

## Editorial

O ambiente organizacional passa, reconhecidamente, por conjunto renovado de pressões por mudanças. De todos os formatos. Tecnologias disruptivas, por exemplo, exercem contínuo impacto em diferentes realidades corporativas. Alcançando tanto as expectativas individuais, como a própria sobrevivência da empresa.

A pressão por criatividade, aprendizagem, novos padrões culturais e, até mesmo, significativa visão crítica da lógica administrativa, invadiram o cotidiano empresarial de forma indiscutível. Ou melhor, irreversível. O conjunto dessas pressões, com certeza, apresenta diferentes desdobramentos no universo organizacional. É improvável que exista - ou, é apenas ingênuo supor que há - resposta única para fontes de instabilidade tão diversas.

Compreender melhor as formas de convivência com estas “pressões” é o eixo temático do terceiro número do Volume 6 da *Revista de Carreiras e Pessoas*.

Criatividade foi o ponto de partida do eixo temático desta edição. O artigo das pesquisadoras, Karina Nalevaiko Rocha e da professora do Programa de Pós Graduação em Psicologia da PUC Campinas, Solange Muglia Wechsler, “Criatividade nas organizações: da concepção às formas de avaliação”, que abre esta edição tem como objetivo entender a concepção sobre criatividade adotada pelos psicólogos organizacionais atuantes nas áreas de Recursos Humanos. A amostra da pesquisa foi bastante significativa alcançando diferentes capitais do País. A compreensão do conceito “criatividade” foi acompanhada enquanto objetivo de identificação das ferramentas e técnicas de avaliação do conceito por estes profissionais.

A demanda por criatividade está relacionada à inovação e a diversas exigências de atuação empreendedora nas empresas. O constructo está associado também à assimilação da necessidade de novas tecnologias para atendimento de mercado e de percepção dos procedimentos estratégicos da organização. O artigo trata criatividade como disciplina científica que pode ser identificada e desenvolvida e pesquisa o quanto os profissionais de RH compreendem esse processo. Um dos resultados da investigação demonstra que 82% dos profissionais entrevistados já avaliaram criatividade em seu contexto de trabalho. Os procedimentos utilizados nessa avaliação ficam caracterizados com suficiência nessa pesquisa, bem como a necessidade de domínio de novos instrumentos de avaliação do conceito. Outro resultado relevante do estudo é que a maioria dos entrevistados avalia criatividade apenas por técnicas de entrevista e de dinâmicas de grupo, em processo marcado por forte subjetividade, sem conhecer nem atender outros critérios. O artigo identifica a necessidade de vínculos renovados entre teoria e prática nesse processo de avaliação do conceito “criatividade”.

A capacidade de difusão da cultura organizacional em empresa familiar, como entrave ao desenvolvimento de carreiras e percepção de mudanças, é o tema do segundo artigo desta edição, “Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional” dos pesquisadores Fabio Santarossa Dante, Regina Mazzini Rodrigues e da professora da Faculdade de Gestão de Negócios, Graziela Graziano Cremonesi, todos da Universidade Metodista de Piracicaba, no estado de São Paulo. O artigo analisou o caso de prestadora de serviço, com pesquisa sobre a percepção dos conflitos internos identificados a partir

---

de trinômio, família, gestão e propriedade. O estudo revelou significativa concentração no processo de “controle” que é bem diferente da percepção de conflito. A pesquisa mostrou que apenas 11% percebem a existência de conflito entre perspectiva de gestão entre os membros da família e a dificuldade de transmissão de valores da cultura organizacional para o quadro de funcionários.

O terceiro artigo desta edição, “A teoria crítica da Administração”, dos professores Arsênio Firmino de Novaes Netto, da Faculdade Atenas, no estado de Minas Gerais, Victor Claudio Paradela Ferreira, do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora, José Luís Correa Novaes, do Centro Universitário Metodista e Delander da Silva Neiva, também da Faculdade Atenas, tem como objetivo apresentar princípios da teoria crítica, enquanto contribuição à formação do Administrador. A proposta do artigo é também a discussão curricular de “reprodução do conhecimento” nesses cursos, buscando “reinterpretação crítica” da lógica da gestão. Nas conclusões, o artigo debate a carência de atualização dos currículos de Administração, atenuando o foco apenas em “interesses instrumentais”, propondo formação mais analítico para o gestor envolvido em processo decisório.

O tema da polivalência como proposta de flexibilização da mão de obra no desenvolvimento de competências e o tema do quarto texto desta edição, “Análise da prática da polivalência em uma cooperativa de crédito”, da pesquisadora Franciane Berkenbrock, da FAE Business School, de Curitiba, no estado do Paraná. O objetivo principal do estudo buscou a avaliação do efetivo conhecimento dos funcionários sobre o conceito. O estudo analisou, primeiro, a descrição de atividades de cada cargo separadamente; independente do nível hierárquico cada cargo possui, em média, 15 atividades diferentes exercidas. Os resultados da pesquisa revelaram que cerca de 20% dos trabalhadores consideram que não exercem nenhuma atividade polivalentes e 60% deles reconhecem que exercem funções polivalentes e identificam esse ponto especialmente na “rotação de trabalho entre setores. Porém, 62% do quadro de funcionários consideram que a maior vantagem proporcionada pela polivalência é a “ampliação da experiência profissional” e apenas 7% a identificam como redutora do estresse por repetição de tarefas.

O quinto artigo desta edição, “Estágio supervisionado e aprendizagem: contribuição do estágio do graduando de Administração para a formação profissional”, da professora Aline Fonseca Gomes, da Universidade Estadual de Feira de Santana, no estado da Bahia e do pesquisador Antônio Samuel Souza Teixeira, tem como objetivo analisar a efetiva contribuição dos processos de estágio na formação do administrador, com foco no desenvolvimento profissional do estudante. O ponto de partida do estudo foi o vínculo entre o estágio e a velocidade de informações e de transformações no mercado. Os resultados da pesquisa evidenciaram a baixa percepção dos estudantes (em torno de 10%) se coma atividade exercida no estágio obteve conhecimento diferente do estudado e em torno de 50% de que a atividade exercida permitiu colocar em prática algum conhecimento aprendido no curso. O estágio, porém, não alterou o que a pesquisa chamou de objetivos de vida no aspecto profissional: 35% dos concluintes de estágio em empresas querem “passar em concurso público” e 32% deles querem “ser donos do próprio negócio”.

A visão de “carreira” para a Geração Y enquanto percepção das mudanças impostas

às empresas é o objetivo principal do sexto artigo desta edição da *ReCaPe*. O texto da pesquisadora Mônica Aline Strack Knob, da Universidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, “Percepção de carreira para a Geração Y – um desafio para as organizações”, também analisou o grau de segurança dessa geração em relação às oportunidades de trabalho e os fatores de construção do que consideram um “bom ambiente” profissional. Reconhecendo o contexto de rápidas mudanças, a pesquisa utilizou questionário com base na EPSCR (Escala de Percepção de Sucesso na Carreira). Os resultados encontrados mostram que o fator “cooperação” é o que mais se destacou na percepção de carreira. O trabalho em equipe também aparece como item correlato dessa cooperação. A maioria dos respondentes discordou da afirmação de que “valores” importam na carreira e que é preciso respeitá-los, em diferentes situações de teste. A visão de que a carreira não está mais “diretamente ligada” à permanência na empresa também foi confirmada pela pesquisa.

O artigo que conclui esta edição atende ao terceiro foco de interesse que compõe a Revista de Carreiras e Pessoas. Como é possível constatar em nossa Capa eletrônica, a Recape está constituída por três focos de interesse, Carreiras, enquanto pensamento estratégico, Gestão de Pessoas, enquanto produção de conhecimento e Capacitação Docente, enquanto formação humanista de docentes em Administração. A publicação de um caso de ensino atende exatamente a este foco de interesse.

O texto “Governança corporativa e sucessão em empresas familiares”, dos professores Sergio Nunes Muritiba, da Fundação Getúlio Vargas (SP), Patricia Morilha Muritiba, da Universidade Federal do ABC (SP), Luciana Madureira Domingues, do Instituto Paula Souza (SP), Gisele Di Dio da Universidade Nove de Julho e do pesquisador Fernando Zavarizzi, da Faculdades metropolitanas Unidas, vincula-se ao eixo temático desta edição, do ambiente organizacional que passa por fortes pressões de mudança. Este caso de ensino discute essencialmente planejamento de sucessão, inesperada ou não. O artigo debate de forma consistente e prática, a necessária estruturação da “governança corporativa” e da sucessão em empresas familiares, que compõem parcela significativa do universo empresarial brasileiro. O estudo retoma o método de caso de Harvard, desenhado sempre com base em coleta de dados em caso real, com entrevistas e análise documental. Como é padrão, o caso e sua solução foi apresentado à empresa para verificação da veracidade da história. Na conclusão, o texto apresenta interessante quadro de competências desenvolvidas com análise, ponderação de variáveis e discussão de soluções para os problemas apresentados.

Boa leitura!

**Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso**

Editores

---