

4BWC1343

Questão 1 - Refere-se ao ponto 2 (Empreendedorismo como ciência do artificial e a compreensão da dinâmica do processo effectuation)

Considerando o ineditismo da proposta de Sarasvathy e a influência da teoria da effectuation no campo de estudos dedicado a compreender o empreendedorismo, cabe recuperar o contexto de sua formulação para, então, examinar seus princípios centrais e comparar a atuação de empreendedores segundo a lógica da effectuation às ações de pesquisadores que desenvolvem pesquisa-ação. Isto porque a forma como Sarasvathy concebeu sua pesquisa é indissociável da teoria que ela formula e tem repercussões importantes sobre os princípios identificados.

A pergunta que orienta a pesquisa que origina a teoria da effectuation é voltada para o processo do empreendedorismo - e não para as características dos indivíduos, conforme as teorias hegemônicas no campo até então. Estabelecendo critérios precisos para ~~se~~ recrutar os participantes da pesquisa (empreendedores que ~~teriam~~ tivessem criado e conduzido empresas pelo período mínimo de dez anos e cujo sucesso pudesse ser definido pelo processo de IPO), Sarasvathy questionava como eram ~~seus~~ seus processos decisórios. Munida de protocolos que lhe permitia acessar o raciocínio desses empreendedores em situações diversas, Sarasvathy formulou o conceito de effectuation, ~~baseado~~ em contraste com a noção de causation.

Esta formulação ^{sugere} ~~propõe~~ um deslocamento importante em relação às visões de empreendedorismo predominantes até aquele ponto: se antes o empreendedor era encarado como indivíduo que estabelece objetivos e, a partir deles, encontra os meios para atingi-los, o empreendedor que age sob a lógica da effectuation constrói suas decisões na medida que as condições exógenas se transformam.

CM

A analogia da cozinha apresentada pela própria autora explica bem o contraste entre effectuation e causation, ao mesmo tempo que introduz alguns de seus princípios. Causation corresponderia, assim, ao cozinheiro que parte de uma receita a ser reproduzida com maior fidelidade possível. Na effectuation, a lógica é de partir dos ingredientes e ~~disponíveis~~ equipamento disponíveis para elaborar o prato. Eis aqui o primeiro princípio (do fãssão na mão), segundo o qual a avaliação dos recursos disponíveis constitui a base da atividade empreendedora.

Também relacionado à imprevisibilidade inerente ao processo de empreendeder, o princípio correspondente ao modo de encarar os obstáculos (chamado pela autora de limonade) trata da habilidade desenvolvida pelos "empreendedores de sucesso" que integram a amostra da pesquisa de Sarasvathy diante de imprevisto. A ideia aqui é tentar transformar dificuldades em oportunidades, atirando-se, assim às possibilidades potenciais em um contexto marcado por incertezas.

Outro princípio trata da co-criação das condições favoráveis para a atividade empreendedora (pilot in the plane é seu título). Observar as condições para condução de empresas — que, a propósito, não devem necessariamente ser privadas na concepção de Sarasvathy, mas também organizações sem fins lucrativos ou empresas públicas — é apenas parte da ação empreendedora sob a lógica da effectuation. Ela inclui, também, uma postura ativa de criação de condições para ação.

Fundamental na teoria de Sarasvathy é o princípio que rege a formação de redes de colaboração. Na effectuation, os empreendedores buscam estabelecer relações

nas quais os parceiros são co-criadores do empreendimento. Atuar sob esta lógica significa manter-se aberto a reformulações constantes do projeto de empreendimento original - daí o título do princípio: *raggy quilt*. Tal qual uma colcha de retalhos, as peças do projeto se tornam visíveis a partir das contribuições dos diversos stakeholders. Posto de outro modo, aqueles que contribuem se vêem refletidos no projeto em suas etapas consecutivas.

Finalmente, destaca-se que o processo da *effectuation* opera uma dinâmica na qual empreendedores conjecturam sobre aquilo que estão dispostos a perder caso seus projetos fracassem. Trata-se de uma abordagem distinta do cálculo convencional de retorno sobre investimento. Empreendedores de sucesso, Sarasvathy conclui, operam ~~sob~~ levando em conta ganhos não-financeiros. O saldo da experiência de empreender é, por exemplo, a tentativa de avançar no desenvolvimento de um produto / serviço / modelo de negócio com valor social claramente identificável.

Uma vez descritos os princípios que formam as bases da teoria de Sarasvathy, passamos à comparação com pesquisadores que desenvolvem pesquisa-ação. Neste sentido, é possível identificar aproximações nítidas, sendo a disponibilidade de desenvolver projetos em uma lógica de co-criação uma delas. Ora, é sabido que, assim como os interlocutores-empreendedores observados por Sarasvathy, os pesquisadores na pesquisa-ação nutrem uma abertura substantiva ao campo. Isto é, em lugar de tratar seus objetos de pesquisa como fontes de dados que confirmam ou não suas hipóteses, encontram nos interlocutores aliados que participam ativamente da formulação das questões de pesquisa e constroem conjuntamente os resultados.

CM

Adicionalmente, na pesquisa ação, busca-se a solução de problemas identificados pelo coletivo e algo ~~que se possa fazer~~ a partir dos discursos disponíveis - algo que parece se assemelhar ao princípio do pássaro na mão descrito por Saraswathy.

Quanto às distinções entre as lógicas da effectuation e da pesquisa ação, é possível identificar um contraste em termos dos objetivos perseguidos pelos diferentes atores. Enquanto os empreendedores buscam o êxito de seus empreendimentos, os pesquisadores procuram, simultaneamente, transformar a realidade nos territórios promovendo melhorias na vida social e produzir conhecimento ~~for~~ promovendo avanços em seu campo de pesquisa. Muito embora empreendedores possam ter interesse em promover bem-estar social e produzir conhecimento ~~para~~ a ser compartilhado ~~em~~ em camadas mais amplas da sociedade, estas não são inerentes à lógica da effectuation, como é o caso da pesquisa-ação.

4BWC1343

Questão 2 - Referente ao ponto 3 (Fatores indutores e fontes da inovação na empresa com referência ao contexto brasileiro)

A adoeracia se refere a estruturas organizacionais cuja principal característica é a flexibilidade traduzida na formação de equipes de acordo com múltiplos projetos. Ao contrário do que ocorre em organizações que operam sob a lógica de hierarquias rígidas, na adoeracia os diversos colaboradores se movem horizontal e verticalmente. Deste modo, as posições de liderança das empresas são, potencialmente, ocupadas por trabalhadoras e trabalhadores com diversas características, habilidades, visões de mundo, a depender dos objetivos estratégicos estabelecidos ~~para~~^{na} empresa e das condições externas que moldam o contexto das atividades empresariais.

Estruturas organizacionais marcada pela flexibilidade, como ocorre na adoeracia, oferecem vantagens na indução da inovação, sobretudo em contextos de incertezas e transformações intensas. Este é o caso atual tanto no âmbito brasileiro quanto mundial: uma forma possível de caracterizar este momento foi proposto por Manzini. Segundo o autor, atravessamos um processo de turbulências em consequência do esgotamento da lógica industrial em massa (que encontra limites ambientais) e das tecnologias digitais. Esta reconfiguração da ordem social é chamada de Grande Transição.

~~Entretanto,~~ se a conjuntura atual parece propícia ~~para~~^à a adoeracia como estrutura organizacional favorável à inovação, cabe também salientar ~~de~~ ela pode apresentar riscos dificultando a inovação nas empresas. A organização fortemente apoiada nas equipes ad-hoc podem ser pouco produtivas se as estruturas empresariais não desenvolverem estratégias para evitar que os projetos não compitam entre si. É recomendado, portanto que o planejamento

CM

e a gestão do portfólio de projetos seja metódico.

A adoção também pressupõe a abertura e mecanismos de colaboração externos à empresa, de modo a favorecer a incorporação de saberes, experiências, conhecimentos e processos desenvolvidos, por exemplo, em consultorias externas, centros de pesquisa, universidades a fim de favorecer a inovação.

Segundo diagnosticado pelo economista Paulo Barros Tigue, em termos gerais as empresas brasileiras apresentam uma atuação ainda incipiente em termos de desenvolvimento de tecnologia. Sua análise indica que a maior parte da inovação verificada no país decorre da aquisição de equipamentos e tecnologias desenvolvidas no exterior. Daí a conclusão que, no Brasil, a inovação é caracterizada, fundamentalmente, por processos de imitação e dependência.

Não obstante as empresas brasileiras encontram obstáculos para a inovação baseada em novas tecnologias, algumas empresas nacionais romperam com esta lógica, servindo de exemplos em que estruturas organizacionais flexíveis produzem inovações no contexto nacional. A primeira delas é a Embraer, ~~empresa brasileira~~ que opera em torno dos projetos que desenvolvem aeronaves de uso comercial utilizadas no mundo todo.

Outro exemplo de empresa brasileira que rompe ~~com a~~ lógica de baixa inovação pode ser encontrado na Petrópolis, em particular, em tecnologias inovadoras de prospecção de petróleo em águas profundas.

Em ambos os casos exemplificados podem ser identificados fatores de indução ~~essenciais~~ à inovação encontrados na literatura que se ocupa deste tema. Estruturas organizacionais flexíveis, alto investimento

em pesquisa e desenvolvimento, planejamento de longo prazo, ~~abertura~~ colaboração e absorção constantes de conhecimento produzidos externamente incluindo parcerias com universidades.

4th BWC1343

Questão 3: Referente ao ponto 8 (A metodologia da AET - Análise Ergonômica do trabalho)

Para explicar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real é útil pensar no contexto histórico do desenvolvimento da análise ergonômica do trabalho, a partir de meados do século XX em centros de pesquisa de tradição francófona — e no CNAM (Conservatoire National d'Arts et Métiers), em especial. No mundo que se organizava no pós-guerra, em que a produção ^{industrial} ~~era~~, ainda, fortemente baseada em preceitos Tayloristas, os formuladores da metodologia AET propõe que, em lugar de adaptar humanos ao trabalho, o trabalho fosse adaptado aos humanos, levando em conta dimensões biológicas, físicas, psíquicas, culturais, relacionais:

É nesse contexto que se observa que o trabalho prescrito, que consta nos manuais, nas normas, nas orientações verbais dos indivíduos que prescrevem e supervisionam o trabalho não corresponde exatamente ao trabalho que é realizado. O trabalho real é verificado na interação do indivíduo que o executa com ambiente, espaço, equipamento, matéria e outros indivíduos que participam do trabalho. Um exemplo simples dessa distinção pode ser apreendida no trabalho de alguém que opera uma máquina. Se ~~a~~ o modo de operação do equipamento pode ser facilmente descrito (~~tão~~ a serem profissionais, por exemplo) a prática cotidiana produz um tipo de saber específico: por exemplo, uma ~~máquina~~ ~~pilha~~ ~~de~~ ~~uma~~ ~~maneira~~ ~~com~~ ~~o~~ ~~contato~~ ~~de~~ ~~uma~~ peça resolvido simplesmente com um leve tapa do operador.

A distinção entre trabalho prescrito e real é fundamental porque, sem ela, não seria possível cumprir com êxito o projeto de transformação do trabalho de modo a melhorar condições dos trabalhadores e



da produção, conforme objetiva a Análise Ergonômica do Trabalho. Sem atenção à diferença entre trabalho prescrito e real, o próprio diagnóstico seria comprometido, impossibilitando a proposição de soluções efetivas no campo observado.

É no sentido de aprofundar a compreensão da diferença entre trabalho ~~o~~ prescrito e real que Dejours formula seu conceito de "real do trabalho". Para o autor, esta dimensão é apreendida no momento em que o indivíduo percebe ~~que~~ que há uma distância entre aquilo que foi instruído a executar e aquilo que pode, de fato, ser executado. Para Dejours, esta diferença é fundamentalmente invisível.

Segundo Dejours, identificar estas atividades invisíveis é tarefa difícil. Isto porque, muitas vezes, é intuído dos trabalhadores ocultar o modo como o trabalho é efetivamente realizado. Não são raras, por exemplo, as situações nas quais admitir como um trabalho é desempenhado significa infringir normas sendo, portanto, passível de punição. Daí decorre que os modelos ~~convencionais~~ convencionais de avaliação que buscam compreender se o trabalho é executado conforme prescrições é insuficiente, quando não contraprodutivos.

Para Dejours, o trabalho invisível, o real do trabalho, não deve ser tratado como elemento a ser corrigido, mas como ~~parte~~ algo estrutural. Um exemplo mobilizado pelo próprio autor é o de enfermeiro(a)s na relação com pacientes. Conforme argumenta o autor, caso se restringissem a cumprir funções descritas no prontuário médico, isto é, os trabalhadores ~~se~~ veriam ampliar a mortalidade dos pacientes. Um exemplo que parece demonstrar de forma contundente que

a compreensão do trabalho real é fundamental para melhores condições de trabalho, eficiência e produtividades — objetivos que, longe de serem contraditórios, ~~de~~ devem caminhar juntos para trabalho e sociedade mais saudáveis.

Estrutura questão 3

~~É relevante fator do contexto?~~

~~Considerando o ineditismo da proposta de Saravally no campo do empreendedorismo e a influência do contexto da globalização~~

Questão 1.

~~A teoria da effectuation~~

~~A fim de aplicar os princípios da effectuation, cabe investigar o contexto da proposta...~~

~~Como se dispõem os pesquisadores~~

~~O duplo objetivo: produzir conhecimento.~~

~~Empreendedores não estão necessariamente prontos para avançar conhecimento.~~

~~1) Pensar na mão~~

~~2) Imaginar~~

~~3) Pilot in the plane~~

~~4) Crazy quilt~~

~~5) Fazer co-criar condições~~

~~6) Fazer co-criar~~

~~5) Cálculo dos~~

~~perdas? O que~~

~~em termos de~~

~~aproximação~~

Questão 2.

~~Adaptação se refere à flexibilidade das empresas.~~

~~Não estruturas rígidas. Times formados de acordo c/ projetos~~

~~Ela se insere em contexto mais amplo de inovação~~

~~Empresas brasileiras seguem~~

~~Contraste com empresas organizações onde os trabalhadores ocupam posições pré-determinadas, executando tarefas determinadas em níveis superiores~~

Questão 3.

~~Tarefas (trabalho prescrito) x atividade.~~

~~Exemplo: Debrai, abstrusa e conhecimento produzido na Universidade Pública. Inovação na produção de produtos em águas pluviais. Embora o foco nos projetos de aeronaves militares. Aplicações comerciais.~~

Saúde física e mental
Relações
Aspectos culturais

Dejours vai além ao formular o conceito de Real do Trabalho. Ocorre quando o sujeito percebe a distância entre o trabalho

Na perspectiva de Dejours, todo trabalho implica em sofrimento. Possível de ser transformado. Centralidade

13h 29

11h 29

Estrutura Q1

Longe de

Estabelecimentos
protocolos.

Estimativa Q2

CONCURSO DE PROFESSOR DE MAGISTÉRIO SUPERIOR

EDITAL 875 – MC-003 – PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÁREA: Empreendedorismo, Inovação e Tecnologias Sociais

PROVA ESCRITA

PONTOS SORTEADOS:

2 – Empreendedorismo como uma ciência do artificial e a compreensão da dinâmica do processo *effectuation*

3 – Fatores indutores e fontes da inovação na empresa com referências ao contexto brasileiro

8 – A metodologia da AET - Análise Ergonômica do Trabalho

Questão 1: Explique os cinco princípios centrais da teoria da *effectuation*, proposta por Saras D. Sarasvathy, destacando suas principais características e discutindo, comparativamente, como as ações de empreendedores que atuam segundo a lógica da *effectuation* se aproximam e se diferenciam das ações de pesquisadores que desenvolvem pesquisa-ação.

Questão 2: Caracterize a adocracia como estrutura organizacional, exemplificando com casos de empresas brasileiras e analisando como esta estrutura pode ser fator de indução e freio da inovação nas empresas.

Questão 3: A ergonomia contemporânea propõe compreender o trabalho real para além das prescrições formais das organizações. A partir das contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, discute-se a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, bem como os limites das formas tradicionais de avaliação do desempenho. Explique a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real, destacando por que essa distinção é fundamental para a análise ergonômica do trabalho, incluindo as críticas feitas por Dejours aos modelos tradicionais de avaliação do trabalho nas organizações e de que forma a análise do trabalho real pode contribuir para a transformação das condições de trabalho e para a melhoria da saúde e da eficiência nas organizações.

