

**REFLEXOS COMPORTAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES
AUTOGERENCIÁVEIS SOB A PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL – ESTUDO
DE CASO NA INCUBACOOOP/UFLA**

FLÁVIA CAROLINE ALVES DE PAULA
flavinhaalvess@live.com

JÉSSICA CRISTINE DA SILVA RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
jessicacristine20@hotmail.com

ANA ALICE VILAS BOAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
analice2006@oi.com.br

REFLEXOS COMPORTAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES AUTOGERENCIÁVEIS SOB A PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO NA INCUBACOOOP/UFLA

1 INTRODUÇÃO

Tornou-se consenso entre diversos autores que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância na nova era do conhecimento (FIUZA, 2010). Diante de um cenário cada vez mais competitivo a tarefa de gerir pessoas é essencial para o alcance dos objetivos de uma organização, independente de sua área de atuação ou mesmo de sua estrutura.

A importância de investir na gestão de pessoas reside no fato de que todo o potencial de resultado e crescimento consiste no desempenho e esforço humano despendido, uma vez que, é através da contribuição das pessoas que constituem a organização que a mesma produz. Para a eficácia da gestão de pessoas, se faz indispensável a compreensão e consideração de aspectos comportamentais e características de cada indivíduo que configura a organização, consolidando assim o comportamento humano organizacional.

Frente a inter-relação existente entre o comportamento humano e a eficiência na gestão de pessoas, destaca-se como facilitador deste processo os estudos sobre a cultura organizacional, que auxilia na compreensão das atitudes humanas. Ao passo que, simultaneamente, ocorre o inverso, os valores e condutas individuais exprimem a percepção da cultura organizacional.

Considerando a cultura como sendo um sistema compartilhado de valores, em segmentos semelhantes percebem-se distintas significações e identidades, e em diferentes históricos e variados níveis de uma mesma organização descrevem-se culturas organizacionais parecidas. No entanto, o reconhecimento de que a cultura organizacional apresenta peculiaridades comuns, não quer dizer que não possa haver subculturas dentro da organização (ROBBINS, 2005).

As pesquisas sobre a cultura tornaram-se um campo favorável para impulsionar observações relacionadas aos espaços, significação, símbolos e o que representam para os grupos ali inseridos, trazendo resultados positivos para a compreensão dos fenômenos organizacionais, incluindo a motivação. A ideia de analisar as organizações como culturas - das quais existem o compartilhamento de fundamentos, princípios e convicções por todos os membros - é recente. Durante um período, as organizações eram percebidas comumente como uma maneira racional de organizar, coordenar e controlar um conjunto de pessoas. Porém, as organizações ultrapassam esse conceito, uma vez que sustentam propriedades pessoais, onde cada uma mantém caráter peculiar que excede suas características estruturais (ROBBINS, 2005).

O foco do trabalho é desenvolver, por meio de uma pesquisa de campo na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares-Incubacoop, uma análise do modelo autogerenciável com a organização interna de trabalho da incubadora e sua relação com a motivação e cultura organizacional, atentando-se para a observação dos prós e contras existentes nesse modelo. Assim, além da introdução, esse trabalho estrutura-se em mais quatro partes compostas pelo referencial teórico; fundamentos metodológicos; apresentação dos resultados e considerações finais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir desta fundamentação, o trabalho propõe a seguinte indagação: de que modo a cultura organizacional nas organizações autogerenciadas influencia ou é influenciada pelas

práticas individuais afetando a coesão da equipe? Quais os reflexos na motivação dos membros?

1.2 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral estimular o leitor a identificar e refletir acerca da percepção dos reflexos oriundos das práticas individuais que compõem a rotina organizacional autogerenciada e estruturam sua cultura; suas possíveis causas e consequências, sobretudo coesivas. Propõe-se como aspecto analítico substancial a discussão da importância da cultura organizacional na compreensão do comportamento humano e suas motivações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O valor atribuído à administração do comportamento organizacional para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas

As pesquisas desenvolvidas nos últimos anos assinalam a administração do comportamento organizacional como uma perspectiva atual, servindo de aparato conceitual para atitudes da gestão de pessoas. Geralmente, a expressão comportamento organizacional é usada como caracterização das vocações humanas, dentre as quais se inclui as práticas, atitudes etc. (LEITE, N.; LEITE, F.; ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007) (citado por LEITE, N. et al. 2012) a organização é a coleção de sujeitos que constituem uma estrutura coordenada de tarefas específicas, a fim de atingir objetivos em determinado tempo.

Para tanto, é necessário à compreensão dos conhecimentos proporcionados por outras ciências sociais ligadas às ciências comportamentais, possibilitando considerar os inúmeros elementos que compõem o âmbito das organizações, incluindo as peculiaridades de cada indivíduo. Os autores afirmam ainda, que entre os assuntos abrangidos nos estudos contemporâneos de comportamento organizacional, ressalta-se: motivação para o trabalho; trabalho em equipe; liderança; influência, poder e política; gestão de conflitos; cultura organizacional; comunicação interpessoal; mudança e desenvolvimento organizacionais; valores; atitudes; negociação; percepções; diferenças individuais; resistência a mudanças; gestão da diversidade e comprometimento organizacional; e principalmente foco nas pessoas.

Os estudos sobre gestão de pessoas apresentam duas presunções concordantes: primeiro, que essa dimensão aprecia o estudo do conjunto das políticas, práticas e instrumentos definidos por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho; segundo, procura-se a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional. Com a relevância atribuída ao comportamento humano na teoria organizacional, criou-se o conceito de modelo de gestão de pessoas, da qual a prioridade é a identificação de padrões de conduta coerentes com o negócio da organização. (LEITE, N.; LEITE, F.; ALBUQUERQUE, 2012).

Fisher (2002) traz a reflexão acerca da compreensão do modelo de gestão de pessoas, sendo a forma que uma empresa se organiza para gerenciar e guiar o comportamento humano no trabalho.

A evolução do processo e aperfeiçoamento da administração de pessoas nas organizações, deve-se sobretudo, a observação e ponderação de todas estas condições supracitadas. Gomes (1987) destaca em sua pesquisa a relevância, para o êxito profissional, do desenvolvimento da percepção e do senso crítico ao estudar, avaliar e pressupor o comportamento das organizações, para a pessoa que situa dentro da organização é indispensável conhece-la, depreendê-la sendo apto a lidar com as organizações e suas

manifestações. Segundo o mesmo autor, os gestores têm como função fazer com que as organizações atuem com eficácia, valendo-se para isso a necessidade do domínio sobre a mesma, que está intrinsecamente ligada a capacidade de analisar continuamente o comportamento nas organizações, de maneira sistemática e direta, observando-a em sua totalidade, seus segmentos e as conexões entre eles.

Aliado a todas essas considerações, é relevante mencionar o aspecto da promoção do desenvolvimento pessoal fomentado pela gestão de pessoas, Fogari e Teixeira (2012) trazem como hipótese de estudo, o fato de que as organizações que reconhecem o valor do desenvolvimento humano colaboram para a satisfação de seus membros, e por conseguinte se desenvolve tornando-se mais competitivas diante as constantes mudanças de mercado. É atribuída as pessoas a responsabilidade por mudanças na organização, devendo estar bem preparadas, portanto investir no desenvolvimento pessoal é a chave para o desenvolvimento organizacional, iniciando pelos gestores capacitados de modo a perceber e procurar em sua equipe o potencial do sujeito, investindo fortemente nele.

A gestão do comportamento humano nas organizações facilita, enquanto compreensão da conduta, valores e princípios individuais, o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas, ao passo que, como afirmado pelos mesmos autores é de grande valia conhecer cada sujeito e suas particularidades, além de seus verdadeiros interesses no ambiente de trabalho, como tentativa de dispor seus comportamentos com as finalidades organizacionais.

2.2 Equipes autogerenciáveis como resultado do aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas

Apesar das teorias gerais da administração apontar a essencialidade da valorização humana no ambiente trabalho, o que ocorre na prática muitas vezes é contraditório. Mesmo o indivíduo dominando todos os processos de trabalho, é pouco ativo nas tomadas de decisão, sendo percebido muitas vezes como simples executor de tarefas. (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

A medida que eleva-se o controle sobre as pessoas, aumenta-se também as consequências comportamentais. Para cada atitude coercitiva surge uma resposta de comportamento contrária equivalente (CHIAVENATO, 2002).

Fogari e Teixeira (2012) afirmam que o foco da gestão de pessoas altera-se significativamente nas organizações, a exemplo disso remete a mudança do perfil do funcionário ideal, caracterizado pela obediência, que posteriormente passou a explorar características das propriedades da sua autonomia. Incluindo assim, aquele antes executor, nos processos organizacionais.

Os autores contribuíram com essa discussão apresentando o modelo de administração participativa, que é um método compartilhado do qual inclui todos os componentes e clientes da organização, sendo considerado por empresas de sucesso como instrumento de avanço, tendo como suporte o indivíduo. É fundamentada pela democracia de consenso onde predomina os resultados negociados entre as partes, sem desconsiderar a vontade das minorias.

Fogari e Teixeira (2012) reforçam a ideia dos sistemas tradicionais, constituídos hierarquicamente, onde a figura do superior executa função controladora sobre seus subordinados, deixando de assegurar a preocupação e domínio por parte dos mesmos com a qualidade e o resultado do processo, estes apenas acatam as ordens sem reconhecer a missão de analisar e deliberar opinando sobre a produção. Em contrapartida, quando a atuação do subordinado é participativa ele pode cooperar oferecendo informações, expressar formas de melhorar o processo, oferecendo concepções que favoreçam a qualidade dos resultados. Quando o trabalhador enxerga que sua produção e a forma como é feita é percebida como

diferencial, resulta em aumento da satisfação, uma vez que sentindo-se valorizado, torna-se propenso a se aprimorar.

Segundo Maximiano (1995) a informação e a ação comunicativa são imprescindíveis para a eficácia no desempenho das tarefas, o indivíduo detentor de um cargo autônomo necessita de boas informações para auxiliá-lo nas tomadas de decisões. Logo, se a organização tem o intuito de estimular a participação, carece simultaneamente de desenvolver a ação comunicativa a fim de aperfeiçoar o fluxo das informações.

O autor expõe três artifícios que contribuem para os meios de comunicação: ouvir, transmitir informações e reduzir os símbolos de diferenciação.

Os ensaios com equipes efetivamente autônomas conseguiram incluir os funcionários nas decisões e processos referentes ao trabalho, contribuindo não somente para solucionar problemas, como também implementar soluções e garantir responsabilização pelos resultados.

As equipes autogerenciáveis, executam trabalhos relacionados ou mesmo interdependentes, assumindo frequentemente responsabilidades, antes designadas, aos seus antigos supervisores. Normalmente abrange planejamento e cronograma, delegação de atividades aos membros, controle conjunto sobre o ritmo de trabalho, tomadas de decisões operacionais, implementação de ações para solucionar problemas. Equipes de trabalho completamente autogerenciada podem até escolher seus membros e avaliar o desempenho uns dos outros, fazendo com que se perca a relevância das posições de supervisão (ROBBINS, 2005).

No Quadro 1 abaixo explicitado observa-se as diferenças entre as organizações tradicionais e aquelas de equipe autogerenciáveis:

Quadro 1 - Organizações tradicionais x Equipes autogerenciáveis

ELEMENTO	ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS
Estrutura organizacional	Estratificada individual /	Plana / em equipe
Conteúdo da função	Tarefa única / específica	Processo integral / tarefas múltiplas
Papel da administração	Direto / controle	Treinar / facilitar
Liderança	<i>Top-down</i>	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado / limitado	Aberto / compartilhado
Reconhecimento	Individual	Baseado na equipe / baseado em aptidões
Processo de trabalho	Gerentes planejam, controlam, melhoram	Equipes planejam, controlam, melhoram

Fonte: WELLINS et al (1994, prólogo) retirado de MEFFE (2006)

2.3 A Cultura Organizacional como facilitadora na compreensão do comportamento humano e suas motivações

De acordo com Morgan (1996), quando se realiza estudos sobre o sistema organizacional, o processo de elaboração da realidade é constituído fundamentalmente pela cultura, propiciando às pessoas a visão e compreensão dos acontecimentos, ações, objetos, expressões e situações individuais sob diferentes concepções.

Os estudos relacionados à cultura vêm sendo cada vez mais comuns nas organizações (MIGUELES 2003). Segundo a autora, se a finalidade é entender a lógica que apresenta os comportamentos dentro das organizações, então a ferramenta mais efetiva para isso é análise da gramática simbólica do grupo que a compõe.

Referindo-se ao âmbito da gestão de pessoas, elucida-se a compreensão de que:

[...] a cultura da organização deve ser a prioridade das prioridades: todas as formas de gerenciamento de pessoas e de instrumentos de recursos humanos devem subordinar-se a gestão da cultura organizacional (JOHANN, 2000, p. 07, citado por PAULA et al., 2015).

Para o termo cultura encontra-se diversos significados, sobretudo evidencia-se alguns pertinentes e adequados para a compreensão deste estudo.

Pode-se compreender a noção de cultura a partir da definição:

[...] conjunto de características humanas que não são inatas, e se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. [...] nas ciências humanas [...] está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a das interações sociais. [...] O conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, norma de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais etc. [...] cultura pode ser tomada como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica [...] (FERREIRA, 1999, p. 591).

Com a variedade de significações para o termo, das mais extensas áreas do conhecimento, a noção psicológica do conceito se faz imprescindível, uma vez que tenta justificar/explicar as ações dos seres humanos baseada em seus valores:

[...] fonte de expressão do inconsciente humano, formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, símbolos compartilhados ou, ainda, valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos seres humanos e dos grupos. (SILVA, ZANELLI, TOLFO, 2014, p. 494 citado por PAULA et al., 2015).

Os sujeitos se transformam constantemente, de acordo com a necessidade de adequação às demandas dos grupos dos quais se inserem, a cultura organizacional desempenha significativa influência na (re) constituição da identidade pessoal desses indivíduos introduzidos no contexto institucional. Essa influência admite a construção da identidade organizacional e uma ideia de integralidade à pessoa, possibilitando-o a edificação da sua imagem em um processo complexo e dinâmico. (MICHEL, 2014; PAULA, PINTO, LOBATO, MAFRA, 2014; RESENDE, PAULA, 2011).

Silva e Vergara (2000) contribuem ainda nesse contexto, afirmando que não é válido mencionar uma única identidade individual, porém múltiplas identidades formadas dinamicamente ao decorrer do tempo e dos distintos locais que as pessoas se incluem.

A socialização organizacional de colaboradores, comumente denominada como integração de novos membros, faz parte do treinamento e desenvolvimento de pessoal, compreendendo a instrução e reprodução da cultura organizacional. A importância dos programas de socialização consiste no fato de, inicialmente auxiliar na redução do impacto promovido pelo ingresso imediato na organização, mais do que isso, precisa ser uma fase de

aprendizado que proporcione sua agregação como membro efetivo da corporação (SILVA, 2013).

Segundo a mesma autora, os resultados de um plano de formação de novos membros, abrangem níveis elevados de comprometimento e alto conhecimento de suas metas, história, valores e pessoas.

Quando o processo de integração e socialização é bem gerido e orientado aos principiantes, pode baixar incertezas; contribuir para que os funcionários percebam e entendam o sentido de suas funções organizacionais; ampliar suas satisfações. Observa-se também que planos que incluem informações sobre tarefas esperadas do cargo; direcionamento; previsão de tempo para progresso a níveis seguintes; além do auxílio e apoio de membros mais experientes da organização, propicia a diminuição de conflitos e imprecisão sobre seu papel, e conseqüentemente aumenta a satisfação diminuindo as chances de evasão (COOPER-THOMAS, ANDERSON, 2005; JASKAYTE, 2005, citado por SILVA, 2013).

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem como principal finalidade identificar e analisar os reflexos da gestão de pessoas em equipes autogerenciáveis na conduta pessoal, a relação com a cultura organizacional e sua interferência sobre o aspecto coesivo.

A pesquisa classifica-se quanto à natureza de sua abordagem em mista, qualitativa no sentido em que a percepção se dá por meio de explicações ou da compreensão das relações entre variáveis, perguntando às pessoas entrevistadas sobre o seu comportamento diante a um determinado fato e seus estados subjetivos; quantitativa de modo a mensurar o impacto dessas relações (VERGARA, 2005).

Quanto aos objetivos do estudo, a pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que não há interferência do investigador, procurando apenas perceber a frequência com que os fenômenos acontecem, e tem como objetivo essencial descrever as particularidades de determinada população ou mesmo do fenômeno, bem como levantar opiniões acerca de determinadas perspectivas organizacionais, sobre os aspectos de conduta pessoal, atitudes e crenças dos membros. Buscando-se mais respostas, proporcionando caráter mais conclusivo aos resultados.

Segundo Gil (2008), as pesquisas que buscam descobrir a existência de associação entre as variáveis também são consideradas descritivas. O mesmo autor menciona a possibilidade de alguns trabalhos descritivos excederem o simples fato da identificação da existência de inter-relações entre as variáveis, propondo estabelecer a natureza dessa relação, neste contexto tem-se uma pesquisa descritiva que se assemelha à pesquisa explicativa.

O mesmo autor define pesquisa explicativa, como aquelas que têm como base central o reconhecimento dos fatores determinantes ou que contribuem para o acontecimento dos fenômenos. É o modelo de pesquisa que mais detalha o conhecimento da realidade, uma vez que esclarece a razão e o porquê dos fatos.

A classificação da pesquisa quanto aos procedimentos adotados, caracteriza-se um estudo de campo, como ocorre na maioria das pesquisas a de campo parte do levantamento bibliográfico. Os estudos de campo permitem fazer investigação maior e mais aprofundada das questões propostas do que a simples disposição das características da população segundo variáveis específicas (GIL, 2008). Outra proposição fornecida pelo mesmo autor, é que no estudo de campo examina-se um grupo ou comunidade específica, tratando-se de sua estrutura social, isto é, destacando a interação entre seus elementos.

No caso específico desta proposta de pesquisa, foi escolhida a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares-INCUBACOOP, da Universidade Federal de Lavras/UFLA, por se tratar de uma organização autogerenciada onde a pesquisadora foi estagiária. A

INCUBACOOOP/UFLA, é um projeto de extensão que, desde 2005 oferece assistência a grupos de trabalhadores populares em situação de trabalho precarizado, desempregados que procuram recolocação no mercado formal de trabalho, visando auxiliar empreendimentos de economia solidária.

A população é formada por ex-membros e membros da incubadora de base tecnológica, todos os elementos que configuram a população mantem ou mantiveram vínculo com a UFLA.

No caso desse estudo, foi sujeito de pesquisa uma amostra constituída de todos os voluntários que aceitaram participar do estudo, e ex-membros de fácil localização e contato que fizeram parte da equipe de estagiários da INCUBACOOOP/UFLA nos últimos cinco anos, disponíveis para o fornecimento das informações através de um questionário sobre o tema aplicado online. Os mesmos foram abordados e informados da pesquisa por meio de redes sociais e/ou via e-mail.

Para o levantamento de informações, o procedimento de coleta de dados foi baseado em questionário misto, composto por questões fechadas de escala 1 (um) a 4 (quatro), variando da opção “totalmente em desacordo” a “totalmente de acordo”; abertas, dando possibilidade ao sujeito de pesquisa colocar livremente sua opinião sem limitar-se (MALHOTRA, 2006, VERGARA, 2005).

Define-se questionário como um método de investigação constituído por questões que são designados aos indivíduos com a intenção de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, percepções, comportamento presente ou passado (GIL, 2008).

A partir da escolha desse critério de coleta de dados, a análise dos mesmos foi realizada por meio de tabelas que visem apresentar os resultados, frequências e/ou influências das variáveis consideradas. Para as questões abertas, onde o sujeito tem a chance de expressar de maneira dissertativa e mais abrangente, foi proposta a tabulação qualitativa e quantitativa da análise de conteúdo que assegura maior objetividade e sistematização das falas dos respondentes (BARDIN, 1995). Possibilitando melhor compreensão para a formulação do material de cunho qualitativo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 3 mostra que 64,3% está parcialmente de acordo sobre a multidisciplinaridade do trabalho, enquanto 92,8% apresenta-se parcialmente/completamente de acordo em relação a sua postura proativa, por outro lado 50% concorda completamente e diz se identificar com as tarefas desempenhadas pela organização e por isso sente-se motivado a participar da equipe, além disso 3,6% discorda totalmente quanto a sua identificação com o método de administração interna da equipe.

Tabela 1 - Afirmativas relacionadas à Cultura organizacional

Afirmativas	Grau de concordância em ordem crescente			
	1	2	3	4
Meu trabalho é multidisciplinar, portanto não sinto vergonha quando erro.	0%	14,3%	64,3%	21,4%

Considero-me proativo, manifesto interesse em assumir responsabilidades.	0%	7,1%	46,4%	46,4%
Identifiquei-me com o trabalho desenvolvido pela organização, por isso me senti motivado a participar dessa equipe.	0%	3,6%	46,4%	50%
Identifiquei-me com o tipo de gestão interna e a forma de trabalho da equipe, por isso me senti motivado a fazer parte dela.	3,6%	14,3%	35,7%	46,4%
Os valores e a identidade da organização são semelhantes aos meus, por isso decidi fazer parte dela.	0%	10,7%	46,4%	42,9%

Fonte: Do autor (2016).

A cultura organizacional remete comportamentos implícitos que contribuem para a produção de sentido, tornando-se também responsável pelas peculiaridades de cada empresa. Passaram-se muitos membros pela equipe INCUBACOOOP/UFLA, dos mais variados cursos, executando atividades de assessoria a empreendimentos de economia solidária dos mais diversos ramos. Nessa perspectiva, é evidente que alguns exercem maior domínio em determinadas tarefas e funções de acordo com o grau de afinidade e sua área de atuação. A multidisciplinariedade favorece uma dimensão maior de conhecimento dispostos na organização.

Gomes (1987) menciona que é substancial para a pessoa que situa dentro da organização conhecê-la, apreendê-la sendo apto a lidar com as suas manifestações. Saber lidar com os erros é imprescindível, e julgar não é o método mais eficaz, é necessário interação, orientação e informação visando aprimorar as ações cometidas com fracasso.

O processo comunicativo aliado ao bom fluxo de informações é um elemento indispensável no processo de criação, transmissão e impregnação da simbologia organizacional, sendo fundamental na compreensão da cultura, uma vez que se relaciona com as maneiras como as informações são geridas.

Unido a essas considerações, é pertinente apresentar a importância da promoção do desenvolvimento pessoal incentivado pela gestão de pessoas. Fogari e Teixeira (2012) trazem como hipótese, o fato de que o reconhecimento do valor do desenvolvimento pessoal coopera em favor da satisfação dos membros e torna conseqüentemente, a organização mais competitiva de frente as constantes mudanças de mercado.

São atribuídas as pessoas, a responsabilidade por mudanças na organização, devendo para tanto estar bem preparadas e guiadas, portanto investir no desenvolvimento pessoal é um dos segredos para o progresso organizacional. O início desse processo se dá por meio de gestores capacitados, aptos a perceber e procurar em sua equipe o potencial de cada sujeito, investindo fortemente nele.

Para Morgan (1996), ao realizar-se estudos sobre o sistema organizacional, o processo de composição da realidade é constituído fundamentalmente pela cultura, permitindo às pessoas a visão e compreensão dos acontecimentos, ações, objetos, expressões e situações

individuais sob diferentes concepções. É comum a busca por organizações que aparentemente seguem a mesma filosofia que a pessoa, exprimem ideais e valores semelhantes aos do indivíduo, é como um processo de identificação, seja com o trabalho em si ou mesmo com a organização.

O processo de socialização é parte fundamental para a inserção efetiva do indivíduo, fixação e reprodução da cultura da organização no mesmo. Logo, a pessoa que não tem o perfil organizacional afluído tem a possibilidade de aperfeiçoá-lo por meio de treinamento e capacitação, este seria o momento ideal onde o indivíduo teria a chance de escolher entre permanecer ou não, observando se estaria disposto a criar a identidade necessária e exigida.

Na organização estudada, é perceptível a influência que a ausência da identidade de alguns indivíduos exerce sobre as atividades desempenhadas e sobretudo no que se refere a motivação dos demais membros da equipe. Esse fator poderia ser minimizado através dos programas de integração e socialização, porém a INCUBACOOP não oferece esse programa que faz parte do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Um programa de orientação bem conduzido além de diminuir incertezas, aumenta a satisfação e reduz a chance de evasão e desligamento.

Foi relatado por alguns membros, sujeitos da pesquisa, que a falta de perfil e características pertinentes à inclusão e imersão na INCUBACOOP afeta diretamente a motivação, pois enquanto alguns são altamente proativos, outros não assumem responsabilidades sobrecarregando a minoria e consequentemente deixando-os desmotivados.

Contudo, na minha perspectiva alguns membros não se encaixam num ambiente autogestionário e estes indivíduos podem atrapalhar a harmonia do grupo levando um aspecto que seria bom para lados negativos. Pela minha observação algumas pessoas possuem por natureza própria uma personalidade que não permite o trabalho autogestionário. Isso porque algumas características como a falta de proatividade ou dificuldade de relacionamento ou habilidades sociais e de articulação verbal podem isolar esse membro dos demais integrantes do grupo. Em ambientes autogestionários os membros obrigatoriamente precisam possuir um senso de iniciativa para assumir responsabilidades e possuir habilidades para a articulação de suas propostas. Se isso não acontece, esse membro não colabora como os demais membros e acaba sendo isolado pelos demais, enfraquecendo assim as atividades desenvolvidas. (MEMBRO 12).

Quando admitido é necessário que o colaborador compreenda quais são as expectativas da organização, aprendendo como desempenhar as atividades, incluindo neste processo a potencialização de seu comprometimento. Em uma organização onde a presença da hierarquia é mínima ou inexistente, é crucial o comprometimento das pessoas que formam a equipe em assumir seu papel no progresso da organização.

De forma simultânea a organização é capaz de influenciar no comportamento do indivíduo, e este também influencia no processo de constituição cultural da organização. Isso se deve ao fato de quando o sujeito se insere na organização, leva junto suas experiências, valores, maneiras de viver, suas habilidades, motivação e tantos outros fatores que irá dividir com os outros, a partir dessa interação e troca que origina-se a cultura.

As transformações dos sujeitos são constantes, de acordo com a necessidade de adequação às demandas dos grupos que são incluídos, a cultura organizacional auxilia na (re)edificação da identidade pessoal desses sujeitos no contexto institucional. Essa influência consente a construção da identidade organizacional e uma ideia de integralidade à pessoa (MICHEL, 2014; PAULA, PINTO, LOBATO, MAFRA, 2014; RESENDE, PAULA, 2011). Silva e Vergara (2000) contribuem ainda, afirmando que não é válido mencionar uma única identidade individual, mas várias identidades formadas dinamicamente ao decorrer do tempo e dos distintos locais que as pessoas se incluem.

A relação existente entre as afirmativas: “Considero-me proativo, manifesto interesse em assumir responsabilidades.” e “Identifiquei-me com o tipo de gestão interna e a forma de trabalho da equipe, por isso me senti motivado a fazer parte dela.” mantém forte ligação, podendo-se concluir que o tipo de administração interna de trabalho da INCUBACOOOP/UFLA exige personalidade tendenciosamente proativa, pelo fato de ser autogerenciada e precisar de articulações em que os próprios membros sejam capazes de assumir responsabilidades, exigindo nesse tipo de gestão um perfil pessoal mais dinâmico e que detém mais iniciativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os aspectos teóricos do modelo de gestão de pessoas autogerenciável, percebe-se que este vem como uma forma aprimorada e oposta a gestão de pessoas tradicional, que por sua vez é marcada pela autoridade e centralização de poder, onde o colaborador é visto como mais um instrumento para alcançar a finalidade da empresa, sendo constantemente alienado aos assuntos referentes à organização e ao funcionamento da mesma, vetando sua inclusão nas tomadas de decisões.

Com pressupostos que condizem com a autonomia, participação e empoderamento do funcionário em relação ao cargo e trabalho executado no meio em que se insere, a autogerência vem se tornando prática comum e seus resultados são positivos no que diz respeito a amplitude de conhecimento, interação entre os diversos tipos de funções, sinergia e coesão de equipes.

A partir das análises feitas pelas respostas fornecidas através do questionário, é possível afirmar que a maioria dos respondentes considera a experiência de trabalhar em equipe autogerenciada válida e enriquecedora, porém alguns associam a plenitude e essência autogerencial a total horizontalidade, logo entram em desacordo quanto ao funcionamento do modelo devido a constatação de figuras que exercem maior poder e influência nas decisões e atribuições, como também a falta de perfil necessário para efetiva integração dos membros na construção da identidade organizacional.

Esses contrapontos, especialmente a questão da ausência de perfil apontada por alguns membros pode ser consequência de um fator cultural brasileiro, onde desde criança o indivíduo lida com situações de domínio, controle e submissão. Este pressuposto pode estar vinculado a externalidades negativas advindas do sistema educacional, que é constantemente reprodutor do conhecimento ao invés de emancipador.

Deve-se considerar a cultura do país com intuito de criar melhores percepções sobre o comportamento humano nas organizações, pois o contexto cultural nacional exerce impacto significativo sobre as pessoas, e por mais que a cultura organizacional seja marcante, a cultura do país desempenha influência superior sobre ela (ROBBINS, 2005).

Este fato reflete inclusive no trabalho quando o sujeito necessita ser designado a cumprir por meio daquele que estabelece o que deve ser feito, caso contrário, ele próprio não tem autonomia para visualizar, propor, desenvolver e desempenhar sem auxílio ou imposição as atividade.

Em suma, como em toda forma de gestão, as organizações autogerenciáveis dispõem de ferramentas bastante eficazes para seu funcionamento e desenvolvimento. Valendo-se para esta, em específica, aperfeiçoar a parte da cultura organizacional, no âmbito da socialização dos membros, a fim de selecioná-los e capacitá-los da maneira adequada para que se tornem aptos a cooperar com a organização e se sintam inteiramente parte dela, conciliando seus objetivos pessoais com os da organização, elevando o grau de satisfação e motivação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: O dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISCHER, A. L. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo- SP, Editora Gente, cap. 1, p. 10-33, 2002. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/4647368/livro-as-pessoas-na-organizacao---maria-t-l-fleury>> Acesso em: 29 nov. 2015.

FIUZA, G. D. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo- SP, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500004> Acesso em: 21 jan. 2016.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. **A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização**. Revista Eletrônica de Gestão e Negócios, v. 3, n.1, 2012. Disponível em: <<http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, p. 27-158.

GOMES, J. F. **Comportamento Organizacional**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro- RJ, v. 27, n. 2 p. 30-35, abr./jun. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901987000200005> Acesso em: 24 nov. 2015.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional**. Revista de Gestão, São Paulo – SP, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1141.pdf>> Acesso em: 24 nov. 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, p. 20-105, 1995.

MEFFE, C. H. S. **Implementação de equipes auto gerenciáveis em empresa do setor automotivo: Um estudo de caso**. Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2006. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/YMRTFYGECXQP.pdf>> Acesso em: 09 dez. 2015.

MICHEL, A. **The Mutual Constitution of Persons and Organizations: An Ontological Perspective on Organizational Change.** Organization Science, v. 25, n. 4, p. 1082-1110, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0887>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

MIGUELES, C. P. **O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo?** Cadernos EBAPE/FGV, v.1, n.2, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512003000200004> Acesso em: 03 dez. 2015.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PAULA, A. V. et al. **Desenho também é coisa séria – desvelando o "funcionário padrão" da sociedade capitalista moderna no desenho animado Bob Esponja Calça Quadrada.** Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 5, p. 45-71, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p45-71>> Acesso em: 04 dez. 2015.

PAULA, A. V. et al. **Considerações sobre o uso do Método Etnográfico para a compreensão da cultura organizacional.** Revista Faculdade Santo Agostinho, Teresina-PI, v.12, n.2, p. 20-32, mar./abr. 2015. Disponível em: <<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/629/445>> Acesso em: 04 dez. 2015.

RESENDE, F. G, PAULA, A. V. **Influência da cultura organizacional na (re) construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais.** Psicologia: Teoria e Prática, v. 13, n. 3, p. 124-138, 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/2612>> Acesso em: 04 dez. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. SÃO PAULO: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/busca?q=ROBBINS,%20Stephen%20Paul.%20Comportamento%20organizacional.%209.ed.%20S%C3%83O%20PAULO:%20Prentice%20Hall,%202002>> Acesso em: 07 dez. 2015.

SILVA, J. R. G., VERGARA, S. C. **O Significado da Mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 1, p. 79-99, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6254>> Acesso em: 04 dez. 2015.

SILVA, M. P. **Relação das práticas de gestão de recursos humanos e turnover: um estudo com empresas do norte do Paraná.** Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto – SP, p. 26-29, 2013. Disponível em: < file:///C:/Users/Usuario/Downloads/MarlizePSilva_Corrigida.pdf > Acesso em: 22 mai. 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa na administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

