, está certo? Acontece que os pesquisadores introduziram um gorila preto no meio do jogo. E aquilo aparece ali na tela, mas os observadores tão atentos em contar o número de passes, ao final perguntam a eles se viram um gorila preto e alguns respondiam que não tinham visto. Eles estavam programados para ver os passes e o gorilão ao foi visto. É um exemplo muito marcante para nos alertar o quanto que os nossos mapas, os nossos modelos, os nossos filtros excluem aspectos da nossa realidade que podem ser cruciais para a sobrevivência da nossa organização. Um outro autor chamado Joel Backer, isso num vídeo de algum tempo atrás, ele fala sobre paradigmas e dá um exemplo do relógio da Quartzo e relata que o relógio da Quartzo foi inventado, sabe onde? Muita gente diz que foi no Japão, que foi na Suíça (o país tradicional do relógio) – Quando eu era jovem, ter um relógio suíço era status. Um grupo de suíços inventou o relógio da Quartzo, mas os demais suíços não deram a mínima para aquela invenção. Japoneses em vitória por terem se associado ao governo americano, pegaram a idéia e quebraram a indústria relogeira suíça lá na década de 80. Ela teve que reinventar pulseira colorida combinando com a roupa. País que durante 300 anos foi produtor de relógio e que tinha captação maior das vendas de relógio no mundo todo. Isso é paradigma, está certo? Baseado nas distorções, ou até na não percepção imediata com o consciente do que está, às vezes, escancarado. Na dimensão social é um modelo ou um padrão de representações mentais generalizada em uma comunidade ou sociedade nos seus limites geográficos ou culturais, ou em abrangência mundial nos seres humanos em um período de tempo. Alguns paradigmas perpassam a humanidade toda. Se nós retrocedermos para a Era Medieval, imaginem que eu perguntasse “qual é a forma do Planeta Terra?” A resposta inevitável seria: Plana. É essa imagem mental que conformamos ao longo da nossa vida naquele período. O inverso hoje é claro que sabemos que ela é... Estou falando de algo que perpassa a humanidade toda. Mas nós temos paradigmas que funcionam para certos locais ou durante certos períodos de tempo para determinadas sociedades ou comunidades. Eu dou como exemplo em sala de aula... Eu digo uma palavra e vocês vejam o que vem como representação mental para vocês... GELO. E eu posso apostar porque já fiz isso que a maioria pensa naquele cubinho que sai do refrigerador... Alguns pensam em IceBerg ou em outra coisas. Mas na psicologia, nas ciências sociais a gente nunca tem sempre as coisas com recorrência absoluta, né?

Quero dizer: há sempre uma tendência. Agora imaginem se vocês todos fossem esquimós e eu dissesse na língua Esquimó (que eu não sei qual é) GELO, vocês me olhariam e perguntariam: Qual? Pois bem, de cultura para cultura, de ambiente para ambiente, então diferentes representações mentais. Você pode começar a se perguntar: qual é a imagem que a palavra ORGANIZAÇÃO traz para vocês? Qual é a sua representação mental de ADMINISTRAÇÃO? Qual é o paradigma em que vocês estão incluídos? Vamos ver como é que isso aconteceu na história. Então, Administração (todos vocês sabem) começou definitivamente acerca de 100 anos atrás. As teorias... a administração não, pelo amor de Deus. O homem administra desde que está na face da Terra, quando saíam para caçar... Mas as teorias de administração, lá com Taylor, Ford... Essas teorias clássicas tiveram uma duração de mais ou menos 50 anos e o que é que acontecia? É verdade que estávamos aqui a mais de 100 anos da revolução industrial, mas o mundo em expansão populacional tinha a necessidade de produzir em escala. Hoje fica fácil criticar o Taylor, hoje fica fácil, e sem dúvida nenhum, o que ele propôs acabou tendo implicações nefastas na dimensão psicológica social. Concordo com tantos autores que fazem essa crítica hoje. Mas na época, é preciso entender que ele procurou atender a um problema emergente. Havia uma explosão demográfica e as pessoas precisavam se alimentar, precisavam se vestir, certo? E Ele fez lá as padronizações dos processos de trabalho: a industrialização naquele momento, maior estabilidade, regularidade e previsibilidade. E essas regras duraram, esse PARADIGMA durou até então. Quando se fala em paradigma, não significa que ao ser superado o paradigma, todo mundo muda. Não é isso. Nós temos pessoas (e muitas) que funcionam no paradigma taylorista até hoje. Depois, de 50 a 90, nós tivemos o crescimento da industrialização e das mudanças, menor previsibilidade e maior necessidade de inovação. Daí começa então a se acentuar novas propostas porque era preciso dar conta, agora, desses elementos que aparecem aqui. E, depois de 90, o período da informação, tecnologia d informação, ênfase no serviço, intensificação da globalização, da mudança, das incertezas e da necessidade de inovação, da concorrência acirrada. Então fica definitivamente estabelecida a necessidade de usar os recursos que as pessoas podem oferecer. Aquele sujeito iluminado no topo da pirâmide tomando todas as decisões já não dá conta. Eu brinco dizendo que a participação não aconteceu porque o dirigente ficou mais bonzinho, ele ficou mais inteligente. Essas instituições representadas pelo militar, pelo clero, e aqui o industrial, o dono da fábrica representa bem esse momento. No âmbito militar e no da igreja, até hoje, as estruturas são verticalizadas e fortemente orientadas por esses princípios, ou por esse paradigma. Depois começamos a pensar, a ampliar esse quadro e ver a necessidade de se estabelecer missão, visão, valores e alinhar as pessoas. Essa palavra já é mais recente e mais pertinente a esse período aqui. É preciso, nessa multiplicidade de interações, inovações, de informações que precisam ser transformadas em conhecimento, o ser humano definitivamente passa a ser fundamental. A revista EXAME, eu falo nela não que seja algo que deva nos orientar na prática porque o que deve nos orientar na prática são as informações de natureza científica que nós queremos nos diferenciar como profissionais na área, nós temos que ler periódicos científicos – eu acentuo muito isso – porque me parece necessário. Você não vai se tornar um profissional diferente, diferenciado se ler apenas EXAME, embora seja necessário ler para saber o que está acontecendo lá, não é? Então eu cito a revista EXAME dentro desses limites. Na revista EXAME, apareceu em agosto na cessão em que o Jacky Wellsh? Escreve falando sobre a importância do RH, embora a maioria dos departamentos de RH funcionarem de maneira precária. Até aquele famoso departamento que corre atrás de jeitos de apagar

incêndio o tempo todo e não faz exatamente aquilo que está no seu potencial que poderia fazer. E ele usa uma expressão que me pareceu muito própria. Ele diz: “A empresa se compara a um time de futebol – que é uma organização também – e se você é o dirigente do time, do clube, quem você procura com maior frequência? O contador do clube ou o técnico?” Não é boa a imagem? Se a empresa – e a empresa é um ambiente de jogo contínuo, jogo interno e jogo com o ambiente, você tem que ter um time treinado. Não sou em que estou dizendo, é o Jacky Wellsh, considerado o executivo do século, não é isso? Jacky Wellsh esteve à frente da GE por mais de 20 anos e multiplicou o faturamento não sei quantas vezes. Esses são indicadores de sucesso. Bom, nas abordagens das teorias administrativas, recuperando aquilo que nós estávamos vendo lá, nós saímos de um paradigma que colocava ênfase nas tarefas e na estrutura e tinha a visão do homem como homem econômico, ou seja, aquele homem que é movido, sobre tudo, por recompensas financeiras. O Taylor tem um trecho que ele diz: “O homem é como um boi”, literalmente. Ali estava a visão de mundo que ele tinha. Hoje temos um ambiente de tecnologia, tarefas, pessoas com culturas e essa interação e o conceito atual é o conceito de homem complexo, ou seja, um homem que tem múltiplas necessidades e entre elas – nós estávamos discutindo isso – e se pode colocar no plano das necessidades porque eu tenho necessidade de me diferenciar, necessidade de enxergar em mim o que me diferencia dos demais humanos, assim como eu tenho necessidade de saber o que me conecta com os outros... É o vertical e o horizontal. Eu fui recuperar, face ao convite que eu recebi, um livro que eu me marcou bastante e que considero muito pertinente até hoje. Um livro que não foi traduzido, mas a edição que eu tenho é de 82 e foi escrito nesse período, no início da década de 80 por dois pesquisadores consagrados: o Bithell e Morgan. O Morgan que é o mesmo Morgan de “Imagem organizacional”, alguém conhece esse livro? Eu acho muito importante porque eles nos permitem visualizar os paradigmas científicos entorno daquilo que é chamado de teoria social que influencia a administração, e teoria social, em outros slides vai aparecer a sociologia, mas essa sociologia é entendida de uma maneira muito ampla porque esses autores analisam centenas de autores e de pesquisadores e classificam esses autores dentro de paradigmas. Foram criticados à época porque alocaram um determinado autor dentro de um quadrante, sendo que quem criticava dizia que não era bem assim. O Skinner, por exemplo, tem uma alocação que os skinnerianos ficaram possessos com a classificação que os autores fizeram. Eles analisam Skinner, eles analisam psicólogos dentro desses conjuntos de autores. É verdade também que eles dão bastante ênfase aos autores da sociologia. Eu acho uma proposta ousada, foi ousada, foi muito discutida na época e imagina o trabalho desses autores, esses pensadores tiveram para fazer isso. Então, dentro do que eles propõem, eu vou contar para vocês e considero que isso tem implicações é claro que outros autores apareceram, voas propostas, novas teorias, mas o modelo que eles propõem, considera-se que, é pertinente até hoje. Olhem só, eles partem de 4 pressupostos: o ontológico, o epistemológico, o da natureza humana e o da metodologia. Eles dicotomizam isso, depois vão enquadrar num contínuo, mas eles partem dessa dicotomia. Dessa percepção da essência do fenômeno que está sendo pesquisado em que eu vejo esse fenômeno alheio, externo a mim, ou se o fenômeno que está sendo investigado é construído pelos meus governos mentais. O outro pólo seria o epistemológico do lado de cá o positivismo e o anti-positivismo. O positivismo dando ênfase às regularidades, aquilo que re-ocorre, aquilo que ocorre com frequência e isso me permite estabelecer leis e coisa e tal. Do outro lado você vai ter uma posição em que o pesquisador me diz o que ele quer. O que interessa é o singular, o particular. O pressuposto da natureza humana, o homem é

determinado pelas estruturas, ou o homem tem livre-arbítrio – ele pode interferir por sua vontade? E finalmente a metodologia em que você vai ter também essa ... isso está casado com a epistemologia... Quais são os meios em que você vai preferir para abordar os meios em termos de recursos de pesquisa (instrumento de captação dos dados e de análise dos dados)? Você vai tender a uma análise quantificada, ou vai tender a uma análise qualificada? Nós sabemos que essa discussão está quase que superada, mas o pressuposto acaba vindo assim conforme está estabelecido. O não-motético é no sentido de que você pode identificar regularidades, está certo? A estatística não vê a distribuição de frequências? É onde está a incidência maior, o que você pode considerar como norma. E ideográfico é aquilo que é peculiar, único. Novamente, se você tem um pressuposto que se casa com um daqueles lados em que você busca ou privilegia a ordem ou você privilegia o conflito. Para quem busca a ordem, a ênfase está na estabilidade da integração, coordenação funcional e consenso. Quando eu olho a minha organização. Eu olho pensando ... Quando eu faço intervenções na minha organização, eu penso no quê? Que é possível buscar ou se ter a harmonia dentro da organização? Você corre em busca da harmonia entre as pessoas? Ou você parte do pressuposto de que o conflito é que é inerente, inevitável, e permanece ao longo do tempo. Percebem o que estou dizendo? Como você se aproxima da organização? Quando eu digo “da organização”, é claro que estou querendo dizer “das pessoas que estão no ambiente de trabalho”. Organização é uma entidade abstrata. Então, qual é a tendência? Um ambiente harmônico ou a tendência é o ambiente eclodir e depois desaparecer, e depois aparecer em outro lugar. Como você olha? Vocês podem refletir e pensar nisto: qual é o seu pressuposto, qual é o seu paradigma? Não esqueçamos que estamos aqui dicotomizando, mas é possível você fazer um contínuo nisso. Você não está nem tão lá, nem tão cá. Isso que nós colocamos como ordem e conflito, aqui estão sendo chamados de regulação e de mudança radical. A preocupação aqui é com o status-quo, enquanto que ali com a mudança radical. Ordem social X conflito estrutural, consenso X métodos de dominar, integração e coesão X contradição, solidariedade X emancipação, satisfação de necessidades X carência ou privação, atualidade X potencialidade. Esses autores, olhando as teorias, chegaram à conclusão de que essas teorias sociais, ao analisarem os fenômenos, colocavam a atenção ou em fatores como esses, ou em fenômenos da natureza. Daí eles criam esses quadrantes (que me parecem muito interessantes). Na época em que eu vi isso, confesso para vocês que foi um alívio porque as coisas embaralhavam. Eu lia certa coisa e ficava pensando “o que é que esse autor tem de comum com outro autor?”, “Como é que eu não consigo conciliar as idéias desse com as desse outro aqui?”, “como eu posso aproveitar essa parte desse autor e por que eu aproveito essa e não aproveito a outra parte?”. Isso serviu para clarificar os meus pressupostos, tanto em termos de intervenção, como em termos – sobretudo – de pesquisa. Aqui nós temos aqueles autores dentro daquilo que é chamado de humanismo radical, o estruturalismo radical, o interpretativismo e o funcionalismo. Aqui, vejam que estamos... se pegares esse quadrante aqui, ele está ancorado – sobretudo – na possibilidade de mudança radical pegando mais pela perspectiva da subjetividade. O pesquisador prioriza essa dimensão na sua análise e tem como pressuposto que a sociedade, as comunidades, as organizações tendem à mudança radical e assim por diante. Nesse quadrante aqui, o funcionalismo, a objetividade e a regulação, o consenso, a manutenção do status-quo, a manutenção da estrutura como ele é...

Vinícius – Quando você fala em mudança radical, que é?

Zanelli – O pressuposto desse paradigma é que as coisas mudam de fato na medida em que você intervém radicalmente, o oposto da mudança intramental, progressiva. Aqui nós temos um pressuposto de mudança progressiva. Se você pegar na administração, a reengenharia foi uma proposta de mudança radical. Eu digo “foi”, mas em alguns lugares ainda é reformulada, não do jeito que era. Bom, então esses autores chegam à conclusão de que o quadrante funcionalista era um quadrante, era e é o quadrante, que mais se tem pesquisas. Melhor, os pesquisadores, na sua grande maioria, se alocam de um quadrante funcional-sistemista, mas, já na época, eles percebiam a influência que os outros quadrantes tinham sobre o funcionalismo. A meu ver, isso se intensificou e hoje, quando nós falamos em teoria da complexidade – por exemplo – que é uma teoria que recebe influência dos outros quadrantes... Percebem assim também? Tem uma base que é dos pressupostos funcionalistas, mas agregou outras contribuições. Até aqui, tudo bem? Eu vou passar a falar, ainda seguindo o Morgan, das metáforas organizacionais. Desses livros que tratam das teorias e pensamentos administrativos, eu considero esse “Imagens da Organização” o livro mais esclarecedor, mais bem montado. A metáfora aqui se afina muito bem com esses conceitos de paradigma. Ele usa metáforas, como veremos por aqui, para localizar pressupostos. Então, ele utiliza a noção de metáforas e imagens para a compreensão das organizações porque as organizações utilizam inúmeras formas de interpretação. É preciso pensar que esses pressupostos associados a essas metáforas, podem predominar em uma determinada organização, mas eles se mesclam... Os dirigentes de suas organizações podem fazer prevalecer certos pressupostos, ou as ações estão mais direcionadas para certos pressupostos, mas de qualquer maneira outros pressupostos podem influenciar em maior ou menor quantidade. Tentem identificar como vocês vêm a sua organização. Você vê a organização como uma máquina? O que é uma máquina? Partes que se interligam para que esse todo continue funcionando ao longo do tempo. Então o suposto é que você, se for uma máquina... vamos azeitar isso que vai ficar tudo certinho. É um pressuposto de estabilidade, de rotina, de previsibilidade...

Nédio – E troca peça?

Zanelli – Se não está bom, troca-se peça e joga fora. Metáfora do organismo... Agora temos algo um pouco mais diferente. Observem que na metáfora anterior, quem vê a organização dessa forma, vê a organização muito para dentro. Na metáfora do organismo, você olha a organização por fora porque o organismo depende do ambiente, ele tem que viver em adaptação com o ambiente, mas há algo em comum entre a metáfora do organismo e a da máquina porque o organismo é uma máquina viva, logo, tem algo em comum, apesar de estarmos olhando para fora também. Para isso então é preciso buscar equilibrar essas necessidades internas em função das contingências. Na metáfora do cérebro, as organizações são sistemas de processamento de informação capazes de aprender a aprender. Aqui nesse período, essa seqüência tem uma certa ordem cronológica das teorias administrativas. Aqui se dá muita ênfase à tomada de decisão e à comunicação. Lembro-me que na década de 70, era muito comum ler nos livros de administração e ouvir administradores dizerem “Boa administração é aquela que toma boas decisões e comunica bem” ... Lembram disso? Era muito comentado, logo, vê-se as influências desse paradigma. A metáfora da cultura... as organizações são lugares onde residem idéias, valores, normas e elas são socialmente construídas. Nessa medida se dá muita tensão aos significados que permeiam a organização e as possibilidades desses significados serem

compartilhados, ou seja, que esses significados tenham um entendimento comum porque, se cada um pensar a organização de uma maneira, teremos gente dando tiro para todos os lados (os esforços não serão conjugados). Metáfora do sistema político... Organização vista como sistema de governo em que os grupos formam conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder. Vejam que algumas palavras lembram aqueles quadrantes vistos antes. Temos que analisar aqui que o dirigente com esse modelo mental presta muita atenção nas coalizões que existem e para onde elas puxam porque os agrupamentos humanos formam coalizões, agrupamentos de pessoas que tem interesses comuns e ficam “puxando” a sardinha para a sua brasa, ou a brasa para sua sardinha. Metáfora da Prisão Psíquica... As organizações são construídas socialmente também, mas criam os mundos sociais que são limitadores, constrangedores. É aquele paradoxo em que você precisa da pessoa em sua plena potencialidade, ou expressão da mesma, mas aquilo que a organização constrói custe e é limitador. Autores de fundamentação psicanalítica utilizam muito essa forma de ver a organização. AS limitações que as organizações impõem à individualidade A metáfora do fluxo e Transformação... A organização é vista como um fluxo de mudanças e elas na medida em que são estabilizadas, e essa estabilidade tem um período de tempo que pode ser curto ou maior, mas o que é permanente são as mudanças e o foco é nas mudanças. Metáfora do Instrumento de Dominação... As organizações são instrumentos de dominação de um grupo sobre o outro. Isso de clara influência Marxista ou neomarxista em que as pessoas estão nas organizações com a finalidade de serem exploradas, expropriadas (utilizando a linguagem dessa corrente). ... Os aparelhos de estado, os agentes de controle e assim por diante. A divisão de classes, a impossibilidade de conciliação Capital-trabalho, a ideologia tem um papel fundamental aí, a superestrutura ideológica na sobre determinação das organizações. Então, os autores das teorias administrativas, das teorias sociais que contribuíram para a organização, de acordo com Morgan, estariam alocados um pouco mais, ou um, pouco menos, dentro dessas formas de ver o mundo. Aqui temos outra imagem em que nós podemos, de alguma maneira, resumindo aspectos daquelas imagens, em que as pessoas na organização agem como entidade ou como processo. Se você vê a organização como entidade, você tende a ver a organização de uma maneira mais estável e com ênfase na estrutura que é soberana no comportamento organizacional. Se você vai por outro lado, você tem organizações como processo. Então, aqui estrutura e aqui processo, ali indivíduo e pessoa. Essa maneira de ver diz que não. As pessoas ocupam posições na estrutura e elas fazem isso acontecer. Então a visão vai para outro lado. As pessoas é que constroem a organização cotidianamente. Do lado de lá, o indivíduo fica engessado (determinismo), do lado de cá o indivíduo tem vontade própria e pode mudar as coisas. Para onde você tende, para lá ou para cá? Graças a Deus que tem uma terceira alternativa. Ou a estrutura faz, mas nós fazemos também. Aqui, novamente, temos essa dicotomização. É curioso vocês observarem e utilizarem esses conceitos, vocês podem analisar, na fala cotidiana das pessoas, pressupostos de um e de outro. Se vocês ouvirem atentamente as pessoas falarem sobre as organizações, vocês vão se dar conta de que algumas falam da organização de uma maneira estruturante em que a individualidade tem pouca expressão. E outras falam, percebe-se, que os pressupostos estão do lado de cá (os indivíduos que fazem e acontecem). Eu trouxe, mais especificamente, umas perspectivas da psicologia. Três perspectivas que agrupam conjuntos teóricos na psicologia quando estuda a saúde do trabalhador. Existe um número cada vez maior de pesquisadores interessados em estudar a saúde do trabalhador. Inclusive eu que tenho me aproximado cada vez mais disso. A minha pesquisa mais recente vai nesse caminho da saúde como resultante dos

processos organizativos. Vocês já observaram que às vezes entra numa pequena organização e parece que tem uma nuvem negra em cima dela? Quando você vai comprar um sapato, por exemplo, você entra numa loja e as pessoas estão de cara amarrada, tratam-se mal, tratam o cliente mal, parece que tem uma nuvem negra. Você cruza a rua e vai numa outra loja e o clima é outro... as pessoas te recebem bem, tratam-se bem, por que será? Por que é que isso se estabeleceu dessa maneira? Nós estamos falando de cultura, mas eu estou interessado nos resultados disso. Será que as pessoas adoecem mais na primeira ou na segunda? Isso já está estatisticamente comprovado... Adoecem mais na primeira. Existem pesquisas que revelam que a interação humana, não só no ambiente de trabalho, é fator de saúde e é fator de recuperação, haja vista os Alcoólicos Anônimos. Agrupamentos de indivíduos, para que será? Interessa, então, ao analisar uma organização, como que ela funciona em todos aqueles aspectos que a gente pode analisar com tais ou quais referenciais e por que ela gera maior produtividade. Não me interessa apenas maior produtividade. Eu estou preocupado com saúde. As organizações existem para produtividade e vida saudável. Veja, nada contra a produtividade, tudo contra o lucro mal distribuído que é fator prejudicial às relações. Se o lucro prejudica as relações, prejudica a produtividade que prejudica a saúde. Esses pesquisadores que estão preocupados com isso têm alguns pressupostos, alguns paradigmas por trás de suas escolhas. Estou tomando uma classificação que o Codo e outros fizeram e está publicado num capítulo de um livro lançado a dois anos “Psicologia, organizações e trabalho no Brasil”. Eles colocam que os estudos de estresse ... a concepção de ser humano é de um ser que deve estar equilibrado com a natureza. O pressuposto desses autores é o de homeostase. Na psicodinâmica do trabalho, a libido é a força principal de organização do ser a partir da primeira infância, portanto a psicanálise e suas correntes como base para entender os fenômenos da saúde. Abordagem epidemiológica, o ser é essencialmente social e tem no trabalho a força principal, na multideterminação da relação com os outros, com a natureza e consigo mesmo. Mas aqui nós a vertente crítico-dialética, na base o marxismo e o neomarxismo. Novamente aqui estamos falando de paradigmas que alguns autores e que os pesquisadores utilizam no caso a psicologia para entender o fenômeno da saúde do trabalhador. Falemos um pouco sobre o que está acontecendo nas teorias, nas recomendações da teoria para a prática. De um tempo para cá, passamos a ouvir que é necessário achatar as estruturas da organização com unidades flexíveis e auto-suficientes orientadas por líderes servidores, ou inspiradores, ou o que preferirem. Eu tenho certa ressalva com líder servidor. Gostaria e já estou a um tempo para procurar qual o termo utilizado no inglês porque a idéia de servidor, se não me engano, teve um ajuste na tradução. A idéia de servidor não encaixa muito no português. Entende-se por líder servidor aquele que está atento às necessidades do liderado e que vai lá e procura orientar e tal. Mas o servidor passa a idéia de subserviência também.

Nédio – Tu sabes disso Joel?

Joel – Eu acho que é “Servent Leader”

Zanelli – Então a tradução é por aí mesmo. Eu fico curioso para ver em um dicionário de inglês os sinônimos de servet para eles. Mas isso é detalhe. A horizontalização da estrutura é algo que está muito presente ainda nos dias de hoje. Compor equipes multifuncionais com ênfase na comunicação lateral, vertical, diagonal em todos os sentidos. A troca no diálogo permanente porque, num final de contas, isso é que

permite construção do conhecimento. A FIET tem momentos de parada que os trabalhadores conversem, dialoguem, falem do que quiserem inclusive de trabalho. Aqui, derrubar as fronteiras internas de modo que as unidades das pessoas fiquem alinhadas com os objetivos e valores centrais conscientes das estratégias, divisão, missão, organizacional. Desterritorialização, que eu estava dizendo no intervalo com um grupo, são poucas as organizações que tem atividades que eu considero ousadas porque o fluxo maior não é no sentido de derrubar portas, derrubar portas... mais do que derrubar paredes. O que Carlos Tayler diz que na empresa dele as pessoas não tem lugar fixo para o seu trabalho, não tem escrivaninha “essa é a minha escrivaninha”. Tem escrivaninha, mas as pessoas tem LAP-TOP, chegam e sentam aonde tiver lugar. É uma proposta ousada... Derrubar, não ter horário. O mesmo diz “se o cara quiser ir ao cinema à tarde, vai. Se deu conta do trabalho, tudo bem”. Mas que tipo de organização permite isso? É preciso pensar. E que tipo de atividade de trabalho permite isso? Pensa num ambiente/organização hospitalar... Está acontecendo uma cirurgia e eu digo “Esperem aí que eu vou para o cinema”

Oswaldo – Mas só se iria ao cinema após cumprir a tarefa... Ele ainda está fazendo a cirurgia.

Zanelli – Está certo. Mas concordam que existem algumas estruturas... Pensa na organização militar. Até que ponto é possível achatá-la em uma organização militar?

Colega – Mesmo na indústria é muito difícil. Uma enfermeira tem horários para cumprir e não pode ficar saindo... Na Zero hora, o pessoal do jornalismo não tem hora. Chegam pelas duas, saem pelas sete. Esse pessoal que gosta de escrever às vezes tem mais inspiração ao final da tarde ou à noite, chega lá às seis da tarde e vira a noite lá porque é a hora que funciona. Se chegasse lá às dez ou às nove que é o horário correto, não funcionaria. O próprio funcionário tem que saber mostrar a sua potencialidade e utilizar ela.

Zanelli – Mas se a matéria só fica pronta às seis da manhã, só vai sair no outro dia, está certo?

Colega – Dependendo, tem que entregar... Sei lá. Tal dia tem que entregar uma matéria, mas não precisam ficar lá de tal a tal horário. O horário para ele é flexível. Na parte administrativa, não.

Zanelli – Mas eu estou destacando aqui, seja uma produção de um jornal, ou hospital, ou militar, é preciso ver que essas propostas são limitadas por fatores da organização, da natureza do trabalho. Eu estava falando da organização militar, Eu brinco dizendo que um coronel fala para os recrutas “Informa que temos que marchar àquela praça para conter uma rebelião”, se tiver um recruta que erga a mão para dizer “Não, vamos fazer uma assembléia para decidir”, é cana porque isso é da natureza da organização militar... Comando. Temos que prestar atenção nesses detalhes que diferenciam as organizações e as possibilidades além do fato de algumas organizações até poderiam fazer, mas pelos modelos mentais dos dirigentes, não fazem. As vezes as pessoas, sobretudo na academia, olham isso e ... “Mas isso é aí fora”. Não, está acontecendo um pouco disso aí fora.

Cláudia – há uma piada que diz “Na Microsoft tu podes trabalhar qualquer doze horas do dia que tu quiseres”. É um horário flexível, mas tu trabalhas tanto que tu escolhe doze horas do dia para trabalhar. Então tem uma outra estrutura por baixo que nos faz responder à nossa maneira.

Zanelli – De qualquer maneira, existe o tempo para entrega do trabalho. Tu podes não trabalhar a semana inteira, mas terás que trabalhar no fim-de-semana porque tens que entregar o trabalho.

Colega – Tem setores de empresa que um misto nessa estrutura. Uma empresa tem determinado setor que tem que cumprir o horário e se houver essa flexibilidade, pode causar uma desordem na empresa, ou um algum déficit no rendimento da mesma.

Patrícia – Não sei até que ponto é válido estreitar essa estrutura, pois não se sabe o material da mesma, ou se é melhor trocar o material, do ferro impermeável para outro mais siliconado, permeável, ou flexível.

Nédio – O Guiddens fala dessa terceira via. De fato ela é uma estrutura constituída, construída por regras e recursos. Ele traz essa terceira via para rever a estrutura rígida que havia na Inglaterra.

Colega – Vejo que é uma dificuldade cultura nossa de compreender mais do que de atuar dessa forma.

Zanelli – Você falou uma palavra chave “cultura”. Se você tem uma hierarquia bastante verticalizada com vários níveis, quais são os pressupostos que estão por trás disso? Aliás, isso não é novo, pois Douglas McGraggor já identificou isso lá em meados do século a cerca de cinqüenta anos. Se são muitos níveis, é porque a fundamentação, na fala do Taylor, é a seguinte “um chefe não deve ter mais do que dez ou doze subordinados”. Taylor dizia isso, mas porque não pode ser mais do que dez ou doze? Porque é para estar por cima, controle rígido. O pressuposto é de confiança ou de desconfiança? Desconfiança. Então, uma matriz verticalizada tem pressupostos como a desconfiança, o ser humano é indolente, se você não ficar em cima ele não vai produzir. Então, isso gera uma mentalidade, modelo mental. Se você pega essa pirâmide e do dia para a noite achata, você “pira”, enlouquece essa organização porque os modelos mentais não para esse tipo de pressuposto. São outros pressupostos. Eu tinha dez SUBORDINADOS e passei a ter cinqüenta COLABORADORES... Tenho que mudar a minha mentalidade, percepção, reação. E nesse tipo de organização a mentalidade é “quero ser promovido” (para cima), mas o máximo que você consegue é ser promovido para o lado. Eu vejo a participação do psicólogo para tentar entender e o papel assessorando a tomada de decisão e intervindo. No caso do achatamento da pirâmide, ele tem que intervir com processos que envolvam a coletividade toda para fazer esse movimento. Trabalho difícil. Trabalho para ser feito num período de, no mínimo, meses ou anos. E esse processo tem que ser gradativo, o de achatamento. Você tem pessoas trabalhando em base de pressupostos que não condizem mais com a estrutura, então. Pressupõe-se agora a busca do autocontrole, da maturidade emocional. Nuca se valorizou tanto. Hoje se olha mais para a maturidade do que para a competência técnica, inter-relacional.