

5

Análise dos Resultados

5.1.

Introdução

Este capítulo apresenta uma comparação entre a estrutura conceitual derivada da interpretação dos discursos coletados com os empresários do Congresso e a análise de conteúdo conduzida na Prodiet, apresentando as similaridades e peculiaridades encontradas.

5.2.

Similaridades

Foram notadas significativas similaridades diante do esforço analógico realizado entre as duas análises de conteúdo. Todas as categorias presentes na estrutura conceitual proposta pelos empresários de como tais fenômenos deveriam se portar numa realidade organizacional de empresas do Projeto foram também encontradas nos discursos sobre a prática realizada no dia-a-dia da Prodiet.

Por causa do maior número de categorias identificadas no estudo de caso devido à quantidade elevada de dados analisados e a esperada maior heterogeneidade entre os discursos se comparado com a primeira análise, optou-se por utilizar o segundo agrupamento na Prodiet, em famílias, para favorecimento das inferências possibilitadas pelo aumento da síntese.

Diante de tal constatação, foi possível ilustrar as similaridades entre o arcabouço inicial e as famílias identificadas no estudo de caso, conforme a figura abaixo:

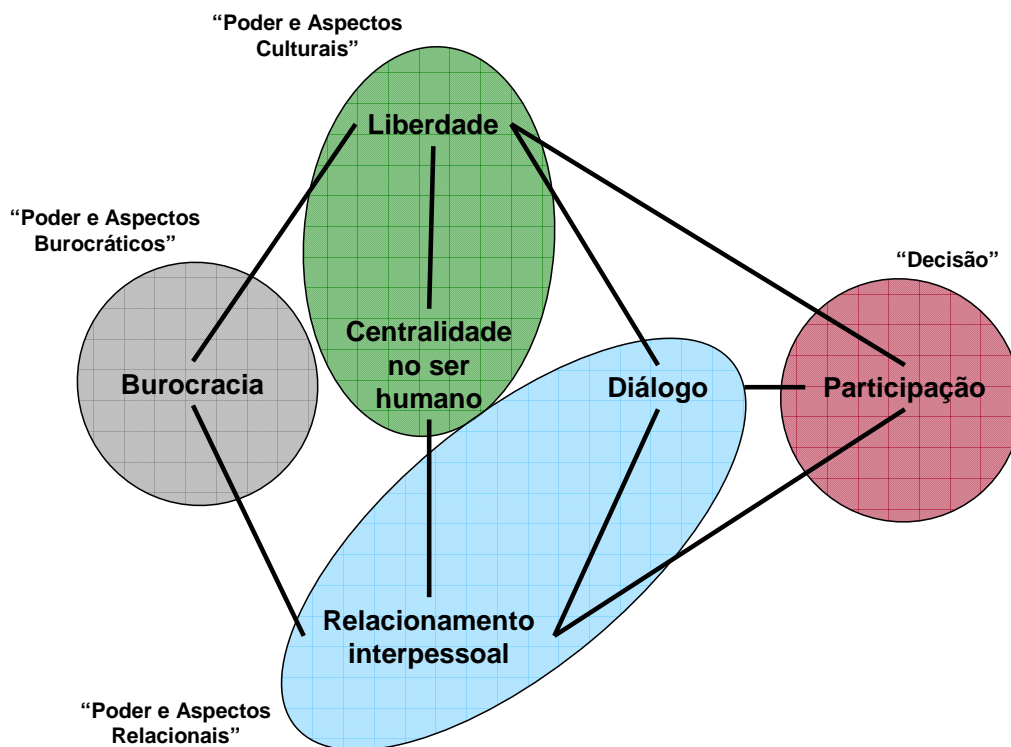


Figura 8: Rebatimento das famílias do estudo na Prodiel sobre as categorias derivadas do estudo com os empresários

5.3. Peculiaridades

Por outro lado, observaram-se características importantes nos depoimentos dos atores da Prodiel que a distanciam da estrutura conceitual inicial.

Primeiramente, as citações aglutinadas nas famílias “poder e aspectos burocráticos”, “poder e aspectos culturais” e “decisão” foram significativamente além das categorias encontradas nos discursos do Congresso. Tal fato sugere que a realidade organizacional da empresa supracitada já apresenta idiosincrasias em relação ao que os empresários conceituaram como forma das empresas de EdC, em média, se portarem.

A categoria “oportunidade” mostrou uma característica diferente em seu conteúdo quando trata do processo de reabilitação das pessoas que por algum

motivo infringem as regras e ficam à mercê de punições. A atuação do terapeuta que é chamado para auxiliar em problemas desse tipo e a relação com a categoria “diálogo” evidenciam um tratamento diferenciado nas aplicações de punições. No discurso sintetizado dos empresários a questão da punição não apareceu muito, pois a idéia passada é de que as empresas utilizam normas livres e nenhum deles comentou sobre mecanismos de punição. Portanto, fica nítida que a Prodieta tende a ser mais normatizada do que a média interpretada pelas entrevistas com os empresários, porém procede analiticamente sobre os desvios ao invés da aplicação direta da punição.

Duas outras ações percebidas nos textos chamam a atenção diante da comparação realizada e presente na figura acima. São elas: a ênfase no programa de certificação ISO e o que chamamos de tentativa de blindagem do proprietário a problemas que, segundo os entrevistados, poderiam ser resolvidos nas gerências.

Sobre a padronização via programa de certificação, percebeu-se grande ênfase dada pelos pesquisados do nível estratégico a essa ação enquanto prioridade organizacional. E, em seus próprios discursos e trejeitos corporais, notava-se uma preocupação em salientar que tal aumento de controle sobre os processos visava tão somente ao aumento da eficiência operacional. Possivelmente, porque saibam que a medida para que esse aumento de padrão dos processos não ocasione em mudanças excessivas em temas da família “poder e aspectos burocráticos” não é tão trivial. Pela interpretação do pesquisador, retratada no modelo conceitual, esta possível mudança drástica em normas que busquem enfatizar o grau de hierarquização da organização impactaria nas outras duas famílias relacionadas ao fenômeno poder, podendo aumentar o nível de formalização das relações e, conseqüentemente, também mexeriam no modelo de processo decisório que será praticado na organização.

De forma parecida, a ação de blindagem do Diretor a contatos com funcionários que poderiam ser realizados e, quiçá, resolvidos pelas gerências intermediárias pode gerar futuramente mudanças profundas no quadro diagnosticado. Vislumbram-se duas possibilidades nesse caso:

- A forma de liderança exercida pelo empresário, observada e relatada pelos funcionários do nível tático-operacional poderia mudar caso os gerentes não conseguissem imprimir um estilo de condução próximo ao que o Diretor deteve durante o crescimento da organização. Este ponto é crucial porque a frequência de

elogios à conduta do proprietário condicionou a análise de que a conformação apresentada no discurso à categoria “liderança” dissemina os valores e princípios do Projeto, portanto tem impacto considerável nos relacionamentos interpessoais e, em consequência, nas relações de poder e na tomada de decisão da organização.

- Por outro lado, foram notados alguns elogios à forma de gestão dada para alguns gerentes intra-setorialmente em termos de liderança e abertura à participação. Logo, há indícios de que esses gerentes poderiam ser multiplicadores mais abrangentes dos conceitos da EdC na organização se desenvolvessem condutas aproximadas às do Diretor ou condizentes com as idéias preconizadas por ele.

Segue abaixo a figura que ilustra a presença dessas ações:

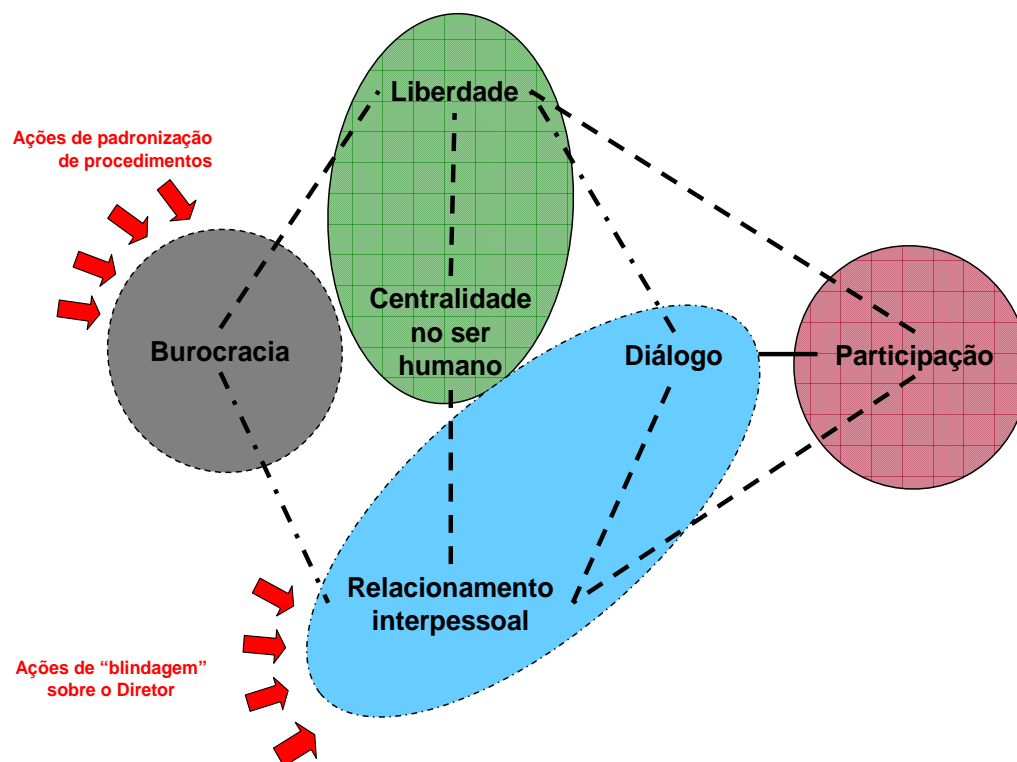


Figura 9: Ações interagindo na dinâmica relacional das categorias e famílias

O diagrama acima se propõe a identificar a possível atuação das ações descritas e sinalizar que elas devem ocasionar em mudanças nas relações entre as categorias e famílias (linhas tracejadas). Mudanças essas que não podem ser dimensionadas com plena exatidão, contudo proporcionam uma tendência de alteração nos conteúdos das famílias, principalmente nas diretamente ligadas às ações e, indiretamente, em todas as outras em decorrência das relações. Diferenças essas que também devem modificar as naturezas das relações, ou seja,

dando uma nova aparência para a relação poder/decisão na Prodiel.