



SILVIO VIEIRA DE SOUZA FILHO

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O MEDO, A
PRODUTIVIDADE E A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Um estudo de caso sobre o medo, a produtividade e a cultura organizacional**, elaborado por Silvio Vieira de Souza Filho e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 12 de Janeiro de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Silvio Vieira de Souza Filho, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Um estudo de caso sobre o paradigma do medo e a produtividade no ambiente organizacional, é autêntico e original.

Curitiba-PR, 12 de Janeiro de 2017.

Silvio Vieira de Souza Filho

Dedico esta obra aos meus chefes, pares de trabalho, subordinados, amigos e familiares que passaram por minha vida ao longo das 52.560 horas em um processo de amadurecimento para a efetiva transição profissional.

Na busca em me tornar um ser humano melhor, seja como indivíduo e profissional, tive a oportunidade de trabalhar e me relacionar com pessoas que, consciente ou inconscientemente, vivenciaram o despertar dos sentimentos mais complexos alojados na linha tênue entre o ódio e o amor, sentimentos esses essenciais para maturidade e gerenciamento da inteligência emocional, quando vivenciamos mudanças significativas.

Agradeço ao meu poder superior ao me guiar no enfrentamento das minhas lutas internas e dificuldades externas, inclusive de ordem financeira, durante o processo de inserção ao ambiente corporativo e competitivo no mundo dos negócios.

Sou grato especialmente as minhas Coaches Profissional Denise Chemin e Profa MS Cibele Bastos, a minha amada amiga e parceira Profa. Dra. Luciana Marques da Silva, a minha querida amiga e representante do Japão em Curitiba e Assessora Executiva, minha inspiração em disciplina e humildade Kumiko Abe, aos queridos Empreendedores em importação, exportação e beleza, meus segundo pais, José e Ivete Peixoto, aos meus amigos maravilhosos amigos Almindo Filho, Denyson Deluque, Maura Ornellas, Romulo Camargo, Ricco, Almindo Filho, Denyson Deluque, Mara Lúcia e Maura Ornellas . Ao meu anjo da guarda Sandra Mendes e a Níura Henke, mulheres incríveis com brilhos nos olhos e senso de diplomacia. A minha especial mãe, amiga, e inimiga do meu ego, Profa MS Zenaide Brianez, a pessoa que me fez enxergar a vida com mais maturidade. Aos meus amigos Maria Rosa, Edinaldo Pereira e Silvia Araújo, que estiveram comigo no início da construção de minha história na Escola Estadual Cesário Neto. A minha eterna amiga Miryam Oliveira (em memória), por sua infinita proteção e amor incondicional a nossa amizade e aos meus admiráveis pais, que tentaram da melhor forma investir seu tempo e dinheiro e minha formação e propuseram buscar as melhores condições de vivencia e aprendizado para minha vida, Silvio Vieira de Souza e Maria Tereza Ferreira de Souza (em memória), amor eterno.

A esses indivíduos, registro meu muito obrigado, pois essas pessoas foram a motivação necessária para fortalecer minhas competências pessoais e profissionais no gerenciamento das adversidades e alcance dos resultados.

RESUMO

Melhorias organizacionais impactam e desafiam o conhecimento tácito e empírico relacionados ao medo, produtividade e mudança de cultura empresarial. A partir desse entendimento, este estudo de caso caracteriza um laboratório vivencial oportuno para aplicação de técnicas e ferramentas que, dispostas em uma metodologia inovadora e customizada para operações de pequeno porte, poderão amenizar os impactos do medo em suas diferentes esferas, o que viabilizará constatar, cientificamente, a eficácia destas para uma gestão adequada e apropriada para promover de resultados. Uma abordagem humanista, proposta por meio da gestão orientada a pessoas, considera que a relação entre a melhoria do relacionamento interpessoal e o aumento da produtividade é o elemento fundamental para o alcance de resultados tangíveis. Acredita-se que ao abordar o medo como paradigma, ressignificando verdades absolutas, papéis e responsabilidades e tratando as necessidades dos indivíduos isolados e em seus grupos, possivelmente a empresa poderá mapear o potencial humano e talentos dentre seus colaboradores. Apontar futuros sucessores, identificar as melhores práticas e soluções para o negócio, estabelecendo um relacionamento de maior confiança entre seus colaboradores, o que também pode estimular maior adesão e interesse dos profissionais nas questões do negócio. Conclui-se que por meio de uma gestão humanizada, os sócios-proprietários conseguirão aumentar a produtividade e a lucratividade das unidades de negócio, promovendo sustentabilidade com maior organicidade.

Palavras Chave: Medo. Cultura organizacional. Produtividade. Gestão.

ABSTRACT

Organizational betterments affect and challenge the tacit and empirical knowledge related to fear, productivity and organizational cultural changes. From that understanding, this study case features an authentic timely experiential laboratory to apply tools and techniques that, displayed through innovative methodology and customized proposal for small business operations, could minimize the impacts of fear within its different spheres. It shall enable to consider, scientifically, the efficiency of tools for an adequate and appropriate management to promote business results. A humanistic approach, proposed by people-oriented management philosophy, consider the relation between the interpersonal relationship betterment and the increase in productivity a fundamental element to perform tangible results. Approaching fear as a paradigm, resignifying absolute truths, roles and responsibilities and treating the needs either of individual isolated or in groups; it can be possible to map the human potential and professional talents among collaborators. Revealing future successors, identifying the best practices and solutions for the organization by stablishing a strong trust relationship among collaborators that can also stimulate higher accession and increase professional interest towards the business issues. In summary, via humanized managing, the mayor investors may increase people productivity and profitability of the business units, promoting operational sustainability with higher organicity.

Key Words: Fear. Organizational Culture. Productivity. Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – HIERARQUIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
FIGURA 2 – HIERARQUIA DO PODER DE TOMADA DE DECISÃO.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OS ASPECTOS TEÓRICOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE	7
3. INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE	10
4. ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE VIGENTES NA EMPRESA HOPE S/A	12
5. ESBOÇO DAS FERRAMENTAS DE TRATAMENTO ORGANIZACIONAL VISANDO A DESCONSTRUÇÃO DO MEDO, APERFEIÇOAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE - ESTUDO DE CASO DA HOPE S/A	17
6. CONCLUSÕES	20
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	21
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

Entende-se que os resultados e índices de crescimentos de uma empresa estão aliados a diversos fatores no contexto do mercado local e global, seja ao que se refere a inovação de produtos (bem ou serviço), inovação de marketing, inovação organizacional e inovação de processos. Empreendedores buscam incessantes respostas para manter seus negócios em pleno crescimento no intuito de garantir sua sustentabilidade e permanência no mercado.

De acordo com um estudo realizado em dezembro de 2013 pela UGE – Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas, das 2.362 empresas de pequeno porte (empreendimentos com faturamento anual entre 360 mil e 3,6 milhões) entrevistadas, 75,1%, realizaram investimento em inovações e obtiveram um impacto de 6% a 30% no seu lucro total, certificando a importância de inovar na busca por resultados econômicos efetivos. Por outro lado, identifica-se que os investimentos mais robustos foram em produtos, bens ou serviços, atingindo o índice de 78% dentre as categorias de inovação pesquisadas.

Mediante esse cenário constata-se que a preocupação das empresas, principalmente com operações menores (até 100 funcionários), em ter como seu foco de investimento bens tangíveis, possivelmente minimizando a importância do investimento em capital intelectual e na qualidade do ambiente organizacional e das relações humanas, parâmetros imprescindíveis para geração de soluções sustentáveis para o negócio, principalmente em tempos de crise (MORGAN, 2013; SEBRAE, 2013; SUS, 2014).

Investir em pessoas ainda é tido como um investimento auspicioso para algumas organizações, justificado pelo fato de que o empresário pode estar “jogando dinheiro fora”, uma vez haja o desligamento do colaborador. Apesar disto, nota-se a preocupação do empresário em ter uma empresa com equipes multifuncionais com perfil criativo, inventivo e colaborativo, requisitos essenciais para gestão da inovação. Entende-se que a inovação pode ser implantada por diversos meios como relatado no estudo supracitado, porém sugere-se que o comportamento propício a inovação esteja presente nos colaboradores para que possam atuar pro ativamente e beneficiar dos mecanismos e ferramentas de inovação disponíveis no cenário organizacional. (MORGAN, 2013).

O aumento do lucro total é considerado como um reflexo do aumento da produtividade e esta é originada pela capacidade de produção e forma de inovar das empresas. Parte-se da premissa que para inovar necessita-se do ser humano como agente responsável por gerenciar, provocar e

ativar os mecanismos de operação e funcionamento de um negócio. Nesse pensamento faz-se os seguintes questionamentos: Em que pilares estão calcadas a qualidade de vida do indivíduo em seu ambiente de trabalho? Como fazer com que o indivíduo utilize dos recursos internos e externos disponíveis para gerar maior sustentabilidade para operação? Como alcançar altos índices de produtividade se os recursos responsáveis por inovar ao operar máquinas, elaborar novos produtos e serviços, gerenciar processos e gerar soluções e respostas rápidas para o cliente, estão trabalhando em ambientes mecanicistas onde qualidade do ambiente organizacional e a saúde das relações interpessoais e comerciais estão comprometidas por culturas empresarias antagônicas e centralizadoras? (DIAS SOUZA, 2019; HYLKE, 2016; MORGAN, 2013).

Foi eleita para ao palco de realização do trabalho proposto, como um estudo de caso, uma empresa familiar fictícia com uma operação composta por 74 colaboradores, com mais de trinta anos de mercado localizada na região Centro-Oeste do Brasil, da qual o nome será mantido em anonimato e os números apresentados são fictícios pela preservação da imagem e melhor desenvolvimento dos trabalhos. No entanto, o resultado das investigações e os índices apontados são oriundos de vivências reais realizadas pelo proponente, ao longo de 12 meses, inserido no ambiente organizacional em estudo.

Objetivo Geral

Propor ferramentas de tratamento organizacional visando a desconstrução do medo, aperfeiçoamento da cultura organizacional e o aumento da produtividade - estudo de caso da empresa fictícia Hope S/A.

Objetivos Específicos

- Esclarecer os aspectos teóricos relacionados à medo, cultura organizacional e produtividade;
- Investigar os aspectos relacionados à medo, cultura organizacional e produtividade vigentes na empresa Hope S/A;
- Analisar os aspectos relacionados à medo, cultura organizacional e produtividade vigentes na Hope S/A;
- Esboçar ferramentas de tratamento organizacional visando desconstrução do medo, aperfeiçoamento da cultura organizacional e o aumento da produtividade - estudo de caso da Hope S/A.

Delimitação do Tema

A plataforma de trabalho proposta contempla empresas com operações até 100 colaboradores, que aprestam perfil similar ao diagnosticado na empresa fictícia Hope S/A investigada. O objeto de estudo e análise limita-se a tratar as necessidades apontadas como foco no aumento da produtividade a partir do tratamento de aspectos relacionados ao medo e implementação de melhorias da cultura organizacional. Outros fatores que também englobam o alcance de resultados como inovação em marketing, tecnologia e processos administrativos e financeiros não serão objetos de estudo deste trabalho.

Justificativa

A Hope S/A de origem familiar, é uma instituição de ensino de idiomas que contempla 03 unidades de negócio na capital do estado de Minas Gerais. Há trinta anos a empresa está no mercado local, constituindo uma marca forte e consolidada. No entanto, há cinco anos os indicadores apontam estagnação comprometendo a ocupação das escolas, unidades de negócios, espalhadas por Belo Horizonte. Atualmente, atende a 40% de sua capacidade total de operação equivalente a 1.400 alunos, enquanto suas instalações, como um todo, comportam até 3.500, considerando sua estrutura e capacidade de atendimento.

Diagnósticos de duas consultorias especializadas afirmam que a ausência de crescimento está relacionada com problemas de relacionamento interpessoal, ausência de inovação nos processos, na comunicação, marketing e serviços, cultura organizacional com inclinações mecanicista e centralizadora, o que também comprometem o relacionamento e atendimento dos clientes da marca. Nos relacionamentos interpessoais, nota-se que o medo de agir, falar com transparência, propor mudanças, bem como a falta de engajamento com as ações proposta pelo corpo estratégico afetam a produtividade e busca por resultados por parte da equipe comercial administrativa e pedagógica, principalmente os colaboradores em nível tático-operacional. A partir desse entendimento, observa-se o seguinte cenário:

1. Utilização do nome de um dos proprietários, entre gestores de unidades, gestores e colaboradores e pares de trabalhos, como forma de coagir e agilizar o processo e execução de uma tarefa.
2. Colaboradores de mais de 10 anos de empresa, do núcleo docente, disseminarem a verdade sobre “ficar na geladeira” caso não atendam uma demanda específica da diretora pedagógica;

3. Alguns colaboradores apresentam comportamentos de vitimização, medo e fuga, ao serem confrontados pela não realização de tarefas a eles delegadas;
4. Resistência, por parte de alguns colaboradores, em dar as más notícias, mesmo sabendo que poderiam contribuir com a melhoria da empresa. Aparentemente, por incerteza e receio da forma de repercussão, entendimento e da reação dos diretores executivos ou de pessoas influentes;
5. Migração de colaboradores para a concorrência do mesmo segmento, sem aviso prévio como forma de sabotagem ao negócio;
6. Pedido de demissão mediante justificativas insinceras e ações jurídicas de assédio moral;
7. Comunicação realizada de forma velada em pequenos grupos (colaboradores e ex-colaboradores) “panelas” que compartilham opiniões e experiências negativas sobre a empresa, formalizados em mídias sociais de comunicação restrita e privada;
8. Protecionismo nas relações de colaboradores e gestores de forma isolada, na ocorrência de erros ou falhas em processos ou resolução de problemas;
9. Descrenças e resistência de alguns colaboradores, com mais de 05 anos de empresa, ao serem informados sobre proposta de melhoria da cultura organizacional, inovações nos processos, novos serviços e proximidade no relacionamento com o cliente;
10. Colaboradores considerar pedido de demissão mediante ao desafio de realizar uma apresentação de um relatório aos proprietários da empresa;
11. Falta de proximidade e desconfiança de alguns liderados para com seus líderes nas relações e rotinas de trabalho;
12. Capacitação intelectual e profissional das lideranças incompatível para implantação de gestão e comportamento inovador e para o uso do poder e autoridade ao que seu papel profissional corresponde;
13. Desinteresse de colaboradores em assumir novas responsabilidades, mesmo com perfil profissional e pessoal identificado para tal desafio;
14. Algumas tentativas de intervenções e mudanças organizacionais sem êxito, dividindo opiniões dos colaboradores de diferentes núcleos da empresa sobre o genuíno interesse de mudança dos empreendedores em suas propostas de gestão;
15. Existência de um distanciamento expressivo e significativo entre equipe administrativa e pedagógica, enfraquecendo as iniciativas e propostas de inovação para gestão organizacional e desenvolvimento de mercado.

Ao tratar esta empresa como um estudo de caso, destaque-se a oportunidade de identificar possíveis ferramentas e metodologias de trabalho, que aplicadas por meio de intervenções isoladas e em grupos podem tratar as questões apontadas com foco no aperfeiçoamento do modelo de cultura organizacional, melhoria do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, podendo fortalecer o aumento da produtividade para o negócio, na busca constante pelo aumento nas vendas e conseqüente nos resultados, denominado lucro para empresas de configuração pequeno porte.

Metodologia

As metodologias propostas para o desenvolvimento e aplicação dos trabalhos fundamentam-se nas teorias e práticas de Gestão de Projetos, na Técnica Metodológica Snowbal (“Bola de Neve”) e nas Práticas Psicodramáticas da Psicoterapia proposta por Jacob Levy Moreno, médico e filósofo pela Universidade de Viena e fundador do Instituto Moreno em Nova York. Identifica-se que as metodologias têm em comum a prática de tratar os recursos de pessoal de acordo com suas condições e capacidade de gerar resultados a partir do seu envolvimento no processo de construção e respostas as aplicações e intervenções. Assim como, em alguns de seus processos, as metodologias demonstram a preocupação com o engajamento e a multiplicação do conhecimento a partir da motivação pessoal de cada indivíduo por meio da valorização de seu histórico de vida, habilidades e competências. A teoria de Knowing-Doing-Gap de Jeffrey Pfeffer e Robert I Sutton também foi considerada para embasamento e o entendimento de baixa produtividade relacionadas ao medo de agir seja na comunicação ou execução de uma tarefa no ambiente organizacional.

Nesse entendimento, utiliza-se a metodologia proposta pelo Guia PMBOK para melhor organização, disposição das etapas e gerenciamento do tempo. Devido a dinâmica e configuração do negócio, instituição de ensino, entende-se que a metodologia escolhida propõe que seja realizada uma análise de viabilidade e permite que os processos possam ser desenvolvidos com maior fluidez, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, dinamismo no tratamento das eventualidades e maior controle, monitoramento e certificação dos resultados. Para melhor produtividade dos envolvidos, partiu-se da premissa que o engajamento e a adesão dos participantes são elementos essenciais para obtenção dos resultados esperados. Dessa forma, propõe-se a metodologia “Bola de Neve”, pois ela permite que, a partir das informantes chaves (“sementes”), os pesquisadores aproximam-se das pessoas (“filhos”) e dos problemas

investigados, bem como oferece subsídios para elaboração dos instrumentos de pesquisa. Outro ponto relevante é o fato de que, por meio da cadeia de informantes agrega-se maior heterogeneidade entre envolvidos, o que facilita o acesso a diversos grupos e diferentes óticas sobre a origem dos problemas e das necessidades apontadas. Essa técnica ainda viabiliza a integração, perfis de diferentes colaboradores de diversos núcleos da empresa em diferentes posições hierárquica com formação intelectual e histórico de vida diversificados. As técnicas ao que tange as Práticas Psicodramáticas, Psicoterapia de Moreno, são as técnicas da Inversão de Papéis, Técnica do Duplo, Técnica do Espelho e Técnica do Jornal Vivo, pois nota-se que estas ferramentas da psicoterapia podem promover melhorias no relacionamento interpessoal a partir de uma interversão intrapessoal de cada indivíduo por meio do seu autoconhecimento, superação de conflitos internos e outras manifestações do seu “eu” alojadas no inconsciente. Devido estar associado ao Teatro Terapêutico e utilizar da Dramatização como meio de acessar os conflitos e necessidades dos participantes no tratamento psicoterapêutico, acredita-se que a liberdade, a espontaneidade e a criatividade serão aspectos naturalmente estimulados ao longo dos cursos das atividades, o que também promove a resolução de conflitos com maior leveza, podendo ser tratado em sessões grupais ou individuais. (BALDIN e MUNHOZ, 2011; FLEURY, KHOURI e HUG, 2008; GERSHONI, 2008; KERZNER, 2011; MORENO, 1984; PFEFFER e SUTTON, 2000).

Ao propor essas metodologias e ferramentas organizacionais, objetiva-se aproximar-se da percepção dos indivíduos envolvidos, integra-los ao escopo do trabalho desde sua problematização, criação das soluções práticas até a implantação das melhorias e mapeamento dos resultados.

Para realizações da coleta de dados e análise investigativa sugere-se a utilização de pesquisas quantitativas e qualitativas com amostragens probabilística e questionários estruturados aplicados presencialmente, via linhas telefônica convencionais ou outras mídias de comunicação on-line para contato como público alvo, por intermédio dos facilitadores e investigadores e mesmo multiplicadores (“sementes” e “filhos”), quando identificado a possibilidade de aplicação pelos mesmos. Considera-se também de vital importância as informações coletadas em bate papos informais durante a rotina de trabalho. (BALDIN E MUNHOZ, 2011)

Acredita-se que ao iniciar a análise investigativa as melhores práticas a serem aplicadas são abordagens informais e por meio de pesquisas qualitativas, pois essas têm como foco a observação, descrição, compreensão e significado do fenômeno observado. Outro fato observado em processo de coleta de dados, é que pesquisas qualitativas podem contribuir para a elaboração de pesquisas

qualitativas durante o processo de intervenção. Por meio de métodos informais de aproximação nas etapas iniciais, entende-se que a aproximação, respeito e empatia dos interventores pode fortalecer a confiança e disponibilidade do sujeito em análise, promovendo maior envolvimento, fato que pode ampliar a consistência dos dados obtidos.

Para os processos de análise e tabulações dos dados pesquisas propõe-se realizar até 12 horas após sua aplicação pelos profissionais envolvidos com a atividades proposta. Os prazos propostos para execução dos trabalhos estão delimitados em cada etapa do escopo de trabalho. Outros prazos, formas e responsáveis para realização do trabalho estão descritos no capítulo 3.

2. OS ASPECTOS TEÓRICOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA E PRODUTIVIDADE

O medo em Latim é denominado de *Metus* e trata-se de uma perturbação angustiosa perante um risco, ameaça real e/ou imaginária. O conceito também se refere ao receio ou à apreensão de que venha a acontecer algo contrário aquilo que se pretende. É uma emoção que se caracteriza por um intenso sentimento habitualmente desagradável, provocado pela percepção de um perigo, seja ele presente, futuro, real ou suposto. O medo é uma das emoções primárias que resultam da aversão natural à ameaça, presente tanto nos animais como nos seres humanos (Miller-Keane, 2003).

O medo do desconhecido, o medo do fracasso, até o medo do próprio medo, especialmente quando mudanças audaciosas são propostas, pode inibir o indivíduo como pessoa e profissional. Algumas mudanças demandam esforços extensivos que englobam o indivíduo e sua vida pessoal e profissional. O mesmo processo ocorre para empresas, no busca e alcance de maior de nível da produtividade (HULKE, 2016).

As pessoas evitam pronunciar a palavra medo ou mesmo admitir que seja identificado. O medo pode ser estimulado de várias maneiras, naturalmente ou intencionalmente.

Na cultura empresarial, o medo pode ser um paradigma gerado como fator de resistência a mudanças, podendo ser fruto da percepção individual e/ou grupal. Como combater este mal disseminado no ambiente de trabalho, que impacta a produtividade nas organizações? Quais os benefícios em tratar o medo como um paradigma para o processo de mudança da cultura organizacional?

As pessoas evitam pronunciar a palavra medo ou mesmo admitir que seja identificado. O medo pode ser estimulado de várias maneiras, naturalmente ou intencionalmente. Ele pode estar relacionado com a imagem ou rótulos construídos em torno do indivíduo ao longo de sua vida e carreira profissional. O medo pode ser utilizado como estimulador na busca de resultados específicos, como por exemplo com a finalidade de aumentar produtividade no ambiente organizacional, por meio de ameaças, punições e supressão de recompensas esperadas. Se posicionar de forma transparente pode custar o emprego e a segurança pessoal de um profissional.

O amedrontamento individual ou grupal possui três origens distintas: pelo estímulo intenso (uma dor ou um forte ruído), por uma novidade (objeto, ambientes ou pessoas) ou pela interação social com membros da mesma espécie. No cenário organizacional, as pessoas tendem a repetir as mesmas soluções e repostas que vem realizando ao longo dos anos, pois é forma que

encontram para evitar e confrontar anseios sobre seu futuro profissional, sua vida e até mesmo sua autoestima. O medo provoca a repetição dos mesmos erros e previne que elas busquem melhores caminhos e forma de realizar o trabalho. Ao tratar o medo a partir das relações interpessoais e da representação social no universo organizacional, propõe-se fortalecer o processo de extermínio desta manifestação dentro das organizações e a busca por comportamentos desbravadores e inovadores que promovem a criação de soluções práticas e inteligentes para as empresas. (PFEFFER e SUTTON, 2000)

A manifestação do medo é justificada por diversos motivos identificados ao longo de estudos realizados ao longo dos anos. O indivíduo, no ambiente organizacional, tem medo de ser ridicularizado e/ou infantilizado, o que justifica se manterem velados a determinados posicionamentos. Este problema, de longa data, sufoca a capacidade que profissionais possuem para criar, inovar e ser espontâneo, refletindo drasticamente na produção de soluções criativas e inovadoras. Em muitas empresas o problema de baixa produtividade também pode estar relacionado ao fato de que, os colaboradores muitas vezes sabem o que devem fazer, mas não o fazem ou assim que uma decisão é tomada acredita-se que a ação deva ser implantada, porém ignora-se a necessidade de implementação, como apontado pela teoria “The Knowing Doing Gap”. Comportamentos, sejam de ordem pessoal, profissional e organizacional comprometem a perspectiva de vida e longevidade das empresas se manterem competitivas no cenário local e/ou global (DIAS SOUZA, 2011; PEREIRA, 2006; PFEFFER e SUTTON, 2000).

No cenário global das economias em transição, instabilidades e incertezas, o mercado exige empresas mais versáteis e dinâmicas com capacidade de respostas rápidas, criativas com foco na solução de problemas, no atendimento e satisfação dos clientes de sua marca. Por outro lado, o medo pode ser um fator inibidor de propostas inovadoras. É notório que existe um grande paradoxo dentro da gestão empresarial, seja ela aplicada no cenário pequeno, médio ou em grandes operações. Precisa-se de pessoas criativas, dinâmicas com capacidade de alta resolução de problemas em tempo real, pessoas multifacetadas, responsáveis por manter a engrenagem funcionando com alta produtividade (MORGAN, 2013).

Para implantação de um processo bem-sucedido de transformação organizacional, que deve ser tratado em corresponsabilidade entre gestores, colaboradores e consultores, é necessário que haja a soma de uma série de variáveis como talento, know-how e atitudes potencializadas a cada desafio, vivenciado na vida pessoal e profissional, individual e/ou em grupo. Para que haja mudança e quebre a resistência em transformar o status quo, sugere-se a aplicação de estratégias

como: educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e suporte; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooperação e f) coerção explícita e/ou implícita e a implantação de alguns pressupostos e contra pressupostos que procuram analisar e tratar as causas de resistência a mudança, como por exemplo o medo do desconhecido (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Apesar de sugerido como prática assertiva no processo de melhoria do ambiente organizacional, faz-se necessário posicionar-se de forma objetiva no processo de comunicação transparente, focando na resolução de problemas e necessidades do negócio, que atualmente ainda é considerado um tabu nas relações interpessoais (SU, 2014).

No gerenciamento de mudanças, nota-se que além desse agravante, as empresas ainda se deparam com obstáculos nas gestões devidos suas inclinações mecanicistas, centralizadoras e engessadas, onde as decisões top-down são, muitas vezes, tomadas e aplicadas por meio de coação, reforçada pela cultura do medo. (MORGAN, 2013).

3. INVESTIGAÇÃO DOS ASPECTOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE VIGENTES NA EMPRESA HOPE S/A

Para o processo de análise investigativa teve a duração de 12 meses, de novembro 2015 à novembro de 2016 por intermédio do atual Gestor de Desenvolvimento Estratégico do Núcleo Business Development, que no início do processo atuou como professor e responsável pelos eventos corporativos e institucionais e por algumas iniciativas de marketing da empresa.

A realização dos trabalhos deu-se a partir do consentimento informal da Diretora Pedagógica, a qual demonstrou-se aberta a oportunizar a construção da proposta. O processo de investigação deu-se informalmente a partir da observação, registro e análise de dados ao longo do período investigativo. O investigador utilizou-se dos eventos corporativos e institucionais e de algumas iniciativas de marketing e melhorias organizacionais para engajar colaboradores de todos os núcleos do negócio.

A investigação também se deu por meio das iniciativas e inovações propostas pelo investigador com apoio e autorização da Diretoria Executiva, Pedagógica e Núcleo Organizacional, como descrito abaixo:

- 1) Aplicação de programas de treinamentos (apresentação em público, condução de reuniões, comunicação eficaz e excelência no atendimento) para os gestores das unidades e seus consultores de vendas e treinamentos de atendendo ao público para equipe de operação, manutenção e segurança;
- 2) Encontros de Ciclos, de 45 e 45 dias), momento onde os colaboradores de todos os núcleos do negócio se encontram para celebrar os resultados das unidades, recebem premiações por comportamentos reforçados pela cultura de foco em resultados, participam de workshops de beleza e outros assuntos pertinente ao universo feminino, considerando maior parte dos colaboradores;
- 3) Elaboração de projetos como propostas de melhorias e inovações em processos e serviços para os setores de marketing & vendas, com envolvimento e participação de professores com mais de 05 anos de registro (a empresa aloucou recursos financeiros extras como incentivo para os profissionais);

- 4) Participação em corresponsabilidade com a consultoria em vigência na aplicação de treinamentos e workshops de desenvolvimento para colaboradores, parceiros e fornecedor;
- 5) Implantação de reuniões periódicas nas unidades, como foco na melhoria da comunicação entre gestores e suas equipes;
- 6) Realização de comemorações de final de ano para colaboradores e familiares, com adesão de 80% dos colaboradores da empresa, prática não encorajada pela empresa, ao longo dos últimos 05 precedentes;
- 7) Fortalecimento de parceiras com escolas conveniadas e expansão de mercado com a adesão de novos parceiros de negócio;
- 8) Implantação de projeto social English4Life junto parceiros e empresas locais, com envolvimento de todo o corpo docente e corpo administrativo.

Considerou-se para como parâmetro essencial de investigação os dados e as informações coletadas em decorrência do contato direto e intenso com a Diretora Pedagógica. Para tanto, que essas informações consolidam a compreensão e entendimento mais consistentes em relação a origem da gestão vigente do empreendimento, pois o investigador, seja no papel de observador ou como um colaborador no desempenho de suas funções, pode acessar, observar, avaliar e certificar das diferentes formas de se posicionar e agir da gestora detentora da maior influência sobre o negócio.

Em decorrência do processo de investigação, o investigador tende a sofrer influência na percepção da realidade e fenômeno observado pelo fato de que vivenciava as experiências como um colaborador em sua rotina de trabalho. Contata-se que para minimizar o impacto de suas emoções pessoais e observações tendenciosas, o investigador registra os dados após 42 horas de observado, quando envolvido no processo, para os demais dados e informações, registra-se os apontamentos no menor prazo possível, como garantia de manter a quantidade e consistência dos dados, seja em dispositivos impressos ou digitais.

4. ANALISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS À MEDO, CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE VIGENTES NA EMPRESA HOPE S/A

4.1 Hierarquia da Estrutura Organizacional

Durante o processo de análise investigativa, observou-se a necessidade de uma estrutura organizacional onde o poder de tomada de decisão é compartilhado por outros núcleos, propondo mais autonomia e agilidade no processo decisório. Conforme figura 1 abaixo, é proposto um layout definido a partir dos papéis e responsabilidades dos organismos da empresa, onde, a hierarquia apresenta-se verticalizada nos níveis estratégicos e horizontalizada abaixo dos níveis táticos.



Figura 1 – Hierarquia da Estrutura Organizacional Idealizado pelo Investigador

4.2 Hierarquia do Poder de Tomada de Decisão

Também se observou que o poder de tomada de decisão conforme figura 2 abaixo, está centralizado na Diretoria Pedagógica, pelos aparentes motivos observados como descritos abaixo:

- a) Diretora Pedagógica empreendedora com perfil prático orientado a excelência e qualidade de ponta no atendimento e serviços prestados, com forte controle sob prazos;

- b) Gestores de unidades acostumados a receber procedimentos e direcionamentos prontos, onde muitas das vezes não fazem parte do processo de construção e planejamento estratégico das atividades pedagógicas;
- c) Formação, capacitação técnica e intelectual dos gestores de unidade, núcleo organizacional e diretoria executiva incompatível com a proposta de gestão, atuando apenas de forma gerencial e operacional;
- d) Síndrome de Knowing-Doing Gap apresentada pelos gestores e núcleo organizacional em decisões que cabem aos mesmos realizarem, por falta de confiança em suas decisões e medo de errar, mesmo diretoria pedagógica e diretoria executiva estão conscientizadas sobre a necessidade de mudança, permitindo maior delegação de autonomia para realização de algumas tarefas;

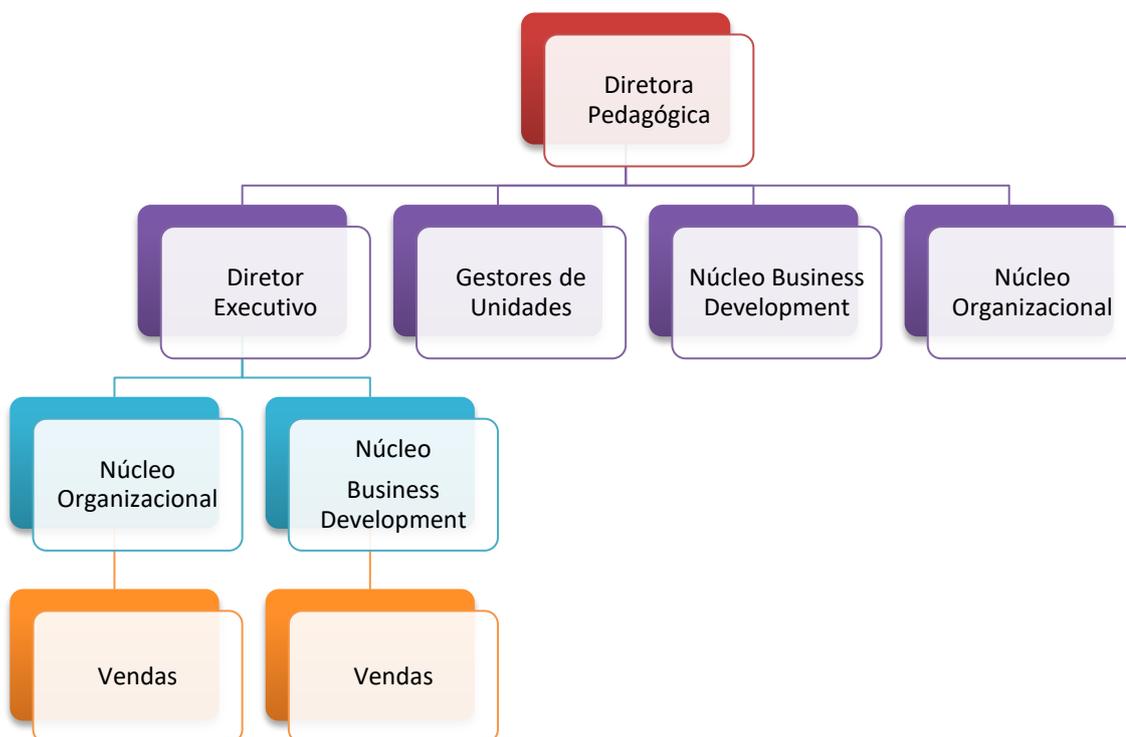


Figura 1 – Hierarquia do Poder de Tomada de Decisão

Nesse entendimento, constata-se que na cultura organizacional da Hope S/A as decisões estratégicas estão centralizadas nas mãos da Diretora Pedagógica e do Diretor Executivo, ambos

são casados e são sócios majoritários da empresa. Dentro da estrutura apresentada, A Gestora do Núcleo Organizacional atua como facilitadora e tem autonomia sobre os processos táticos operacionais como um todo, desde que não vinculados a assuntos pedagógicos.

Para facilitar o entendimento sobre considerações apontadas, a Diretora Pedagógica, o Diretor Executivo e a Gestora do Núcleo Organizacional serão analisadas isoladamente, pois considera-se que são pessoas que estão no direcionamento estratégico, configuram forma diferenciadas nos relacionamentos interpessoais, detém forte autonomia e todos fazem parte dos negócios desde sua fundação.

A Diretora Pedagógica

A diretora pedagógica, de perfil questionador e dominador, raciocínio rápido, orientada a excelência dos processos e entregas, atua intensamente e diretamente com o corpo docente na tomada de todas as decisões dos níveis operacionais ao estratégico quando se refere ao corpo docente e discente de todas as cinco unidades de negócios, dentre unidades próprias e unidades em escolas conveniadas. No entanto, mesmo não sendo de sua especialidade o seu poder de decisão influencia diretamente todos os núcleos da empresa, havendo momentos que, mesmo contrariando os direcionamentos e expertise dos colaboradores dos núcleos, a decisão, uma vez tomada, poucos colaboradores se propõe a fazer implementações ou propostas de melhorias quando os assuntos são de cunho tático ou estratégico. O medo de agir, por diversos motivos como listado na justificativa deste trabalho, impedem que confrontem os direcionamentos da gestora. Outro fator observado é que, em contrapartida, como forma de sabotagem ou fazerem valer seus direcionamentos, os colaboradores apresentam os resultados de suas demandas com prazo bem curto para modificações, o que pouca das vezes, prevaleçam suas propostas. No entanto, em alguma das vezes, os prazos de entrega são comprometidos, para que a demanda seja entregue como direcionada pela diretora pedagógica.

Quando atrasos nas demandas acontecem relacionados aos professores, eles são constantemente cobrados e lembrados de prazo de entrega via mídias de comunicação interna e, ao realizar a demanda, a palavra “urgente” está presente em quase 80% dos registros, geralmente o feedback dos professores é “ok”. Nota-se que muitas das vezes os professores entregam relatórios incompletos ou em não conformidade com a demanda pedagógica. Em alguns casos a Diretora Pedagógica refaz todo o documento e considera a entrega efetivada.

Ao serem confrontados com propostas inovadoras, nota-se uma divisão de opiniões, os profissionais com mais de 10 anos, não se posicionam, entreolham, mas se propõe analisar.

Colaboradores entre 05 e 10 anos, as vezes se posicionam, ou até mesmo, aderem a idéia em primeira instância, mas as vezes desistem após conversas informais com os profissionais de mais tempo de casa. Os colaboradores mais novos aplaudem as propostas, se engajam mais rápido, e muitas vezes, oxigenam e realizam as atividades com sucesso. No entanto, com o passar dos meses, contata-se que os novos já foram contaminados por influência de suas conexões com os professores, pares de trabalho e até mesmo gestores das unidades de negócio. Em geral observa-se que os colaboradores, seja na condição de corpo docente ou corporativo, antigos ou novos, demonstram insatisfeitos com seu desempenho como profissional, pois existe uma sensação permanente de estão sempre atrasados com seus prazos para entrega, que suas demandas não atendem a excelência de suas próprias expectativas ou mesmo as expectativas da diretoria pedagógica e que o calendário está apertado, documento que elaborado único e exclusivamente pela Diretora Pedagógica.

Apresentados os fatos, observa-se que o medo de posicionar, a insatisfação e desinteresse em inovação, seja por receio ou mesmo vitimização e a falta de engajamento são sentimentos ou paradigmas explícitos. A maioria dos colaboradores realizam o que julgam pertinente ao seu papel, e nada é realizado além da qual suas funções correspondem, comportamento identificado em sua maioria, nos profissionais do corpo docente, os profissionais de outros núcleos é possível notar maior engajamento com propostas inovadoras. Naturalmente, a inovação em paralelo com a produtividades são comprometidas, o que impacta diretamente nos clientes e resultados dos negócios.

O Diretor Executivo

O diretor executivo apresenta um perfil fortemente orientado a resultados e expansão dos negócios. Com fortes inclinações humanista, busca solucionar os problemas de conflitos nas relações de forma imparcial e individual quando possível. Seu tempo é dividido com outros negócios familiares. Por tanto, está disponível para as intervenções e socializações presenciais de segunda a quarta-feira. A partir de então suas funções são delegadas para sua representante, a Gestora do Núcleo Organizacional.

O Diretor que é quem realiza as contratações dos profissionais do corporativo. Observa-se que sua interação é sempre positiva para com os colaboradores, na busca em solucionar problemas, principalmente de ordem financeira e com uma abordagem mais humanista, porém, suas habilidades e competência para gerir pessoas e questões organizacionais de forma abrangente são comprometidas pela falta de know-how em gestão organizacional e estratégica pessoas. Nota-se que ele está disposto a realizar os devidos investimentos em pessoas, realocação de recursos e etc,

mas devido ao seu pouco tempo e falta de familiaridade com as questões de desenvolvimento organizacional, previsse-se de fazer o investimento com receio, por não conseguir mensurar e tangibilizar os resultados a curto prazo.

Devido ao seu tempo, as questões de ordem financeira, organizacional, gestão estratégicas dos recursos e desenvolvimento de pessoas são delegadas para a gestora do núcleo organizacional, o que acreditasse ser um risco constante, pois observa-se pouco know-how técnico por parte da gestora do núcleo organizacional e seus liderados, para atender os requisitos necessários as demandas de gestão de pessoas e gestão da inovação, ou pode-se considerar algum tipo de resistência involuntária por parte desses representantes, em último caso.

A Diretora do Núcleo Organizacional

A diretora do núcleo organizacional apresenta um perfil orientado a operacionalização dos processos e a entrega dos resultados. Detêm forte domínio dos números, estimulando a economia em todos os momentos pertinentes. Nota-se inclinações positivas as propostas de gestão da inovação e ao desenvolvimento humano. Contudo, necessita mais conhecimento e treinamentos em ferramentas para melhor entendimento e gestão dos processos de inovações e pessoas.

Observa-se que em seu comportamento nas relações interpessoais, ela se espelha no diretor executivo, no intuito de promover a confiança e proximidade com os colaboradores tático-operacional. No entanto, de acordo com alguns relatos, identificou-se uma presença de baixa credibilidade em assuntos profissionais e/ou pessoal que já foram individualmente compartilhados pelos mesmos, alegando que seus comentários sofreram interpretações por parte da mesma e afirmam a gestora do núcleo organizacional apresenta os fatos de uma outra ótica ao compartilhar com a diretoria estratégica, o que gera desconfiança sobre seus posicionamentos e comportamento com um todo.

Nota-se um silencio velado pelos gestores (gerentes) das unidades, consultores de vendas, e até mesmo alguns professores que vivenciaram este tipo de ocorrência, demonstrando que sabem como se precaver e conviver com a situação, porém não disseminam o aprendizado ou experiência por um certo tipo de medo de posicionar e comprometer seu futuro na empresa, uma vez que a gestora do núcleo organizacional é o braço direito do diretor executivo e assume responsabilidade sob os outros negócios da família. Considera-se que esses fatos comprometem a mudança da cultura organizacional, pois as credibilidades para com as propostas estão comprometidas por questões de ruídos na comunicação e garantia de que os colaboradores estão sendo representados de forma coerente com suas convicções e posicionamentos.

Em suma, entende-se que a forma de interagir e se posicionar dos membros estratégicos do negócio, influenciados por suas origens, crenças e experiências, pode promover a impressão de que a forma de gerir o negócio está calcada na valorização da estrutura, na excelência e qualidade dos serviços aos clientes externos e pouco inclinados aos valores e necessidades dos colaboradores de nível tático-operacional. No entanto, de acordo com relatos dos gestores estratégicos existe um propósito único de garantir a sustentabilidade do empreendimento e das famílias que dele dependem. Os colaboradores, são vistos como recurso imprescindíveis para os negócios, mas precisam sentir e certificar-se que estão sendo valorizados e geridos conforme suas expectativas e propósito de vida.

O que para os gestores estratégicos, pode não ser interpretado ou identificado como medo, problemas de produtividade e necessidade de ajustes na cultura organizacional, para o novo cenário de mercado é essencial investir em pessoas reconhecendo-as conforme suas expectativas e necessidades, como apontado pela Teoria da Necessidades de Abraham Maslow na busca do aumento da produtividade e das perspectivas de maiores resultados.

5. ESBOÇO DAS FERRAMENTAS DE TRANTAMENTO ORGANIZACIONAL VISANDO A DESCONSTRUÇÃO DO MEDO, APERFEIÇOAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA HOPE S/A

Propõe-se que a definição da equipe estratégica, tático e operacional envolvidos na gestão das atividades, bem como definição dos papéis e responsabilidades, mapeamentos dos ricos e marcos do projeto sejam elaborados em corresponsabilidade com os patrocinadores e alguns stakeholders da equipe interna da empresa para posterior contratação dos prestadores de serviços.

Sugere-se esta prática com o objetivo de compartilhar o conhecimento sobre gestão de projetos e ferramentas utilizadas e garantir maior adesão dos envolvidos.

A plataforma de tratamento contempla as ferramentas propostas que estão divididas por fases, e cada fase é composta por ondas, como proposta abaixo:

FASE I – BASE ESTRATÉGICA [60 dias]

Primeira Onda – Sensibilização, Conscientização e Integração

Público Alvo: Todos colaboradores dos diversos núcleos e níveis de atuação.

- Evento Kick-Off de Integração do projeto;
- Dramatização & Problematização da Necessidades – Técnica Jornal Vivo / Psicodrama;
- Recrutamento & Seleção dos Líderes “Sementes” – Metodologia Snowbal;
- Workshop sobre Gestão de Projetos e Ferramentas de Tratamento Organizacional.

Segunda Onda – Desenvolvimento Humano Estratégico

Público Alvo: Colaboradores definidos como “Sementes” e Gestores Estratégicos

- Integração a proposta do projeto de intervenção organizacional;
- Conscientização sobre o medo e vitimização – Técnica Inversão de Papéis ou Duplo/Psicodrama;
- Implementação da proposta do projeto de intervenção – Gestores Estratégicos;
- Coaching Gerencial – Gestores estratégicos & colaboradores “Sementes”;
- Mapeamentos dos colaboradores “Filhos” – Metodologia Snowbal;

FASE II – DESENVOLVIMENTO INTELIGENTE [30 dias]

Terceira Onda – Multiplicação do Conhecimento

Público Alvo: Gestores Estratégicos e das Unidades e Colaboradores “Sementes” e “Filhos”

- Workshop sobre Medo, Vitimização, Paradigmas e Assertividade – Envolvidos na 3ª onda;
- Recrutamento e Integração dos colaboradores “Filhos”;
- Conscientização sobre o medo e vitimização – Técnica Inversão de Papéis ou Duplo/Psicodrama;
- Coaching Gerencial – Colaboradores “Filhos” com suporte de Mentores (Colaboradores “Sementes”);

Quarta Onda – Investigação & Monitoramento

Público Alvo: Gestores Estratégicos, Colaboradores “Sementes” e “Filhos” e demais.

- Pesquisa Qualitativa sobre percepção e satisfação dos colaboradores sobre a gestão vigente;
 1. O que temos feitos que devemos continuar fazendo em relação a Gente & Inovação?
 2. O que temos feito que devemos parar de fazer em relação a Gente & Inovação?
 3. O que não fazemos que devemos fazer em relação a Gente & Inovação?
- Pesquisa Quantitativa – Avaliação do número de alunos matriculados/ novos e desistentes do últimos 03 anos;
- Reunião de avaliação de resultados com equipe do projeto;
- Implementação e tratamentos pertinentes na plataforma de intervenção;
- Definição de metas a serem alcançadas a longo prazo como representação de aumento de produtividade – Equipe de Gestores Estratégicos;

FASE III – INOVAÇÃO & PRODUTIVIDADE [60 dias]

Quinta Onda – Visão Holística

Público Alvo: Gestores Estratégicos, Colaboradores “Sementes” e “Filhos” e demais.

- Workshop sobre Gestão Inovadora / Inovação e Tendências de Mercado – todos colaboradores;
- Reunião de alinhamento e posicionamento geral sobre as iniciativas – todos colaboradores;

- Definir a visão de futuro: projetar a imagem desejável da empresa com máxima satisfação do cliente – Gestores Estratégicos & Gestores da Unidades;
- Definição de Equipe & Plataforma de Gestão Inovadora – Equipe estratégica e colaboradores voluntários.
- Implantação de Gestão Inovadora – Colaboradores e parceiros envolvidos no processo.

Sexta Onda – Análise & Perspectivas de Mercado

Público Alvo: Gestores Estratégicos & Demais colaboradores

- Reunião de alinhamento de projeto – equipe de projeto;
- Análise da produtividade considerando como parâmetros números de alunos matriculados, novos alunos e desistentes;
- Avaliação de aprendizagem do aprendizado adquirido ao longo da implementação do projeto – todos colaboradores;
- Avaliação de reação sobre as iniciativas e forma de condução dos trabalhos propostos.

FASE IV – MODELO DE GESTÃO INOVADORA [60 dias]

Sétima Onda – Certificação & Normatização.

Público Alvo: Equipe de Projeto

- Certificação e ajustes dos processos;
 - √ Verificação, ajustes e adequação dos processos.
 - √ Retreino dos métodos estruturados para formalização dos processos;
- Aplicação e documentação;
 - √ Definição de políticas e regulamentos internos.
 - √ Confeção de manual de operação e modelo de atendimento inovadora.
 - √ Transferência do conhecimento;

Oitava Onda – Manutenção

Público Alvo: Equipe de Projeto

√ Acompanhamento do modelo do negócio.

√ Evento de encerramento do projeto da plataforma de intervenção organizacional.

6. CONCLUSÕES

Ao esclarecer e analisar os aspectos relacionados ao medo, cultura organizacional e produtividade, propomos a aplicação de ferramentas a partir de metodologias e abordagens identificadas como as boas práticas do mercado, na solução de questões mapeadas, fundamentado em tendências humanistas e foco nas pessoas.

Espera-se que após a constatação prática das necessidades da gestão organizacional e estratégica de pessoas a partir do desenvolvimento pessoal e profissional seja possível alocar os recursos compatíveis e elegíveis para o tratamento e direcionamentos das demandas no ambiente corporativo por meio de gestão de projetos.

Ao tratar os sentimentos, sejam eles reconhecidos ou não como medo ou outros originados por ele, as relações interpessoais, profissionais e a empresa são beneficiadas pela proximidade, disposição em inovar e engajamento para com as demandas do negócio e dos clientes, o que pode aumentar a produtividade e os números de forma gradativa e contínua para atingir resultados que tenha como premissa a boa convivência seja nas questões do negócio, pessoais ou profissionais, orientadas a relação ganha-ganha e colaborativa que atenda as expectativas de cada colaborador, cliente e stakeholder de forma global e individual.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Considera-se como um possível desdobramento a implantação das ferramentas apresentadas no intuito de constatar a eficácia da proposta apresentada. A partir da implantação do escopo de desenvolvimento e tratamento das necessidades apontadas, haverá condições de constatar a acurácia do processo investigatório e o desempenho das ferramentas de gestão e inovação.

Sugere-se que o tema vitimização possa ser abordado como uma outra óptica para fundamentação e justificativa da proposta de intervenção, pois nota-se que em alguns casos isolados, de forma individual, que os colaboradores tendem a se colocar na condição de vítima perante a inconformidade com cumprimento das suas tarefas e papéis e responsabilidades.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, *Anais...* 07 a 10 de novembro de 2011.
- CALDAS, Miguel. P.; HERNANDEZ, José M. C. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, Abr./Jun. 2001.
- DIAS SOUZA, Jorge. **Chefias Avassaladoras**: assédio moral, o que fazer para acabar com essa prática devastadora dentro das empresas. 2.ed. São Paulo: Novo Século, 2009.
- FLEURY, Heloisa J.; KHOURI, Georges S.; HUG, Edward. **Psicodrama e Neurociência**: contribuições para mudança terapêutica. São Paulo: Editora Ágora, 2008.
- GERSHONI, Jacob. **Psicodrama no século 21**: aplicações clínicas e educacionais. São Paulo: Ágora, 2008.
- HYLKE, F.; Vijay.G. What FDR knew about managing about fear in times of change. *Harvard Business Review*, Disponível em <https://hbr.org/2016/05/what-fdr-knew-about-managing-fear-in-times-of-change>. Acesso em: 28 dez.2016.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. New York: John Willey & Sons, 2009.
- KERZNER, Harold.;SALADIS F.P. **Gestão de Projetos**: o que os executivos precisam saber sobre gerenciamento de projetos. Brasil: Editora Bookman, 2011.
- MILLER, Keane. **Encyclopedia and Dictionary of Medicine, Nursing, and Allied Health**: Revised Reprint, 7.ed. ,2003.
- MORENO, Jacob L. **O teatro da espontaneidade**. São Paulo: Summus, 1984.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREIRA, Marcelo A. **O medo no contexto organizacional**: dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção de Mestrado em Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- PFEFFER, Jeffrey; SUTTON Robert I. The knowing doing gap. *Harvard Business Review*, Disponível em http://vedpuriswar.org/Book_Review/Leadership_Management_Effectiveness/The%20Knowing%20Doing%20Gap.pdf. Acesso em dez.2016.
- SEBRAE. UGE – Unidade de Gestão Estratégica. **Inovação nos Pequenos Negócios**: Brasília, 2013.
- SU, Jean A. Get over your fear of conflict. *Harvard Business Review*. Disponível em Communication: < <https://hbr.org/2014/06/get-over-your-fear-of-conflict>>. Acesso em 27 dez.2016.