
IDENTIDADE E CULTURA: PREOCUPAÇÃO OU CONTROLO?

Beatriz Vieira Gomes

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Manuel Graça

2022

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação e a frequência deste mestrado contou com apoios importantes sem os quais não se teria tornado possível. Sou grata a todos os envolvidos.

Primeiramente queria agradecer ao Professor Manuel Graça, por todo o acompanhamento, orientação e disponibilidade. Foi uma peça fundamental que serviu de guia nesta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, que sem a participação e colaboração deles, este trabalho não seria uma realidade.

Às minhas amigas, Bruna Vasconcelos e Ana Santos, pelo companheirismo, entreaajuda e amizade demonstrada ao longo do mestrado.

Aos meus pais, que sem eles nada disto seria possível. Estiveram sempre do meu lado e sempre acreditaram em mim. São um exemplo de coragem e verdadeiros lutadores. Ao meu irmão, por servir de exemplo e me lembrar vezes sem conta o significado da palavra resiliência.

E por último, um agradecimento especial, ao meu namorado, que sempre me apoiou incondicionalmente. Relembrou vezes sem conta o meu valor. Acreditou em mim como ninguém. Pela paciência, ajuda na superação dos obstáculos, força e por sempre me acompanhar ao longo deste processo. A ele dedico este trabalho!

RESUMO

O controlo é uma ferramenta fundamental das empresas. É uma forma de garantir que o trabalho dos colaboradores vai de encontro aos objetivos das empresas. É também uma forma de evitar que as coisas não ocorram como planeado. Se for utilizado de uma forma preventiva.

Com o surgimento das questões levantadas pelas novas gerações a preocupação com o colaborador começa a ganhar peso nas organizações. Os colaboradores não procuram só um lugar para trabalhar. Mas também um sítio onde se sintam bem. E sintam que os seus valores são respeitados. Se a cultura e identidade já eram importantes a sua gestão nos novos tempos torna-se ainda mais relevante.

As empresas necessitam de se adaptar às mudanças de paradigma. O controlo burocrático e incisivo não garante boa reputação. E as empresas precisam arranjar formas de controlar mais suaves. Surge assim o conceito de controlo através da cultura. Esta é uma forma de controlo mais apazível. Que passa mais despercebida. Emerge também o controlo neo normativo. Conceito este que protela liberdade e procura pelo eu autêntico. Ambas estas formas de controlo defendem aspetos referentes à humanidade e ao colaborador enquanto pessoa.

Desta forma foi analisado o ambiente laboral de uma empresa. Primeiramente foram analisados os meios que a organização frui para exercer esse controlo. Em seguida foi recolhida informação. Através de entrevistas aos colaboradores e superiores. O intuito desta recolha de dados era perceber a posição dos colaboradores e supervisores. Perante os meios utilizados pela organização. Entender, assim, se os próprios têm consciência desta forma de controlo.

Com base nos dados recolhidos pode-se concluir que os colaboradores sentem uma pressão para agir de determinada forma. Os quadros superiores garantem que os meios utilizados apenas são para gestão de equipas. E a pensar no bem-estar do colaborador. Contudo, pode concluir-se que a entidade patronal usa a cultura, a identidade e a disseminação de informação como forma de induzir determinados comportamentos. Que considerem vantajosos para a organização.

Palavras-Chave: Controlo, Cultura, Identidade, Controlo Cultural, Controlo Neo normativo.

ABSTRACT

Control is a fundamental tool for companies. It's a way to ensure that the work of employees matches the objectives of the companies. It's also a way to prevent things from not going as planned. If used preventively.

With the emergence of issues raised by the new generations, the concern with the employee begins to gain importance in organizations. Employees aren't just looking for a place to work. But also, a place where they feel good. And feel that their values are respected. If culture and identity were already important, their management becomes even more relevant in modern times.

Companies need to adapt to a new paradigm shift. Bureaucratic and incisive control doesn't guarantee a good reputation. And companies need to find smoother ways to control. This gives rise to the concept of control through culture. This is a more pleasant form of control. Which goes unnoticed. Neo-normative control also emerges. This concept delays freedom and searches for the authentic self. Both forms of control defend humanity and the employee as a person.

In this way, the working environment of a company was analyzed. First, the means used by the organization to exercise this control were analyzed. Later the information was collected. Through interviews with employees and superiors. The purpose of this data collection was to understand the position of employees and supervisors. Given the means used by the organization. Understand, therefore, if they are aware of this form of control.

Based on the data collected, it can be concluded that employees feel pressure to act in a certain way. Senior management ensures that the wherewithal used is only for team management. And thinking about the well-being of the employee. However, it can be concluded that the employer uses culture, identity, and dissemination of information as a way of inducing certain behaviors. Which they consider beneficial to the organization.

Keywords: Control, Culture, Identity, Culture Control, Neo normative Control.

ÍNDICE

Índice Imagens.....	vi
Índice Figuras.....	vi
Índice Anexos.....	vi
Capítulo I - Introdução.....	7
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	9
2.1 Controlo.....	9
2.2 Poder e Relações de Poder.....	13
2.3 Cultura e Identidade.....	16
2.3.1 Identidade como controlo	31
2.3.2 Poder e rotina na construção da identidade.....	29
2.4 Controlo Neo normativo.....	32
2.4.1 Diversão como expressão de si mesmo.....	35
2.4.2 Empoderamento existencial como controlo.....	35
2.5 Conclusão Capítulo.....	36
Capítulo III - Contextualização de Investigação.....	38
3.1 Questão de Investigação e Objetivos.....	38
3.2 Metodologia.....	38
Capítulo IV - A Organização em Análise.....	43
4.1 O Paraíso da Bricolagem.....	43
4.2 Missão.....	43
4.3 Valores.....	44
4.4 Human First.....	44
4.5 Universidade PB.....	45
4.6 Modelo Liderança.....	46
4.7 Entrevista de Desenvolvimento Pessoal.....	47
4.8 Arquétipos.....	49
4.9. Employee Experience Index.....	53
Capítulo V - Recolha de Dados.....	55
5.1 Entrevistas.....	55
5.2 Caracterização dos Entrevistados	55
5.3 Análise das Entrevistas.....	58
5.4 Análise de Focus Group.....	63

Capítulo VI - Discussão Resultados.....	66
Capítulo VII - Conclusão.....	71
7.1 Sumário.....	71
7.2 Conclusões do estudo.....	73
7.3 Limitações do estudo.....	74
7.4 Considerações para estudos posteriores.....	75
Referências Bibliográficas.....	76

ÍNDICE IMAGENS

Imagem 1: Panóptico.....	12
Imagem 2: Formação: Somos Todos Líderes.....	45
Imagem 3: Modelo de Liderança.....	46
Imagem 4: Arquétipos.....	50
Imagem 4: Employee Experience Index.....	54

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Modelo Teórico da Identidade Organizacional.....	19
Figura 2: Regulação, Trabalho Identitário e Autoidentidade.....	29
Figura 3: Controlo Neo Normativo: Comparação.....	34

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1: Convite aos Entrevistados.....	85
Anexo 2: Documento dos Arquétipos.....	86
Anexo 3: Modelo de Competências.....	95
Anexo 4: Questionário aos Líderes.....	100
Anexo 5: Fotos do Espaço Físico de Trabalho.....	107

Capítulo I - Introdução

O presente trabalho enquadra-se no âmbito da dissertação para conclusão do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, pela Faculdade de Economia do Porto. A dissertação permite-nos olhar de forma crítica para um tema. Refletir e tirar conclusões sobre este. Será assim o propósito deste trabalho.

A preocupação com o trabalhador, com o ambiente laboral e a forma como este se sente na organização tem mais peso na tomada de decisões. Surge assim um novo paradigma sustentado por dois pilares. Por um lado, a cultura e a identidade começam a ganhar importância dentro das organizações.

A cultura organizacional é algo transversal e inerente à organização. Surge a comunicação interna como uma estratégia organizacional. Transforma a cultura num caráter definidor de ações. Assim, as empresas como forma de controlo podem gerir a cultura da organização e a própria entidade dos colaboradores. Como forma a assegurar que os objetivos dos colaboradores vão de encontro aos objetivos da empresa. Assim, a cultura torna-se uma forma mais suave de controlo.

Por outro lado, o controlo surge na organização com outros contornos. Este conceito, devido à sua diversidade e abrangência, gera discórdia entre autores. Temos autores como Dupuis (1990) que defendem que as organizações não conseguem influenciar a cultura. Porque é uma característica e as características não são plausíveis de serem influenciadas. Já Hatch (1997) acredita que as ações dos gestores podem influenciar a cultura. Uma vez que estes têm poder. Este tipo de controlo começa com o recrutamento, envolve valores, normas, códigos de conduta e o próprio ambiente laboral. É uma forma de controlo que passa despercebida pois é disfarçada com um lado mais humano.

Assim, o cerne deste estudo é analisar este novo conceito de controlo e perceber como surge o controlo neo normativo. Como este pode ser implementado e como as relações se reconfiguram. Para esta investigação foi analisado o ambiente laboral do Paraíso da Bricolagem¹. A análise foi realizada através de entrevistas a colaboradores e quadros superiores da organização. O foco é averiguar se a empresa em questão desempenha este

¹ Nome fictício de forma a proteger a identidade da organização em estudo. Em alguns anexos surge também o nome da empresa rasurado.

tipo de controlo. E se os colaboradores têm perceção desta influência. Analisando também as relações de poder. E como diferentes níveis hierárquicos têm perceção deste controlo.

Deste modo a dissertação está dividida em 7 capítulos. O capítulo I é o presente capítulo. Onde são introduzidos os temas abordados nos capítulos seguintes. O capítulo II é o enquadramento teórico onde são explorados os conceitos fundamentais que servem de base a este estudo. O capítulo III reflete o tema abordado, a metodologia e as razões que levaram à escolha do tema. O Capítulo IV é a caracterização da entidade patronal que serviu de objeto de estudo. Neste capítulo é enquadrada a organização e as metodologias que a organização detém. O capítulo V é onde consta a caracterização e as entrevistas aos colaboradores da organização. O capítulo VI é a discussão dos resultados obtidos. E a ligação entre o enquadramento teórico e os dados recolhidos. Por fim, o capítulo VII são as conclusões retiradas do estudo. Primeiro é apresentado um sumário com as ideias principais de cada capítulo. Em seguida as conclusões do estudo. E por último as limitações do estudo. E o que seria importante analisar em estudos futuros.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

Neste capítulo foi realizada uma revisão de literatura. Nesta literatura foram estudados os temas mais relevantes para o estudo de caso.

Foi estudado o conceito de controlo. Os diferentes tipos de controlo. Como este conceito evoluiu ao longo do tempo. E quais as características deste conceito que geram discórdia entre autores.

Em seguida, foi abordado o conceito de poder e relações de poder. É um tema que está diretamente relacionado com o controlo. O poder está integrado em todas as relações sociais. Posto isto, é importante estudar no contexto organizacional.

Posteriormente, foi investigado a cultura e a identidade organizacional. Em que moldes estas se teorizam. E como podem ser influenciadas pela organização. Quais as ferramentas disponíveis na organização para esta gestão. Foi também estudado a identidade como uma forma de controlo. E o poder e a rotina na construção de uma identidade.

O último conceito abordado foi o conceito de controlo neo normativo. Percebeu-se como este conceito surgiu. Quais as suas especificidades. E o que o torna uma estratégia útil para as organizações. Neste ponto também foi estudado a diversão e o empoderamento como formas de controlo.

2.1 Controlo

Um dos conceitos mais abordados e estudados ao longo dos anos a nível organizacional é o controlo. Quando nos referimos a controlo de gestão estamos a referenciar mecanismos ou sistemas muitas vezes designados por SCG². Estes sistemas garantem que os trabalhadores agem e tomam decisões de acordo com os objetivos e estratégias da organização (Pereira, 2013).

O objetivo do controlo é então analisar se o que foi planeado e se os objetivos das empresas estão a ser cumpridos. Caso não estejam são implementadas ações de correção. É algo presente em todas as organizações. Visa avaliar o desempenho das pessoas. Isto é, o CG influencia os indivíduos a terem um determinado comportamento. No sentido em que induz a fazer o que deve ser feito (Pereira, 2013).

² Sistemas Controlo Gestão

Assim, o controlo é percecionado como o processo através do qual o comportamento das pessoas é delimitado aos objetivos das organizações (Tannenbaum, 1968).

Existem diversos estudos e opiniões das diferentes formas de dividir e categorizar o controlo. Podemos fazer uma divisão clara entre controlo operacional e controlo estratégico. Por um lado, o controlo operacional tem em atenção o processo e o “fazer”. Foca-se no controlo da implementação da estratégia. Nesta etapa são averiguadas principalmente as questões relacionadas com os trabalhadores. Isto é, se estes percebem o que se espera deles, se estão preparados para executar e se estão a executar adequadamente. E caso isto não aconteça podemos resolver o problema. Estas questões revelam os problemas fundamentais de gestão. Como a falta de direção dos indivíduos, limitação das pessoas e a falta de motivação. Por outro lado, temos o controlo estratégico. Este está na base da definição da estratégia. Pois analisa se a estratégia é válida ou não e como pode ser alterada.

Numa outra ótica podemos distinguir controlo preventivo de controlo corretivo. O controlo preventivo é aplicado antes das ações serem tomadas. Ou seja, evita que os colaboradores façam algo que não deve ser feito. O controlo corretivo é aplicado após as decisões serem tomadas. É melhor implementar um controlo preventivo pois atua antes de algo de errado acontecer e pode até mesmo evitar custos para a organização.

O autor Chiapello (1994) fez um estudo sobre várias obras da literatura para apresentar diferentes tipologias do controlo. Conclui o seu estudo com a apresentação de 3 conceções sobre o controlo de gestão: convergência de resultados individuais, ou seja, gestão pelos factos; convergência de valores comuns que nos remete à gestão por valores; convergência de objetivos que tem em consideração estas duas lógicas, mas transformando-as numa relação dialética.

De acordo com a literatura, outra forma de categorizar o controlo é, por um lado, temos o controlo burocrático. Segundo Mintzberg (1990) o controlo burocrático é exercido através das regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e da estrutura formal da organização. O controlo burocrático é posto em prática em 3 momentos distintos: antes da ação: com o planeamento, a determinação de regras e procedimentos e com a seleção na contratação de pessoas (controlo preventivo); durante a ação através da hierarquia e relações de poder; e no pós-ação com o controlo de resultados (controlo corretivo).

Por outro lado, temos o controlo através da cultura. Esta forma de controlo criou grandes debates na literatura. Para Dupuis (1990) o foco na cultura e na possibilidade de os gestores controlarem a cultura é descabido. Pois a cultura é uma característica como outra qualquer e não é plausível de ser alterada ou manipulada pelos gestores.

Hatch (1997) tem a visão que a cultura delimita a ação dos gestores, mas que a atuação destes, propositada ou não, pode interferir na cultura e na atuação das pessoas da organização. O poder e posição hierárquica conferem legitimidade aos gestores para poderem agir e tomar decisões. Como a implementação de novas regras e procedimentos que causam impactos na organização.

É por haver estas críticas e discordância que se passou a utilizar a expressão “controlo através da cultura” em vez de “controlo cultural”. Porque por um lado não podemos esquecer as especificidades da cultural. E esta está presente em algumas pessoas mais do que em outras. E algumas pessoas se identificam mais com a cultura da empresa do que outras. Mas por outro lado, também não nos podemos esquecer que os gestores têm o poder de tomar decisões que podem influenciar a cultura organizacional.

O autor Ouchi (1979) distingue assim o controlo em 3 tipos: controlo de ações, controlo pessoal e cultural e controlo de resultados.

No controlo das ações estas são o próprio objeto de controlo. Pode ser executado através de restrições de ações. Isto é, não permitir que certas ações sejam praticadas. Revisão dos planos de ações como analisar os planos antes de serem aprovados. E por último, a responsabilização das ações tomadas. Isto passa por comunicar os procedimentos aos colaboradores, observar as ações executadas e recompensar ou punir com base nas ações.

O controlo de resultados tem o objetivo de analisar o fruto do trabalho realizado. Pode ser implementado através de definição clara de objetivos, indicadores de performance e recompensas com base em metas atingidas.

O controlo pessoal e cultural é mais vocacionado para o trabalhador. Primeiramente, o controlo pessoal é uma forma de garantir que o trabalhador tem as competências, qualificações e experiência necessárias para o desempenho eficaz das suas tarefas. Este controlo é posto em prática já com a seleção e recrutamento, com a formação e com uma boa definição das tarefas realizadas. Sobre a lente do controlo cultural, este representa os

valores, normas e crenças. Sendo partilhados com os membros da organização e servem para acompanhar o comportamento destes. Este controlo exerce alguma pressão pois tudo o que se desvia dessa normalidade é visto como um outlier. Os colaboradores querem ter um sentimento de pertença e integração. Assim sendo vão se reger por esta cultura. Este tipo de controlo é aplicado através de códigos de conduta, individualizações e transferências internas para devolver sentimento de pertença. Estes autores acreditam que este tipo de controlo é mais eficaz em empresas pequenas do que em grandes empresas.

Nesta dissertação o foco será no controlo através da cultura e da identidade.

Que por sua vez, o controlo cultural tem uma certa ligação ao conceito de panóptico. Este é um dispositivo que potencia o controlo. Este conceito surgiu no século XVIII com o autor Jeremy Bentham. É uma forma de controlo que trabalha na área imaginária das pessoas. Panóptico é uma forma organizacional, principalmente das prisões, onde é criada uma torre de controlo central como na imagem 1. Quem está na torre de controlo tem total visibilidade. Os presidiários sabem que estão a ser controlados, mas não conseguem ver quem está na torre, nem se estão a olhar para eles. Isto é, não sabem exatamente quando estão a ser vigiados, mas comportam-se bem pois sentem que estão sempre sobre vigia (Bentham, 2019).

Imagem 1
Exemplo Panóptico



Fonte: <https://universodafilosofia.com/2017/12/o-panoptico-de-foucault-em-vigiar-e-punir/>

Este sentimento de vigilância constante faz com o que o comportamento do vigiado não se modifique e aja sempre da maneira esperada.

Segundo a teoria de Foucault (1987) o panóptico ajuda na construção de corpos dóceis. As pessoas (corpos) são submetidas a processos de manipulação, modelação, obediência e

resposta. Estes corpos são pessoas submissas e obedientes que sabem o seu papel e executam a sua função. Não tem capacidade nem força de revolucionar. Deste modo, não é necessário usar a força para promoção do bom comportamento.

Podemos discordar desta teoria porque somos seres racionais. Mas a questão é que esta manipulação está encoberta, embebida na cultura da organização e dissipada em pequenas atitudes e ações. Ações que se perpetuam ao longo do tempo. São coisas tão naturais que acabam por não ser criticadas nem questionadas. Afinal “a vida é mesmo assim” (Foucault, 1987).

Para Foucault (1987) as regras de convivência e da sociedade advém das vivências coletivas. Após um estudo das relações de trabalho, o autor concluiu que o controlo é um elemento presente nestas relações. O trabalho é importante na construção da identidade. As pessoas procuram reconhecimento e sentimento de pertença.

Como já vimos anteriormente, as organizações foram assim desenvolvendo formas mais complexas de controlo. Procuram através da gestão da cultura organizacional incentivar os colaboradores a desenvolver uma ligação emocional com a empresa e internalizar os valores desta. Para Ezzy (1997) as pessoas adotam a realidade como sendo delas, mas na verdade é uma construção coletiva.

Weiskopf & Munro (2012) trazem o conceito de “homo economicus”. Isto é, esta construção coletiva transforma os trabalhadores como um bem económico em que as pessoas se veem como um próprio investimento. E procuram descrever os seus pontos fortes e fracos e eixos de melhoria. De forma a não ficarem obsoletos e serem a melhor versão deles mesmos.

2.2 Poder e Relações de Poder

Quem controla tem poder: A temática do controlo tem implicitamente o conceito de poder.

Para entendermos melhor este conceito é preciso entender o significado de poder. Poder é originário do latim e significa “ser capaz” e “autoridade”. Está relacionado com força, persuasão e controlo. Podemos dizer então que poder é a capacidade de conseguir alguma coisa. Quer seja por direito, controlo ou influência.

Foucault (2008) que estudou afincadamente as relações de poder não se centrou num conceito, mas sim no estudo das relações.

Assim, Foucault (2008) vê o poder como um triângulo. Em que cada vértice representa poder, direito e verdade. Poder e direito no sentido da sociedade. Se existem alguém com poder existe alguém com obediência. Poder como verdade deriva dos discursos a que são sujeitos muitas vezes sem consciência. A verdade constitui um conjunto de procedimentos regulados para a circulação e o funcionamento dos discursos. As relações de poder acarretam disciplina e é através desta que o poder é mais evidente. As relações de poder estão ligadas a relações dialéticas: líder-seguidor, controlo-resistência.

Isto é, se por um lado existe alguém que exerce poder. Do outro lado temos alguém que é submetido a esse poder. E esta relação implica disciplina. Para Foucault (2008) a disciplina é uma continuação da guerra por outros meios. Pois os subordinados são dispostos da melhor maneira para o objetivo ser alcançado. Primeiro organiza os indivíduos no espaço, escala horários, define hierarquias e prescreve comportamentos humanos pré-estabelecidos e homogêneos (Foucault, 2008).

O poder tem efeitos nas relações sociais e na interação entre indivíduos. A subjetividade, o conflito, a dominação, as adesões e as resistências estão presentes nas relações de poder. Compreendidas no processo de gerir pessoas (Cappelle et al, 2004).

No foro organizacional as relações de poder são articuladas por movimentos de negociação e contestação de acordo com interesses em jogo. Crozier (1963) define o poder como jogos de poder. E defende que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas. Incertezas que influenciam a vida organizacional.

Galbraith (1984) tipifica o poder com as suas origens. O poder adequado que advém da personalidade. O poder compensatório que resulta da propriedade. E o poder condicionado que deriva da organização.

Foucault (1977) não vê o poder como um estado mental. Vê como as práticas sociais e discursos construídos que disciplinam o corpo e a mente.

Clegg (1993) argumenta que o poder deve ser analisado com base nas relações que o precedem, isto é, no seu desempenho. As relações são redes tensas e mutáveis, onde não existe a posse do poder. Apenas a capacidade de exercê-lo (Louro, 1997).

Dessa forma, o poder tem efeitos relacionados com técnicas que têm implicações sobre as ações dos sujeitos que o exercem. Esta ideia põe de parte o argumento que apenas um dos polos detém o poder enquanto o outro é totalmente submisso. Apenas alguns sujeitos estão mais expostos a estratégias de poder do que outros (Cappelle et al, 2004).

Segundo Foucault (1977) o poder tem um carácter relacional e circunstancial. E as relações de poder são capazes de gerar conhecimento. Assim, o poder é uma estratégia discursiva que disciplina o corpo, define gestos, atitudes, condutas e posturas, regula a mente e as emoções.

Bourdieu (1999) introduz o conceito de habitus. Onde o poder é encarado como esquemas mentais de percepção, compreensão e de ação.

Deste modo, o controlo é uma prática disciplinar que cria ordem e conhecimento. Permite identificar os pontos de resistência capazes de romper e reformular alianças (Bourdieu, 1999).

Ao olhar para as relações de poder como redes de alianças consegue-se entender a volatilidade. Pois assenta em interesses e pontos de resistência. Que pode levar à quebra ou reformulação das alianças (Cappelle et al, 2004).

Clegg (1993) reconhece o poder como uma propriedade das relações. Que permite às organizações movimentar-se nos circuitos de poder.

Assim o poder pode ser revelado nas organizações em 3 níveis. Nível episódico, onde o poder é manifestado por ações, ordens e punições. Representa o efeito repressor. O segundo nível é o disposicional, compreende as regras e procedimentos que pautam a atribuição de significado e as associações simbólicas da organização. Engloba códigos de conduta, linguagem e símbolos. O terceiro nível é o facilitador, onde são introduzidas as técnicas de gestão e produção. Objetiva influenciar a mudança nas formas de interação e as relações sociais, de forma a promover a integração sistemática.

Deste modo, podemos compreender as organizações como o local onde os indivíduos se unem. Por meio de movimentos de negociação e contestação de acordo com os interesses.

Assim, os indivíduos não devem ser analisados como submissos e impedidos de ter atitudes, reações e comportamentos próprios. Pois as relações de poder estão em constante transformação.

Covaleski et al. (1998) acreditam que a resistência e o poder podem alcançar vários formatos. Contudo o poder é inerente a qualquer relação social e implícita em qualquer construção identitária.

2.3 Cultura e Identidade Organizacional

Cultura é a preocupação de entender os caminhos. Caminhos estes que levam os grupos à sua realidade atual e as suas perspectivas de futuro. O desenvolvimento humano é marcado por contatos, conflitos e modos de se organizar diferentes. Ao discutirmos humanidade temos de ter em mente a multiplicidade, as diferentes realidades e as características que unem e diferenciam os diferentes grupos. Saber o que provoca mudanças na cultura e quais as razões da variedade cultural é um tema que provoca muita discussão (Santos, 2017).

A cultura é vista como algo transversal e compartilhada por todos. É algo que se vai construindo ao longo da história (Thévenet e Vachette, 1994).

Aliado à cultura organizacional surge o conceito de comunicação interna. A comunicação empresarial interna surge como uma estratégia. Que alinhada com a administração e com os recursos humanos tem como objetivo a construção de um universo simbólico. Este universo visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos da empresa (Alcadipani, 2003). Para Robbins (2012) cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado pelos membros da organização.

Assim, a cultura ganhou importância como objeto de estudo pelo seu caráter definidor de ações (Alcadipani, 2003).

Segundo o autor Albert (1998), que foi um pioneiro na procura de um conceito de identidade organizacional, este conceito engloba 3 partes. A primeira é a forma que a identidade organizacional é percebida pelos seus membros e como é essencial para estes. A segunda é a forma como é distinta das outras organizações aos olhos dos seus

trabalhadores. A terceira é a forma como a identidade organizacional se mantém ao longo do tempo. E a forma como se relaciona com o passado e o presente da organização.

Nos dias de hoje a definição mais consensual é a definição de Pratt e Foreman (2000). Que afirmam que são as características da organização que os seus públicos consideram fundamentais, distintas e persistentes no tempo. É a forma das organizações afirmarem a sua diferença, reputação e garantir fidelização dos funcionários e consumidores. É assim o espelho das características sociais, culturais e psicológicas do público das empresas (Ruão, 2001).

Posto isto, a formação de uma identidade organizacional é afetada por influências internas e externas, fatores micro e macro. A identidade é como um guia importante que inclui tomadas de decisões estratégicas e interpretação de questões (Dutton e Dukerich, 1991). Começou-se a olhar para a identidade organizacional aliada a dois pontos fundamentais: a expressão dos valores dos fundadores e as associações da indústria (Gioia et al, 2010). Scott e Lane (2000) argumentam que a identidade é como uma mão invisível dos fundadores. Uma vez que as expressões dos fundadores e líderes e as ações tomadas para disseminar estes valores têm uma influência direta na construção de identidade.

Assim, a formação de uma identidade organizacional é deduzida pela participação no setor/indústria e a visão do fundador da organização. Mas apenas estes 2 elementos não nos dão uma visão adequada do processo de construção de identidade. A adaptação às forças externas são uma influência importante na mudança de identidade (Dutton e Dukerich, 1991).

Linstead e Thomas (2002) definem o processo de formação de identidade como “O que a organização quer de mim?” “O que eu quero no futuro?”. Isto é, dar significado à experiência organizacional. Ravasi e Schultz (2006) argumentam que identidade organizacional é uma propriedade da própria organização. E implica processos de criação de sentidos. Uma vez que significados e estruturas de significado são negociados entre os próprios membros da organização.

A identidade é um efeito contextualizado e comparativo. Que identifica a organização como sendo idêntica a algumas organizações, mas diferente de outras (Glynn e Abzug, 2002). Assim a identidade organizacional é um conjunto de reivindicações institucionais que articulam explicitamente quem é a organização e o que ela representa. Gera assim uma

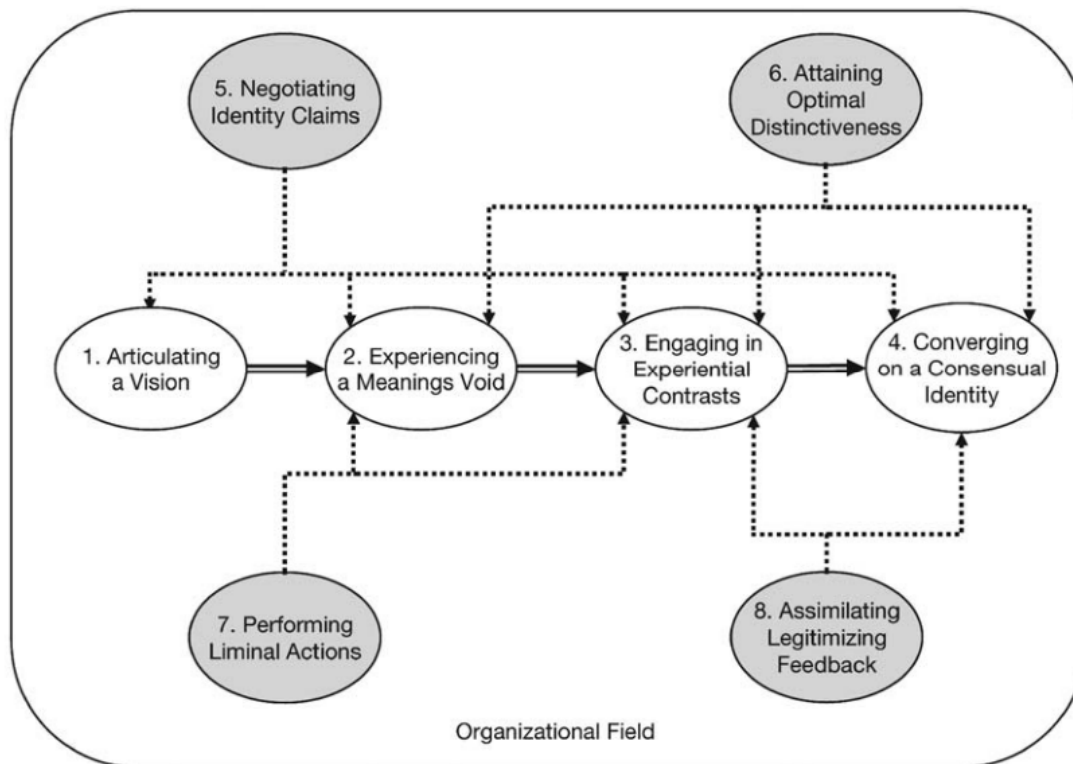
narrativa consistente e autêntica que facilita a construção de um senso coletivo (Czarniawska, 1997). Podemos olhar para a identidade de uma organização como um guia de como os membros da organização se devem comportar (Whetten, 2006).

Gioia et al (2010) apresentam-nos um modelo teórico do processo de formação de identidade organizacional (figura 1). A construção da identidade é um processo complexo e que se desenvolve ao longo do tempo. Este modelo mostra-nos os dinamismos e relações entre os conceitos que desenvolvem a identidade organizacional.

O primeiro passo é articular uma visão. Isto é, intenções explícitas que formam a base das reivindicações identitárias iniciais. O segundo passo é vivenciar um vazio de significados e explorar formas de o preencher. Isto acontece quando há uma dificuldade em entender a visão do fundador e passa-se por um processo de sensemaking para dar sentido a esta visão. O terceiro passo é envolver-se em contextos experienciais. No sentido em que a organização é fortemente influenciada pela sua história. Deve procurar outros elementos para constituir a sua identidade. O quarto passo é chegar a uma identidade consensual sobre as características centrais e distintas. As crenças e reivindicações alinham-se para afirmar uma identidade estável. O quinto passo é negociar as reivindicações de identidade. É uma negociação evolutiva e coletiva. Onde se decide quais os valores da organização. Conciliar as diferenças até chegar a um consenso. O ponto seis passa por alcançar uma distinção ideal. Isto é, ser semelhante aos concorrentes para ser validada, mas ser diferente de forma a ganhar vantagem competitiva. Leva-nos assim ao conceito de distinção ideal de Brewer (1991) defende que identidade deve elucidar a própria organização e os outros sobre como ela é. O sétimo passo é executar ações prévias. Estas ações liminares visam experimentar comportamentos e adotar novas formas provisórias de fazer o trabalho. Neste ponto as regras e expectativas ainda não são definitivas, são atividades de estruturação provisórias que geram “eus” provisórios (Ibarra, 1999). O último ponto diz respeito ao feedback. Confirmação das partes integradas de que a organização está a alçar a legitimidade.

Figura 1

Modelo teórico do processo de formação da identidade organizacional.



Fonte: Gioia et al, 2010

De notar que os conceitos cuja forma está preenchida a branco são temas sequenciais com um carácter distinto. Os conceitos que estão sombreados são temas recorrentes que incorporam todo o processo (Gioia et al, 2010).

Este é um modelo ilustrativo de como a identidade se forma através de 8 processos. Aliado a este modelo podemos considerar a ideia de Ashforth e Mael (1996) que referem que os membros da organização não são meramente consumidores passivos. Estes constroem ativamente o significado.

Podemos assim concluir que a visão da indústria restringe o conjunto de identidades possíveis, mas não a definem inteiramente. A identidade organizacional é progressiva, e continuamente negociada pelos seus membros. Através de relações recíprocas. De constatar que os líderes desempenham um papel importante como criadores de sentido. Com este modelo conseguimos ter uma visão de como as organizações constroem a sua própria identidade. Agora vamos perceber como é que podem geri-la a seu favor.

A identidade organizacional tem de estar bem definida, bem difundida, bem compreendida e ser considerada válida. Para que seja ensinada aos novos colaboradores como sendo a forma correta de pensar, comportar e agir. A cultura organizacional é composta pelos valores, história da organização, hábitos, símbolos e linguagem. É importante e fundamental para criar identidade e comprometimento dos funcionários com a organização (Motta, 2002).

O mundo no geral e o ambiente cultural organizacional, não sendo exceção sofreu alterações e evoluções.

Os autores descrevem a identidade como um dos tópicos mais importantes nos estudos organizacionais. Para além de ser um aspecto crucial é também muito controverso. Esta crescente preocupação com este tema deve-se às mudanças sociais e às pressões sobre as pessoas. Mas este conceito divide opiniões. Lasch (1979) acredita que esta crescente consideração é característica de uma sociedade narcisista. Já Rosen (1985) defende que é uma procura pela autonomia e liberdade individual.

Estes estudos centram-se em 2 principais conceitos: identidade e processos identitários. É fundamental analisar as práticas e estratégias pelas quais a identidade é construída.

Os sociólogos definem a identidade como uma ponte entre a pessoa e a sociedade (Webb, 2006). Os psicólogos reforçam que se trata da necessidade de validação social. Mas ambos preservam a ideia de que identidade são os significados que são atribuídos. E identidade é uma “cena” ensaiada por meio de linguagem e ações.

O conceito de trabalho de identidade emergiu de forma exploratória. Trata-se de processos pelos quais os indivíduos moldam os entendimentos situados de si mesmos a longo prazo. Este trabalho é vital para os eventos quer individuais quer coletivos (Clegg e Baumeler, 2010).

Assim, trabalho de identidade são as maneiras pelas quais as pessoas criam, adaptam, atribuem significado, reivindicam e rejeitam identificação a determinados aspetos (Callero, 2003).

De ressaltar que não existe apenas identificação, pode surgir desidentificação (não identificação), identificação “esquizo” (identificação e desidentificação simultâneas em diferentes aspetos) e identificação neutra (imparcialidade). Cada pessoa está exposta a várias

relações de identificação. Pode existir ainda sobreidentificação, isto é, uma forma excessiva de identificação. Oferece apenas uma visão única. Muitas vezes é visto como workaholism, antiético e até mesmo resistência à mudança. Podemos ter vários conceitos de identidade, como identidade pessoais, sociais e de papéis (Brown, 2017).

A identificação é um processo evolutivo de formação de identidade. É referido em várias pesquisas, mas de forma pouco explícita. O que gera algumas discórdias. A identificação pode suceder-se de forma inata, sem esforço ou de forma pensada. Isto é, consciente ou subconsciente. Levantam-se assim, questões sobre se a identidade é escolhida ou atribuída, estável ou dinâmica, coerente ou segmentada, positiva ou negativa, verdadeira ou falsa.

Há dissidência também relativamente à periodicidade da identificação. Isto é, se ocorre continuamente ou se se limita a períodos de atividade mais intensa das organizações.

O que também gera discórdia é perceber se a identidade é estável ou dinâmica. E chega-se à conclusão de que as identidades são ajustadas apenas para chegar ao ponto de equilíbrio. As pessoas têm um autoconhecimento estável e duradouro, mas são vistas como um projeto (Watson, 2008). Outras teorias garantem que as relações de identificação são estáveis pois derivam de motivos consistentes (Brown, 2017). Apesar de serem estáveis não são estáticas no tempo. A identificação aumenta e diminui consoante os indivíduos e os contextos se alteram (Kreiner, 2006).

Relativamente à coerência e segmentação, as histórias de identidades devem estar unidas. Mas a teorização reforça que as identidades raramente são coerentes e integradas. Os indivíduos possuem pluralidade de identidades, sendo estas diversas e até mesmo contraditórias (Humphreys e Brown, 2002). Para além disto, é também estudado que quer os indivíduos, quer as organizações podem apresentar identidades múltiplas, híbridas ou fragmentadas.

A literatura estuda também a polaridade de identidades positivas e negativas. Acredita-se que as pessoas procuram identidades valiosas, boas e vantajosas. Associadas à resiliência e à excelência (Kreiner e Sheep, 2009). E quem está perante uma identidade negativa pratica trabalhos para mudar a perceção que os outros têm sobre eles (Hogg, 2003). Sentimentos como a insegurança podem transformar uma identidade em negativa. Levando a crises de identidade.

Outra questão que se pode levantar é perceber se a identidade e identificação são apenas atribuídas ou são escolhidas. Estudos revelam que os processos de identificação são uma questão de escolha pessoal. E as pessoas são capazes de se recriar com flexibilidade entre relacionamentos (Gergen, 1991). O trabalho de identidade está interligado com esferas de ação e a sua adaptabilidade a elas.

Relativamente à antítese verdadeiro-falso, estudos relevam que não há identidades verdadeiras ou falsas. Existem apenas aquelas que são mais ou menos credíveis. A autenticidade precisa de ser vista como um processo e não uma característica adquirida (Goffman, 1990). Quando existem discrepâncias entre a identidade e o papel desempenhado surge o trabalho de identidade. Assim, o contrário de autenticidade não o falso, mas sim a ausência de autenticidade (Brown, 2015).

O conceito de trabalho de identidade denota um conceito construtivo. Que ocorre de forma incremental e envolve processos. Brown (2013) defende que o trabalho de identidade é fundamental e legítimo nas organizações. A identificação deriva de interações recíprocas à medida que a relação indivíduo-coletivo é gerida de modo a ser alinhada

A identificação é montada e encenada (Pratt, 2000). É assim uma construção relevante. Pois para além de fincar o indivíduo na organização demonstra também uma conexão fundamental da construção do apego. O trabalho identitário é notável nos processos de controlo e na relação colaborador - organização.

Estudos garantem que o trabalho de identidade é realizado por indivíduos para benefício de um público. Mas outros autores estudam a ideia que é dirigida por forças históricas e culturais, superiores ao controlo de qualquer pessoa.

Deste modo, podemos sintetizar trabalho de identidade como as habilidades dos indivíduos para lidar com adversidades, stress, criatividade, adaptação, satisfação e prazer (Dutton, 2010). Noutra perspetiva, identificação organizacional é o alinhamento entre identidades individuais e coletiva. Como o sentimento de unidade e de pertencer a algum “agregado humano” (Ashforth e Mael, 1989). É assim a extensão pela qual é definida a visão do mundo e do “eu”. Assim como o significado de associação organizacional em termos de valores e emoções (Tajfel, 1982). Aceitar os objetivos coletivos, crenças, valores, traços e comportamentos como se fossem “seus” (Ashforth, 2008).

O autor Brown (2013) analisou 5 abordagens para o trabalho identitário. Com esta análise ajuda a compreender como as pessoas baseiam a sua participação nas organizações. O uso combinado destas abordagens pode ser mais eficaz no trabalho de identidade, uma vez que estão interligadas. Nem todo o trabalho de identidade tem o objetivo final da identificação. Porém esta análise do autor Brown (2013) é direcionada para a identificação social.

Abordagem 1: Discursiva: A identidade é construída com base em práticas discursivas, processos narrativos e diálogos. O diálogo é o meio de assegurar a identificação. Este não tem de ser necessariamente coerente. A identificação parte da narrativa que os indivíduos contam a si mesmos. Para o ser humano a identificação dá-se através da narração (Gergen, 1999). Estas narrativas são pensadas e representadas pela distinção do “eu” e do “outro”.

Kunda (1992) acredita que a identificação com a organização é medida pela clareza da ideologia da organização e uso de humor nos discursos. Outros estudos mostram que os discursos centrados na ética, o status de elite e outras práticas discursivas como ironia, metáfora e cinismo podem criar a noção de apego à organização (Kosmala e Herrbach, 2006).

Abordagem 2: Dramatúrgico. Pautada por interações em ambientes sociais. A identidade e os processos de identificação são adquiridos através de ações. A identificação é assim medida por horas extra, trabalho árduo, postura passionista e até obediência e subordinação voluntária (Karreman e Alvesson, 2004). Esta abordagem é encenada por costumes e normas das organizações.

Abordagem 3: Simbólico. O trabalho de identidade é colocado em prática através da adoção, exibição e manipulação de símbolos e objetos. Como por exemplo, a utilização de hinos e bandeiras referente à organização. E manipulação do local de trabalho, A manipulação do espaço físico de trabalho dá-se através de adornos. Isto é, cartazes, troféus, logotipos e objetivos expostos. Tudo isto reivindica, articula e projeta identidades. Estes gatilhos mentais podem ser vistos de duas formas. Por um lado, o esforço dedicado ao trabalho de identidade. Por outro lado, uma forma de medir o comprometimento e lealdade do indivíduo com a organização. Em certas situações pode acontecer, que como forma de protesto e para demonstrar a desidentificação os objetos da organização sofram algum “vandalismo”.

Abordagem 4: Sociocognitivo. Trabalho de identidade através do cognitivo e da criação de sentido. A identificação pode ocorrer sem trabalho e sem esforço. Isto é, o indivíduo apenas tem percepção de si mesmo como sendo parte integrante do coletivo (Ashforth e Mael, 1989). Outros autores acreditam que a identificação se dá através de processos de atribuição de significado, estímulos, autoestima e necessidade de afiliação. É caracterizada por processos de socialização, líderes carismáticos de forma a moldar as emoções das pessoas (Brown, 2013).

A identificação é realizada por meios de categorização. Surge assim a comparação social. Isto é, indivíduos comparam-se com outros que estão inseridos noutras categorias. Esta comparação tem características afetivas, avaliativas e comportamentais. Na teoria a identificação surge através do sensemaking, ou seja, ajudar na construção de significado dos outros. Este processo de autoconstrução envolve que os indivíduos façam um balanço, avaliem, interpretem, reflitam e testem as suas próprias versões. Segundo alguns estudos a identificação a organizações surge de processos, coagidos ou não, de interpretação, compreensão e aceitação de conceitos organizacionais (Brown, 2017).

Abordagem 5: Psicodinâmico. Reflete a identificação em termos de ego, fantasia, negação e racionalização. De forma a mitigar as ansiedades, conflitos, sentimento de culpa e garantir a autoestima. Surge com a ideia de que a identidade existe como um objeto que pode ser articulado com uma história coerente. Inconscientemente os indivíduos reconhecem que é do seu interesse acreditar e pertencer à equipa (Casey, 1995).

A identificação é encenada com a partilha coletiva de um sentimento de perseguição que aumenta valores. Fortalecendo assim as defesas do ego. As pessoas fundem o ego com o entendimento coletivo e veem a organização como um projeto de retorno. Esta abordagem devido à desidentificação gera sentimento de culpa, vergonha, inadequação.

O estudo destas abordagens é importante pois demonstra a ligação entre todas e o nexo entre os indivíduos e as organizações. Contudo, lida com múltiplas suposições, estruturas e métodos. A incerteza epistemológica ajuda a explicar as divergências entre estudos. É difícil garantir que as atividades de identificação organizacional são implícitas ou explícitas, palpáveis ou subtis, claras ou ambíguas, intencionais ou habituais. É também difícil perceber até que ponto estes processos mitigam as diferenças de identidade.

A necessidade de identificação organizacional surge como uma dialética organização-indivíduo. Através de processos que podem ser calculistas e subconscientes.

Podemos assim definir a identificação organizacional como processos de trabalho de identidade. Em outros termos, os meios pelos quais os indivíduos constroem relações com as organizações.

Contudo, identidade e identificação organizacional são conceitos distintos (Ashforth e Mael, 1989). Pode acontecer que algum trabalho de identidade surja para fins não relacionados com a organização, mas sim com as suas identidades pessoais e familiares.

As relações entre organização e indivíduos são complicadas de analisar. Estão cheias de ambiguidade e por vezes fingimento. Torna-se difícil distinguir a identificação genuína de uma não genuína. Indivíduos podem até mesmo enganar-se a eles mesmo. Não há uma verdade absoluta. As identificações são adquiridas, perdidas, trocadas e modificadas conforme contextos e preferências. Esta dialética não é coesa, gera tensões, dúvida, incerteza e fragilidade. Todos eles aspectos inerentes à humanidade. Diferentes versões dos indivíduos podem ter diferentes relações com a organização. Estas são relações maleáveis e permeáveis (Brown, 2017).

De notar também a vertente menos agradável da identificação. Por um lado, os meios pelos quais as pessoas são persuadidas para se identificarem na organização de forma a satisfazer os interesses coletivos. E por outro lado, os processos pelos quais a identificação é traduzida em comportamentos ilícitos e não éticos em nome das organizações (Gioia et al, 2010).

Na relação dialética estrutura-agência (organização - colaborador), trabalho institucional é assim a forma como a construção e o desempenho de identidade são utilizadas para a construção da autenticidade das organizações.

Isto é, quase como uma bricolagem de identidade, em que as pessoas são “bricoleurs” da sua identidade. Juntam versões de si através de materiais que são disponibilizados pela organização. Criam “eus” improvisados e uma identidade remendada (Beck, 1997).

Existem estudos que comprovam que as elites conseguem criar e derrubar as identidades dos cidadãos (Zerubavel, 1995). Segundo Down e Reveley (2009) os chefes de primeira instância estão disponíveis para serem negociados.

Outras teorias apresentam a ideia de que a identidade é um jogo de identidades. Onde se vão recriando com base nas alterações de expectativas e de relacionamentos (Gergen, 1991). Desta forma podemos olhar para a identidade dos colaboradores como uma forma de controlo (Barker, 1993). Que ocorre entre a dominação e a resistência (Munby, 1997).

A organização pode acolher as identidades das pessoas, mas também pode redefini-las. Ou pode contestá-las através de ironia, humor ou cinismo (Fleming e Spicer, 2003). Esta redefinição muitas vezes não aceite pela pessoa ocorre de influências exercidas pela organização. Diferentes contextos organizacionais apresentam diferentes recursos e incentivos à medida que moldam a identidade das pessoas (Westenholz, 2006).

Autores defendem que as organizações apoderam-se da liberdade e racionalidade dos indivíduos e tornam numa fraternidade tirana (Whyte, 1956). Assim, os indivíduos das organizações têm cada vez mais uma série de opções em termos de identidade (Brown, 2015).

O trabalho identitário associado às organizações é a forma como os indivíduos se estendem em termos de traços organizacionais (Pratt, 2000). Em ambientes organizacionais acontece que o trabalho de identidade é realizado apenas porque é sancionado na organização. E o trabalho é desenvolvido perante as identidades permitidas na organização (Brown, 2015). De acordo com Mckinlay (2013) e Pratt (2000) as identidades dos atores são socialmente manipuladas. E Elsbach e Kramer (1996) defendem que as identidades das organizações estão correlacionadas com a das suas pessoas. E estas são gerenciadas e manipuladas.

2.3.1 Identidade como controlo

Se antes víamos um ambiente organizacional mais burocrático e um controlo mais afincado, com horários inflexíveis, mais distância entre hierarquias, e um foco nos resultados e em ser melhor do que a concorrência. Atualmente a literatura tem concluído que o controlo nas organizações está a enfatizar outros aspectos. Aspectos mais ideológicos, mais identitários, um discurso de participação e da verdade (Alcadipani, 2001).

Porém alguns autores não perpetuam a mudança nos modos de controlo (burocrático e cultural). Defendem que as estratégias não são opostas, mas as práticas estão mais brandas. No entanto são articuladas com as práticas burocráticas (Courpasson, 2000).

O significado, a cultura e a ideologia participam nas configurações do controlo organizacional (Willmott e Alvesson, 2002). A cultura é então representada como uma engenharia burocrática. Isto significa que ajuda no design organizacional (Barley e Kunda, 1992). Onde os valores corporativos são o elemento principal do controlo social (Burris, 1989).

Os novos modelos de controlo baseiam-se em gerir o “interior”. Isto significa gerir as esperanças, os medos e as aspirações do trabalhador ao invés dos seus comportamentos (Deetz, 1995).

Gerir identidades pode ser visto como uma forma de reduzir o alcance da decisão. Uma vez que a escolha é compreendida a alternativas que são compatíveis com o que é proclamado na organização (Tompkins e Cheney, 1985). A identidade como gestão da cultura organizacional é uma forma menos intrusiva e mais leve de controlo organizacional. Pois molda e influencia os processos de identificação organizacional por via de meios culturais corporativos (Kunda, 1992).

Isto não garante que as organizações são o único elemento influente na construção de identidades (Willmott e Alvesson, 2002). Mas a gestão de identidades é um elemento cada vez mais importante no controlo organizacional (Weick, 1969).

O controlo é efetuado por meio de estruturas, procedimentos, medidas e metas interligadas. Qualquer resistência pode ser corrigida com uma reestruturação, formação ou com recrutamento (Barnard, 1936).

Esta gestão de identidade é posta em prática através da regulação do interior dos funcionários. Através de convites repetitivos, indução, formação, educação corporativa. Como revistas internas e cartazes. De forma a mostrar o que é a empresa (Willmott e Alvesson, 2002).

Contrário ao controlo burocrático, o controlo de identidade incide sobre os funcionários encontrarem significado nos valores corporativos. Espera-se que não cumpram apenas regras e procedimentos, mas que estejam comprometidos com os processos de melhoria contínua. Assim, o papel do gestor é moldar a identidade dos outros para que sejam mais receptivos aos compromissos. Os gestores também estão expostos a esta regulação

(Watson, 1994). Contudo podem promover de uma forma mais ou menos consciente esta experiência organizacional (Kunda, 1992).

À medida que os mecanismos culturais são introduzidos como um esforço para obter e manter o comprometimento, o envolvimento, a lealdade dos funcionários e a gestão do trabalho de identidade torna-se mais saliente e crítica para a relação de emprego (Willmott e Alvesson, 2002).

A mudança para este novo modelo gera dificuldades em manter os meios meramente burocráticos de controlo. Porém as complexidades e ambiguidades deste paradigma tornam o processo de construção de identidade uma atividade contínua e mais problemática (Casey, 1996).

A identidade torna-se assim alvo de controlo organizacional. Na medida em que os elementos económicos e culturais se diferenciam. Os colaboradores são assim incentivados a serem mais criativos e inovadores (Willmott, 1992).

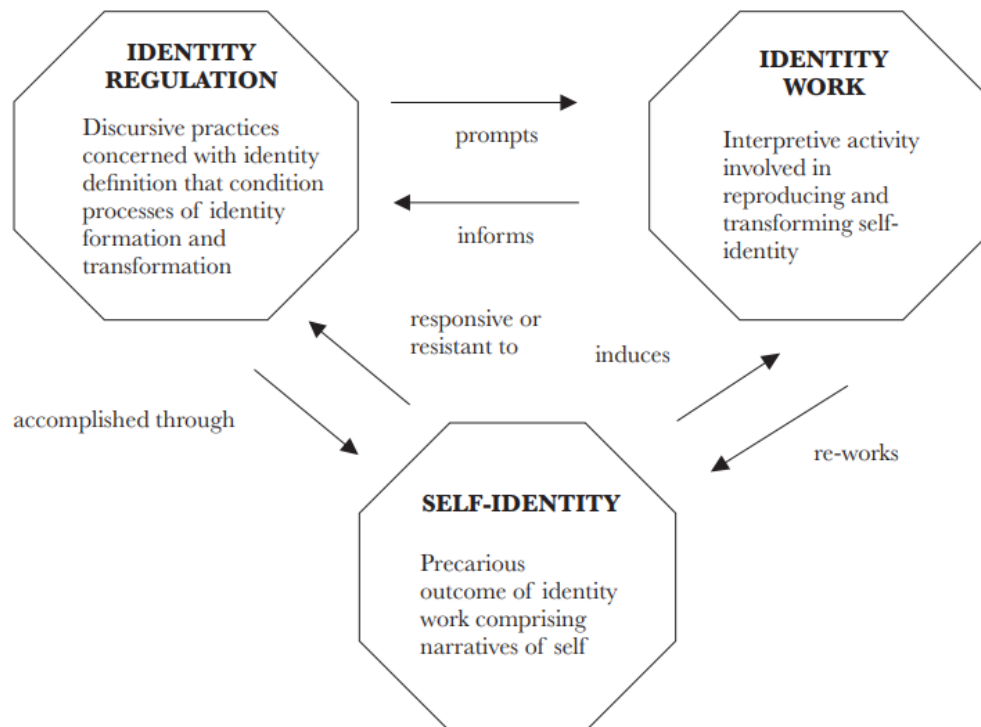
Esta nova forma de controlo acarreta mais subjetividade. Uma vez que constrói funcionários mais adaptáveis e com mais capacidades de mudar de atividade (Ezzamel e Willmott 1998).

A regulação da identidade abrange os efeitos mais ou menos intencionais das práticas sociais sobre os processos de construção e reconstrução de identidade.

A relação entre identidade própria, trabalho de identidade e regulação de identidade é explicada pela figura 2.

Figura 2

Regulação da identidade, trabalho identitário e autoidentidade.



Fonte: Willmott e Alvesson, 2002

A identidade própria é um repertório de narrativas. Narrativa esta suportada por trabalho identidade em que a regulação é realizada de forma seletiva. Mas não necessariamente reflexiva. Adotando práticas e discursos direcionados ao interior dos funcionários e gestores.

O discurso tem um papel fundamental neste processo. Ao relacionar os diferentes discursos a que são expostos forma-se um senso de identidade, como uma narrativa coerente (Willmott e Alvesson, 2002).

Os discursos estão presentes no trabalho e na organização. Estes discursos são a cultura corporativa da organização. Estruturar a realidade através de condições materiais, tradições e relações de poder. A gestão atua estrategicamente para introduzir, influenciar e validar determinados assuntos (Clegg 1989). Os discursos são acoplados aos processos de formação e gestão da identidade.

Os autores Willmott e Alvesson (2002) apresentam 9 formas pelas quais a identidade é influenciada.

1. **Definir a pessoa:** referência explícita a características. Pode surgir de procedimentos formais como a avaliação.
2. **Definir uma pessoa definindo várias:** Uma pessoa pode ser identificada indiretamente por referência às características de outros.
3. **Vocabulário específico:** meio pela qual os funcionários são incentivados a compreender o significado do seu trabalho, incluindo arquétipos, histórias, pontos de referência e até mesmo recrutamento.
4. **Moral e Valores:** Valores e histórias com forte moralidade para orientar a identidade numa direção específica.
5. **Conhecimentos e Capacidades:** A construção de conhecimento de forma a regular a identidade. Isto significa que o conhecimento e a sabedoria definem o “conhecedor” como alguém capaz.
6. **Categorização e afiliação:** Categorias sociais às quais o indivíduo é atribuído. Funciona através de eventos sociais e gestão de sentimentos.
7. **Hierarquia:** A superioridade e subordinação como aspeto central. A hierarquia é expressa, mas de forma mais subtil que exige negociações em termos de superioridade, igualdade e subordinação (Ezzamel e Willmott 1998).
8. **Regras do jogo:** Ideias e normas estabelecidas que levam a que se faça as coisas de uma determinada forma, impactando a identidade.
9. **Definição contexto:** Explicar a cena e condições em que uma organização opera e invoca implicitamente a identidade.

A identidade pode ser um alvo mais ou menos direto para o controlo. As práticas das organizações abordam os funcionários, os motivos, os valores, as experiências, os grupos, a hierarquia, as regras e um contexto mais amplo.

Estes 9 processos demonstram como o controlo organizacional pode ser imposto através da gestão de identidade. Podem ser utilizados simultaneamente e os funcionários podem ser mais ou menos receptivos (Willmott e Alvesson 2002).

Willmott e Alvesson (2002) também identificam 3 padrões de gestão de identidade. **Gestão:** a identidade é mantida ou direcionada por meios de discursos. A liderança é efetiva quando regula a identidade e não permite construções alternativas. Chega a exercer controlo corporativo sobre a vida das pessoas (Deetz, 1992). **Cultura:** O controlo organizacional que incide sobre a regulação da identidade, surge de convicções, padrões

coletivos de crença e subsequente históricos. **Quase-Autonomia:** pluralidade de discursos e práticas através das quais as identidades são formadas. Permite que as identidades sejam apenas parciais ou temporariamente reguladas. É ingênuo acreditar que as identidades são manipuladas sem inércia, dor, resistência e consequências não intencionais.

Podemos assim considerar que o comportamento dos trabalhadores é controlado através de um sistema de valores compartilhados, metas e tradições (Maguire, 1999).

Assim, a cultura é compreendida como uma forma mais suave de controlo organizacional. Adaptado às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições impõem às organizações. Deste modo, a cultura é sempre controladora e reduz a incerteza referente ao comportamento (Wood Jr., 1999). A diminuição dos níveis hierárquicos também pode ser vista como traço organizacional que distinguem as organizações atuais.

2.3.2 Poder e rotina na construção da identidade

O poder é intrínseco às construções discursivas dos processos organizacionais.

Um estudo a um escritório de advogados no Reino Unido concluiu que os trabalhadores confrontam, mudam e deturpam o sistema de significados sancionados pela organização (Brown e Lewis, 2011).

As rotinas podem ser recursos para o trabalho de identidade. Sendo utilizadas para construir versões dos funcionários como individual e coletivamente produtivo. Como Foucault (1979) defendia o poder infiltrava-se nos próprios indivíduos. O poder disciplinar funciona por processos de medição e comparação dos indivíduos. Através de padrões e normas, de forma a hierarquizar e impor valor. Implementando programas corretivos de forma a ajustar o comportamento. Originando maior homogeneidade. Transformando as organizações em “arenas calculáveis” onde os indivíduos são fabricados (Burrell, 1998).

Burawoy (1979) teoriza que as rotinas são recursos pelos quais o controlo é exercido. Feldman e March (1981) promovem que as rotinas são percepções autênticas para as organizações. Pois promovem comportamentos que estão em conformidade com as normas sociais.

A rotina é vista como uma função disciplinar, imposta por vigilância externa e auto vigilância. As rotinas encobrem os objetivos organizacionais. Uma vez que os funcionários acreditam que estão a gerar resultados individuais favoráveis, mas estão também a perseguir os objetivos das organizações. Assim, os objetivos individuais e coletivos estão alinhados. E todos contribuem para o objetivo final da organização (Townley, 1994).

Os indivíduos são disciplinados e com objetivos próprios. São impactados com os valores da organização que os leva a terem autodisciplina dentro das coordenadas impostas pela empresa (Drucker, 1993).

As rotinas são processos de controlo e trabalho identitário que através do poder garantem obediência e controlam a incerteza (Courpasson, 2000). O trabalho de identidade é uma expressão de poder (Noble e Lupton, 1998). O poder disciplinar é regular. Tornado-se essencial nos estudos sobre identidade.

As identidades são fabricadas, mas dentro de teias de significados que os próprios indivíduos ajudam a tecer (Brown & Lewis, 2011). É a conjunção desses novos traços que pauta a atuação dos líderes. Tendo assim o papel fundamental de através do discurso enunciar valores, interpretações e visões que devem ser compartilhados. E com isto legitimar o poder central. A legitimidade dos líderes constrói-se assim sobre o retorno ao carisma como resposta à incerteza (Tixier, 1988).

Liderar é então um processo de doutrinação e construção de interpretações e visões. Deste modo dão sentido às decisões e ações do poder centralizado. Liderar passa a ser convencer e seduzir. Os líderes constroem o mundo para os seus colaboradores. Gerindo imagens e significados e conseguindo sobreviver em redes de interesses (Wood Jr., 1999).

2.4 Controlo Neo normativo

Há uma mudança de ênfase para os funcionários expressarem o lado lúdico e divertido. Ao invés de o suprimirem em nome de uma política burocrática e uma mentalidade de resultado final (Deal e Key, 1998).

Assim o controlo neo normativo é uma sofisticação dos processos de controlo. Deste modo, promove a diversidade e a expressão de sentimentos autênticos no local de trabalho (Lemos, Silva & Serra, 2020). É uma forma de gestão divertida. Que se torna numa técnica

de empoderamento existencial. Este conceito surge sobre a teoria que quando as pessoas estão mais felizes e têm liberdade são mais produtivos e dão mais de si (Bains, 2007).

Ser empoderado existencial na medida que não se espera que compartilhem os valores da organização. Podem até mesmo contrapor-los. De forma a expressar mais os seus verdadeiros “eus”. Evitando assim o cinismo e limitações do controle normativo. São regimes associados a práticas emergentes como “The Great Place to Work”³.

A gestão de identidade surge do controlo normativo, mas capta dimensões distintas e por isso usamos o termo neo normativo.

O controlo normativo debruçou-se como os funcionários queriam manter uma certa distância entre o “eu” profissional e o “eu” pessoal. As emoções experimentadas na organização eram distintas dos outros aspectos da vida emocional (Kunda, 1992). Não é claro se o controlo normativo foi assim tão bem-sucedido

O controlo neo normativo visa melhorar o gozo do trabalho através da liberdade de identidade e a expressão emocional em torno do desempenho.

A vida real dos funcionários é externalizada em favor de um alinhamento coletivo (Kunda, 1992). A pessoa completa é aquela que é mais desejada pela organização (Mirvis, 1994). O controlo é alcançado quando o que antes era protegido via cinismo agora é apropriado como um recurso corporativo para melhorar a produção.

A liberdade para poder ser autêntico é deixar sair o verdadeiro “eu”. Para muitos autores esta é a passagem do controlo burocrático para o controlo cultural. Deixa de ser exigido aos trabalhadores a separação da identidade no trabalho e a identidade fora do trabalho. Se um trabalhador é divertido e engraçado fora do trabalho tem a liberdade de o ser em contexto de trabalho (Kunda, 1992). Para Jermier (1998) esta nova forma de controlar passa mais despercebida porque encobre o controlo e parece uma estratégia mais humana.

Willmott (1993) argumenta ainda que “sob o disfarce de dar mais autonomia aos indivíduos, a cultura corporativa ameaça promover um novo neo autoritarismo. O qual é, potencialmente, mais insidioso e sinistro do que seu predecessor burocrático”.

³ O Great Place to Work dedica-se a reconhecer os Melhores Lugares para Trabalhar, através de uma publicação anual.

O controlo neo normativo surge sob influência de outros modos de controlo (figura 2)

Figura 3

Comparação controlo neo normativo com outros tipos de controlo

Modes of Control	Neo-Normative Control
Bureaucratic Control (e.g. Edwards, 1979)	Does not bar the personal, emotional and unpredictable features of employees, but attempts to evoke and shape them as strategic resources. Difference and discretion rather than standardization of selves.
Human Relations (e.g. Ray, 1986)	Also seeks to appropriate the informal and emotional and to render routine work more palatable, but does not focus on norms developed in work groups but those prior to, and beyond, the organizational domain.
Neo-Human Relations (e.g. Johnson and Gill, 1993)	Similar in inviting the expression of authentic selves, but focused on social identities surrounding work more than self-actualization achieved through task-autonomy.
Normative Control (e.g. Kunda, 1992)	Similar elements and methods, but aim is normative diversity, not uniformity. Invites and supports the outside of work self ('warts and all') and not only the preferred 'front stage' corporate (specific) self.
Market Rationality (e.g. Kunda and Ailon-Souday, 2005)	Similar attention to the value of diversity and the constraints of homogeneity, but focuses on identity and values rather than market forces. Complements other (often unacknowledged) normative elements of market rationality (e.g. entrepreneurialism)

Fonte: Fleming e Sturdy, 2009

O controlo neo normativo não impede o lado emocional como o controlo burocrático, mas tenta delinear como um recurso estratégico. Como o controlo via relações humanas tenta apoderar-se da informalidade. A procura da autenticidade deriva do controlo das

relações neo humanas. Utiliza os métodos do controlo normativo, mas procura a diversidade ao invés da homogeneidade normativa. Assim como o controlo através da racionalidade do mercado procura a diversidade e restringe a homogeneidade. Mas foca-se na identidade e nos valores ao invés de focar nas forças do mercado.

Os dois elementos-chave inter relacionados do controlo neo normativo são a celebração da diferença e a diversão no local de trabalho.

Celebração da diferença: Uma abordagem ‘laissez faire’ é um novo imperativo, onde os loucos e dissidentes são contratados e reconhecidos (Peters e Waterman, 1982). Uma forma de contemplar a diversidade.

Be Yourself: os funcionários são agentes livres ao invés de serem objetos de controlo. A imagem do jovem indisciplinado é procurada (Peters 1994). Os grupos minoritários são incluídos. Contudo, este lema de “be yourself” é ilusório pois podemos ser livres dentro da caixa. É também uma forma de controlo, principalmente de autocontrolo.

2.4.1 Diversão como expressão de si mesmo

Passa por acentuar o carácter divertido e lúdico na dinâmica do trabalho. É encorajado aos funcionários que expressem a sua diversão e o seu lado mais lúdico (Deal e Key, 1998).

Deal e Key (1998) defendem que o apoio social de ser nós mesmos e acreditar que se é importante, gera um sentimento de pertença, camaradagem e lealdade. Leva os trabalhadores a amarem estar na empresa em vez de amar a própria empresa. Acabando com a distinção simbólica entre o lar e a organização. Isto significa que os “eus” autênticos são expressos no trabalho ao invés de reprimirem o desejo intrínseco de ser brincalhão e curioso (Peters, 2003).

2.4.2 Empoderamento existencial como controlo

O controlo neo normativo passa por gerir identidades que visam a exposição existencial ou empoderamento. Em vez da remodelação de individualidade numa identidade uniforme. É também uma forma de controlo. Este conceito pode apresentar-se sob várias formas de controlo.

Primeiramente, os nossos valores e estilos de vida são educados para ir de acordo aos interesses das organizações (Illich, 1970).

Em seguida, através de uma filtragem nos processos de seleção e recrutamento.

O controlo neo normativo depende mais diretamente de identidades não profissionais e exige mais da pessoa. É uma abordagem mais ampla de construções sociais de identidade. Trata os funcionários como uma pessoa completa. É assim uma forma de controlo de responsabilidade individual e de autodisciplina. Os funcionários são convidados a celebrar e mostrar um compromisso com eles mesmos. As identidades que antes eram pessoais e resguardadas agora são visíveis. Se o desempenho está a falhar, é visto como um problema dos próprios valores, personalidade ou identidade dos funcionários. Ao reverso de ser visto como compromisso insuficiente para com a empresa. O sucesso ou insucesso estão correlacionados com o tipo de pessoa (Rose, 1989).

Esta forma de controlo manifesta também limites à expressão da diferença. Há uma seleção nas identidades. Não há espaço para alguém que não é divertido ou não é diferente. É também uma construção parcial de identidades e outras características não recompensadas para fins produtivos. O sentimento de sucesso está ligado a pertencer ou não a grupos de minoria.

O controlo é evidente nos limites implicitamente impostos. Mostra de certa forma uma marca de cinismo, presente no controlo normativo. Funcionários têm poder, mas dentro do que a empresa permite. No estudo de caso da Sunray Customer Service, uma empresa de telecomunicações americana (Fleming e Sturdy, 2009), os próprios colaboradores questionam-se: “Eu tenho poderes? Sim. Mas posso escolher quando vou fazer a minha hora de almoço? Não.” Isto demonstra a liberdade condicionada.

E por último a exortação de ser nós mesmos inspira resistência. É uma forma de controlo pela resistência que provoca.

De ressaltar que o empoderamento se não corresponder à autonomia e criatividade da função pode não gerar o resultado esperado. Podemos também obter diferentes resultados em diferentes contextos (Adler, 2001).

2.5 Conclusão do Capítulo

De uma forma geral foi analisado o conceito de controlo. A forma como surgiu e se foi desenvolvendo ao longo do tempo. Percebe-se que o controlo assumiu novos contornos. Focando-se mais na gestão da cultura e identidade da organização. Para alguns autores esta

forma de controlo é impraticável. Uma vez que as características do ser humano não são plausíveis de serem alteradas. Outros autores defendem que as organizações possuem ferramentas capazes de criar e reformular as identidades dos colaboradores. De ressaltar que o poder é inerente a estas relações. E que os gestores têm o poder de tomar decisões que podem influenciar ou não a cultura organizacional. Quer seja de forma calculada ou inocentemente. O controlo neo normativo apresenta-se como uma nova vertente deste controlo. Ao invés de gerir identidades de forma a alcançar homogeneidade. As organizações permitem que os colaboradores persigam o seu “eu” autêntico. Quando as organizações gerem identidades os colaboradores podem fingir identificação. Contudo, quando são incentivados a mostrarem este “eu” verdadeiro, não há espaço para o fingimento. Deste modo, o controlo é expresso numa vertente de autocontrolo. Se os resultados não surgem e o desempenho falha, a culpa é dos próprios valores do colaborador. A organização apela também a uma liberdade, mas uma liberdade condicionada. Os indivíduos possuem liberdade, mas dentro dos termos da empresa.

De salvaguardar que contextos organizacionais apresentam diferentes recursos e incentivos que podem gerar resultados diferentes ao moldar a identidade das pessoas. Assim, vamos analisar a organização em estudo e perceber quais os recursos e incentivos que esta pratica.

Capítulo III - Contexto de Investigação

3.1 Questão de Investigação e Objetivos

Como já referido, o âmbito desta dissertação consiste na análise das formas de controlo ao dispor das organizações. Mais concretamente a cultura e a identidade como método de controlo organizacional assim como o controlo neo normativo.

Como mencionado anteriormente, o controlo é uma ferramenta muito importante nas empresas. Sendo que estas não deixam de o pôr em prática. O ambiente empresarial e o mercado de trabalho sofreram alterações ao longo do tempo. Foram as causas sociais a darem o mote a esta mudança. As formas de controlo não ficam indiferentes e surgem com novos contornos. Estas novas formas provocaram alguma controvérsia. Pois são processos de controlo mais vocacionados para as pessoas e para os seus comportamentos.

A construção identitária é então o modo como as empresas conseguem influenciar a cultura e a identidade dos colaboradores. De forma que estes estejam alinhados com os objetivos das organizações.

Atualmente trabalho numa empresa com forte preocupação com as pessoas. E apresenta o lema “Human First”. E a cultura da empresa é algo muito proclamado no ambiente laboral. Ao frequentar as unidades curriculares do mestrado fazia uma análise mental ao meu local de trabalho. Percebi assim que muita da matéria lecionada poderia ser aplicada àquele contexto. Posto isto, Paraíso da Bricolagem é assim o objeto de estudo desta dissertação.

E o ponto fulcral é responder à questão: O Paraíso da Bricolagem utiliza a cultura e a identidade como forma de controlo organizacional?

3.2 Metodologia

A investigação deste tema foi através de uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa trabalha com valores, crenças, atitudes e opiniões. Vai para além dos factos e processos. Passa pelo que é observável e atribui significados ao comportamento (Silva, 2010).

Assim, nesta perspetiva mais humana, o importante foi avaliar os instrumentos que a organização dispõe para implementar este controlo.

A recolha de dados foi concebida de duas formas. Uma recolha de dados secundários, provenientes da consulta de dados originários da empresa, como newsletter, guidelines de implementação e outros documentos disponibilizados.

A recolha de dados primários foi através do método de entrevistas semiestruturadas e focus group. Deste modo a recolha de dados primários foi realizada em duas fases.

Primeiramente através de entrevistas individuais semi-estruturadas. Na fase primordial do desenvolvimento da entrevista é necessário a produção do guião. Este guião é um plano e uma orientação da condução do diálogo. Após a elaboração do guião este deve ser validado. Que neste caso foi validado pelo professor orientador. Em seguida, aplicou-se uma entrevista-modelo como forma de teste. Posto esta experiência verificou-se que o guião não necessitou de ser reformulado. Posteriormente deu-se a fase da realização das entrevistas, transcrição e análise do conteúdo. A entrevista é um método útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana. Capta valores, sentimentos, percepções, atitudes e crenças. É uma boa forma de perceber que sentimento aquela pergunta desperta no entrevistado (Silvestre, 2014).

Neste estudo não foi realizada uma transcrição completa. Mas das partes de maior relevância para o caso. A posteriori a análise exploratória deu-se através da confrontação de ideias e opiniões.

A introdução da entrevista aos participantes sucedeu-se através de um convite (anexo 1). Em seguida foi fundamentado o seu propósito. Questionou-se se aceitariam ser gravados. E foi esclarecido que as suas identidades seriam protegidas por meio de pseudónimos. A análise e exploração dos resultados ocorreu por temáticas.

Concluída a primeira etapa, transpomos para a fase seguinte.

O focus group é uma técnica qualitativa de recolha de dados. Com a finalidade de obter respostas, procurar o sentido e a compreensão dos fenómenos complexos sociais. Permitindo observar a construção do conhecimento numa situação real de dinâmica de grupo. Onde são analisadas as relações que vão acontecendo. Tendo por base as opções de cada elemento do grupo através da introspecção de diferentes sujeitos (Galego, 2005).

Esta técnica pressupõe a escolha intencional dos participantes. Pois é focado num determinado tópico (Rabiee, 2004).

Geralmente o número ideal de participantes varia entre os 4 a 12 elementos. Contudo para o estudo deste caso foram selecionados 5 elementos. Não foi um problema, pois estudos revelam que grupos menores apresentam melhor potencial (Krueger & Casey, 2000).

A análise desta fase de recolha de dados envolveu várias etapas. Sendo um processo complexo: familiarização, quadro temático; indexação; gráficos; mapeamento e interpretação.

Familiarização consiste em ouvir novamente a gravação da entrevista e fazer transcrições das partes mais importantes. O quadro temático é descrever conceitos e ideias que foram surgindo ao longo do focus group. A indexação consiste na análise dos dados, isto é, destacar as citações mais importantes e contrapor ideias. A criação de gráficos traduz-se na construção de gráficos mentais como reorganização de ideias. O mapeamento e interpretação são a fase final. Após a organização das ideias é pressuposto dar sentido às ideias dos colaboradores. Isto é criar relações entre elas e analisar pontos de vista diferentes (Krueger, 1994).

Esta recolha de informação foi significativa para o estudo. Para compreender até que ponto os colaboradores e supervisores têm noção desse controlo. E se se identificam ou há desacreditação do processo.

Posto isto, podemos delinear os entrevistados em 3 categorias. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas às chefias e a alguns colaboradores. O focus group realizou-se apenas com outros colaboradores.

Os dois guiões da entrevista, foram estruturados da mesma forma (chefias e trabalhadores). Dividido em 3 partes. A primeira parte é referente aos dados pessoais do colaborador. Em seguida, qual a opinião sobre as ferramentas utilizadas pela empresa. Como o modelo de liderança, EDP, Arquétipos, Universidade. E as últimas questões visam perceber se estas ações da empresa impactam nas ações dos colaboradores. Bem como se estes percebem que estão a ser influenciados.

Entrevista aos quadros superiores e intermédios:

- Nome?
- Idade?
- Quantos anos trabalha na empresa?
- Qual a sua missão e o seu percurso na empresa?
- O que destaca especialmente como positivo na EDP? Há alguma coisa que não seja assim tão positiva e que se deva alterar? E porquê?
- Sente que a EDP ajuda na categorização das pessoas? E que age de maneira diferente consoante os arquétipos que têm na equipa?
- Rege a sua liderança pelo modelo de liderança? Para além do modelo de liderança, a sua liderança inclui mais algum elemento para além do modelo? Se sim, porquê? E se não, porquê?
- Sente que através das formações é mais fácil disseminar a informação?

Entrevista aos colaboradores:

- Nome?
- Idade?
- Quantos anos trabalha no Paraíso da Bricolagem?
- Qual a sua missão dentro da empresa e qual o seu percurso?
- Qual a sua opinião sobre a EDP? Sente que alguma vez condicionou as suas atitudes e comportamentos para não obter uma má pontuação na EDP?
- Sabe em que arquétipo está classificado? O que sente sobre este tema?
- Alguma vez se sentiu pressionado a agir de certa forma para se enquadrar na organização? O que mudou e porquê? Em que contexto? Sentiu-se desconfortável?
- Acha que o modelo de liderança que a empresa disponibiliza facilita nas relações interpessoais?
- Concorda com as formações obrigatórias? Como por exemplo a formação “Somos Todos Líderes”?
- Nestas formações obrigatórias há alguma que tenha gostado particularmente e tenha sido útil?
- Exemplo de uma formação que não tenha gostado tanto e porquê?

No focus group a relevância foi conhecer as opiniões, anseios, expectativas, comportamentos e experiências dos colaboradores. A finalidade foi compreender se estes vivenciam esta pressão. E como se sentem relativamente às ferramentas disponibilizadas pela empresa para a exercer.

Ambos os grupos entrevistados foram reunidos no local de trabalho. Numa sala de lazer e com total privacidade.

Capítulo IV - A Organização em Análise

Neste capítulo foi estudada a organização em análise. Primeiramente foi realizado um enquadramento da organização. Onde é apresentada a missão, os valores e os lemas da organização. Em seguida, foram exploradas as ferramentas que a organização tem ao seu dispor. Ferramentas estas que podem ser utilizadas como forma de controlo.

De forma a manter o anonimato da empresa foi criado um pseudónimo: Paraíso da Bricolagem.

4.1 O Paraíso da Bricolagem

A empresa Paraíso da Bricolagem foi criada em 1923. Com o intuito de vender mercadoria excedente, proveniente da segunda guerra mundial. Em 1960 abriu a sua primeira loja física em França. A empresa apresentava-se como a “empresa dos tempos livres” tendo o seu foco na decoração e bricolagem. Em 1989 começa o seu processo de internacionalização. Abriu assim a sua primeira loja em Espanha. Em 2003 chega a Portugal com a sua primeira loja em território nacional. O negócio foi expandindo e atualmente conta com 70 lojas em Portugal (continental e ilhas) e com 6000 colaboradores.

A nível mundial a Paraíso da Bricolagem está presente em 13 países e 4 continentes. Conta com 464 lojas e 88000 colaboradores. A empresa é então uma multinacional especializada na comercialização de produtos e serviços nas áreas de bricolagem, construção, decoração e jardim.

4.2 Missão

A missão da empresa tem por base uma melhoria constante do habitat. De forma a transformá-lo mais sustentável e a trabalhar em cooperação com o ecossistema. Tem uma visão “human first”. Onde o objetivo é proporcionar a melhor experiência a colaboradores, habitantes, fornecedores e clientes. O lema é “fazer da casa um lugar mais positivo para viver”.

Sendo a consideração pelas pessoas uma das grandes preocupações da empresa, torna-a assim o objeto de estudo ideal para esta dissertação.

4.3 Valores

A empresa é regularmente catalogada como “Great Place to Work”. O Grupo onde a empresa está inserida rege a sua atividade com base em 7 valores comuns: honestidade, generosidade, respeito mútuo, proximidade, simplicidade, consistência e senso de desempenho (Paraíso da Bricolagem, 2022).

Em específico os valores desta insígnia são 4. Mais à frente veremos que são estes os valores que pautam os modelos de liderança implementados na empresa.

Os valores são os seguintes:

Abertos: disponibilidade para estar em constante aprendizagem e perceber a importância do feedback.

Interdependentes: as ações promovem benefícios para as partes envolvidas.

Impactantes: arriscar, ter iniciativa, apostar na inovação e antecipar necessidades dos clientes.

Autênticos: reconhecer erros e fragilidades para alcançar a melhor versão de nós mesmos.

4.4 Human First

Também no ADN da Paraíso da Bricolagem está presente o trabalho de equipa, iniciativa, empreendedorismo, paixão pelas pessoas e produtos. Estes valores estão enraizados na cultura da empresa.

Atualmente a responsabilidade social e ambiental é um compromisso irreversível para a empresa. Estando a trabalhar com base nestes pressupostos.

Para a Paraíso da Bricolagem o que os torna tão especiais é a confiança e autonomia que partilham com as empresas locais. Acreditam que só a construir relacionamentos duradouros é que conseguem criar valor. Para os clientes, colaboradores, fornecedores, mercados locais e stakeholders.

A empresa, assim como o grupo em que está inserida coloca os homens e as mulheres no centro do seu sistema de valores. Acreditam que o foco nas pessoas é a sua singularidade e a sua força.

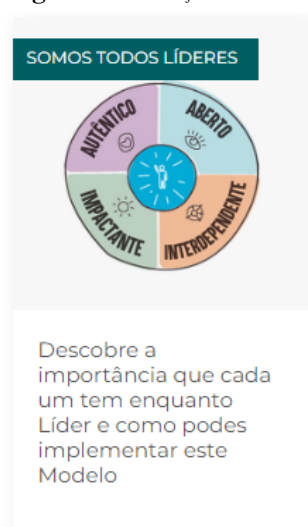
Para a Paraíso da Bricolagem, assim como para o grupo, todos os colaboradores são vistos como líderes. Sendo considerados parte da missão. Ao serem integrados na missão, a Paraíso da Bricolagem quer tirar o melhor desempenho e comprometimento possível. Para isto disponibiliza ferramentas e oportunidades, para os colaboradores desenvolverem as suas competências. De forma atingirem os seus objetivos pessoais e consequentemente a empresa atingir os seus objetivos. O grande foco da empresa é a potencialização das competências de liderança, apostando numa constante formação.

4.5 Universidade PB

A universidade é uma plataforma que a Paraíso da Bricolagem disponibiliza a todos os colaboradores. Onde estão presentes todas as formações que a empresa dispõe.

Quando um colaborador ingressa na empresa têm algumas formações obrigatórias. Como o dicionário da empresa, formação onde se adquire conhecimentos relativamente ao vocabulário mais utilizado no desempenho da atividade profissional. Formações relacionadas com os programas utilizados. Formação de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Uma outra formação obrigatória é a formação do modelo de liderança.

Imagem 2: Formação Somos Todos Líderes



Fonte: Disponibilizado pela Paraíso da Bricolagem

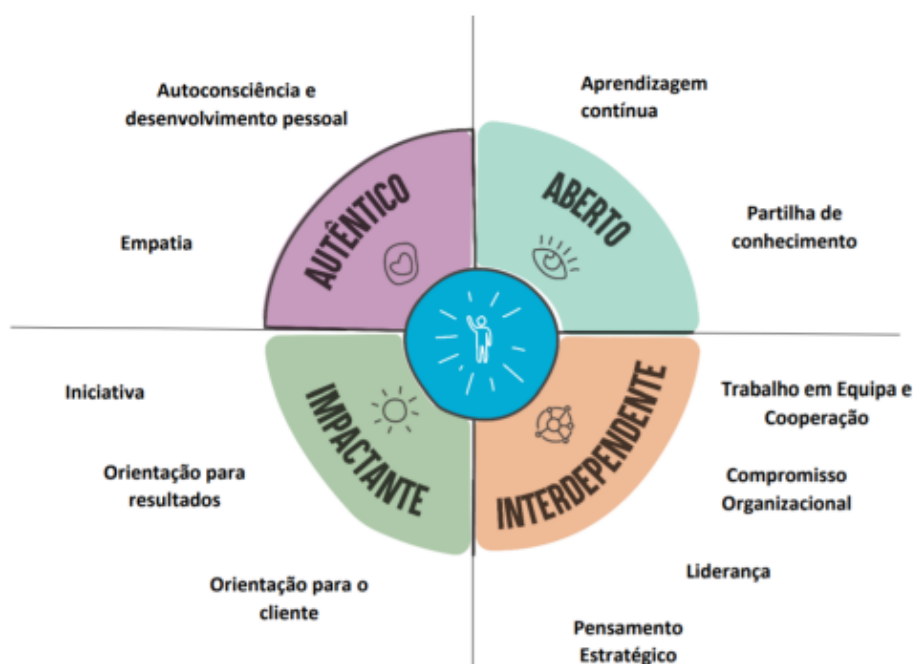
4.6 Modelo de Liderança

Como já referido para a Paraíso da Bricolagem, cada colaborador é visto como um líder. Sendo que é responsável por si e por motivar a si mesmo e aos colegas ao seu redor. A empresa disponibiliza aos colaboradores um modelo de competências associado ao modelo de liderança (anexo 3). O modelo de competências é baseado em 4 pilares fundamentais: autêntico, aberto, impactante e interdependente. Estes pilares são os valores da empresa, propagados desde o momento em que nela ingressam.

O pilar do autêntico engloba a autoconsciência, desenvolvimento pessoal e empatia. O pilar aberto diz respeito à aprendizagem contínua e partilha de conhecimentos. O conceito de impactante abrange a capacidade de iniciativa, orientação para os resultados e orientação para o cliente. E por fim, o tópico interdependente abarca trabalho de equipa, cooperação, compromisso organizacional, liderança e pensamento estratégico.

Este modelo é disseminado por toda a empresa, através das formações. Mas também através dos discursos dos supervisores e coordenadores. Estando o modelo (imagem 3) afixada por todo o local de trabalho (anexo 5).

Imagem 3: Modelo de Liderança + Competências



Fonte: Disponibilizado pela Paraíso da Bricolagem

4.7 Entrevista de Desenvolvimento Pessoal (EDP)

A EDP é um modelo de gestão de desempenho anual da empresa. É um processo de avaliação e autoavaliação em conjunto com o manager direto. Esta autoavaliação é uma reflexão sobre o ano (pontos fortes e fracos). Onde são avaliados os objetivos, se são cumpridos ou não e o porquê. São avaliadas as competências funcionais e transversais a projetos de empresa. Definidos os objetivos futuros e quais as expectativas profissionais futuras.

Neste modelo é avaliado duas componentes do desempenho. A componente do “fazer”. O que o colaborador atingiu, referente ao que faz no dia a dia no desempenho da sua missão. Nesta vertente é analisado os objetivos, individuais ou partilhados com a equipa e o desempenho da sua função. A outra componente é a do “ser”. Como o colaborador atingiu os seus objetivos, como se comportou e qual a postura adotada. E se o seu comportamento está alinhado com o modelo de competências transversais da Paraíso da Bricolagem. Esta componente diz respeito à forma como os colaboradores atuam junto dos outros e se comportam para atingir os seus resultados. Para a empresa a forma como são atingidos os resultados é tão importante como o sucesso dos objetivos.

Nesta gestão e avaliação de desempenho é apresentado um modelo de competências que vai de encontro ao modelo de liderança. Este modelo é composto pelas seguintes competências:

Compromisso Organizacional: contribuir para a credibilidade, imagem e sustentabilidade da empresa. Ter orgulho em fazer parte da organização. Atuar com ética, integridade e rigor. Dedicar e empenhar em todas as responsabilidades e situações.

Trabalho em Equipa e Cooperação: Colaborar e contribuir para o bom ambiente de equipa. Respeitar os colegas e opiniões. Partilhar ideias, pedir ajuda, ajudar os outros. Fazer parte do todo, pois juntos chegasse mais longe.

Autoconsciência de Desenvolvimento Pessoal: Autoconhecimento. Ter capacidade de reconhecer e identificar as emoções, crenças e atitudes. Manter autocontrolo para desempenhar bem a missão. Mesmo nos momentos desafiantes e stressantes. Melhorar e

crescer pessoal e profissionalmente. Procurar oportunidades para desenvolver de forma contínua.

Orientação para o Cliente: Estar atento ao cliente interno e externo. Escutar, identificar e satisfazer as necessidades, correta e atempadamente. Garantir satisfação e fidelizar. Garantir que o cliente é a minha prioridade. Estabelecer relações de confiança, transparência e parceria.

Empatia: Estar atento e respeitar os outros. Colocar no lugar do outro e procurar entender os diferentes pontos de vista. Escutar ativamente e ter interesse em descobrir outras perspectivas.

Orientação para Resultados: Definir objetivos e esforçar-se para atingir. Ser realista, mas desafiador. Superar diariamente e persistir perante as adversidades. Orientado para a excelência e cumprimento das promessas. Gerir recursos de forma eficiente e procurar a melhoria contínua.

Aprendizagem Contínua: Noção de que a empresa é um ecossistema e dependem todos uns dos outros. Procurar e identificar oportunidades de melhoria e crescimento. Partilhar opiniões e feedback.

Iniciativa: Atuar de forma proativa perante oportunidades, desafios e problemas. Sem ficar à espera de que digam o que fazer. Ir atrás da solução, ajudar a resolver e tomar decisões. Reconhecer a responsabilidade e consequências das ações.

Partilha Conhecimento: Estar atento ao redor. Partilhar informação que ajude os outros. Contribuir para que a informação e conhecimento fluam. Partilhar informação utilizando os canais adequados.

Na EDP o colaborador faz a sua autoavaliação que posteriormente é comparada com a avaliação do manager. Esta avaliação é a atribuição da seguinte escala: Excede, Corresponde, Corresponde Parcialmente, Não Corresponde.

A autoavaliação estimula a reflexão e análise crítica sobre o desempenho do colaborador. Promove a sua responsabilização pelo processo de desenvolvimento. E motiva uma discussão positiva e construtiva no momento da comparação das avaliações. O colaborador

vai analisar cada competência e perceber se corresponde ou não ao que é solicitado. E atribuir um valor da escala.

No fim desta avaliação é atribuído um valor numérico que está compreendido entre 0 e 3.5. E é com base neste valor que os colaboradores são categorizados nos diferentes arquétipos. E posteriormente podem vir a ser individualizados.

Os arquétipos são uma forma dos líderes fazerem um diagnóstico à sua equipa. No fim da EDP conseguem perceber em que arquétipo cada colaborador se situa. Desta forma sabem quais os perfis que compõem as suas equipas. Da mesma forma podem melhorar o comportamento dos seus colaboradores de acordo com o arquétipo que está inserido. Para além da evolução podem estar mais atentos a comportamentos e atitudes considerados mais negativos. Com esta categorização sabem sempre como devem lidar com cada colaborador em cada situação.

4.8 Arquétipos

Os Arquétipos são um conjunto de 13 perfis comportamentais standard e transversais baseados nas competências.

É um perfil individual, comportamental e automático. Resultante da avaliação de competências. Anualmente e conforme a avaliação de competências, é disponibilizado ao colaborador.

Os arquétipos são construídos com base nas competências. Onde se verifica qual a mais forte para criar a base da personalidade. E definir potenciais comportamentos extremos ou de usos excessivos. Contém informação sobre características e riscos quando em excesso. Bem como dicas de desenvolvimento. As dicas de desenvolvimento não são obrigatórias e podem ou não ser aceites pelo colaborador. Podendo ser substituídas por outras em conjunto com o manager.

Existem 13 arquétipos diferentes que podem ser divididos em 3 grupos de acordo com as avaliações individuais:

Puros: avaliação elevada apenas num dos clusters do modelo de liderança⁴.

⁴ Modelo Liderança: Autêntico, Aberto, Interdependente e Impactante

Híbridos: avaliação elevada em 2 dos clusters do modelo de liderança.

Genéricos: avaliação elevada em pelo menos 3 ou nos 4 clusters do modelo de liderança.

Assim os perfis dos arquétipos são os que se seguem:

Imagem 4: Perfis dos Arquétipos



Fonte: Disponibilizado pela Paraíso da Bricolagem

Aprendiz: “Eu tenho muito para aprender”.

É alguém que demonstra baixa empatia. Não está incluído no sistema. Não tem iniciativa e é pouco ativo. Relações apenas transacionais causando pouco impacto.

Cuidados: pode isolar-se e desmotivar. Tem receios e pode levar a que seja descuidado no desempenho da missão.

Desenvolvimento: Trabalhar o impacto, a abertura, a autenticidade, o trabalho de equipa e o compromisso.

Arquiteto: “Estou de braços abertos para testar e aprender”.

Não tem medo de desafiar convenções e partilhar a opinião. Está sempre à procura de novas soluções. Muito orientado para os resultados.

Cuidados: Pode tornar-se arrogante e sobrepor as suas ideias.

Desenvolvimento: Trabalhar autenticidade, espírito de equipa e compromisso. Trabalhar na liderança e escuta ativa.

Cavaleiro: “Eu evoluo quando todos evoluímos”.

Orientado para os resultados e autónomo na resolução de problemas. O seu forte compromisso organizacional é visível no rigor, empenho e dedicação.

Cuidados: Pode colocar a fasquia demasiado elevada e exigir em demasia de si e dos outros.

Desenvolvimento: Trabalhar a abertura, a autenticidade e a liderança. Aprender a ultrapassar momentos de stress e tensão.

Conselheiro: “Confio em mim e nos outros”.

Demonstra empatia e interesse pelo que o rodeia. Criar as condições necessárias para um bom ambiente.

Cuidados: Sendo voltado para as pessoas pode ser pouco assertivo na tomada de decisões.

Desenvolvimento: Trabalhar o impacto.

Diplomata: “Eu aprendo contigo e tu comigo. Juntos construímos mais e melhor”.

Contribui para a criação de bom ambiente, agente ágil na resolução de conflitos.

Cuidados: Dificuldade em colocar as ideias em prática e gerir interesses das partes envolvidas.

Desenvolvimento: Adquirir novas competências e reforçar as que já têm.

Explorador: “Quero saber mais, conhecer mais pessoas e saber as suas perspetivas”.

Gosta de aprofundar relações, estabelecer boas relações e explorar novos mundos.

Cuidados: O espírito inovador e perspicaz pode dar-lhe um falso sentimento de concretização.

Desenvolvimento: Exercícios de team building.

Maestro: “Eu escrevo o meu futuro e o da Paraíso da Bricolagem”.

É um exemplo. Prima pelo rigor e partilha de conhecimentos. Personifica os valores e competências da empresa.

Cuidados: Ser consistente na sua performance. Não quer dizer que não tem nada a aprender. Tem é que se desafiar em coisas novas.

Desenvolvimento: Elevar as capacidades e dar um próximo passo na carreira.

Navegador: “Tudo o que eu quero, eu consigo”.

Espelha o futuro. É um perfil transversal e versátil.

Cuidados: Apesar de revelar muitas competências, há sempre mais para aprender. Devido à multiplicidade de competência pode perder o foco.

Desenvolvimento: Pedir opiniões. Promover discussões. Ser tutor de novos colaboradores.

Team Player: “O nosso sucesso é o meu sucesso”.

O sucesso de um é se todos ganharem. Tem um papel importante na empresa e vive os valores intensamente.

Cuidados: Mudanças extremas e disruptivas podem ser desconfortáveis. Depende muito dos outros para concretizar de ações.

Desenvolvimento: Com a sua experiência melhorar a experiência dos clientes. Garantir o cumprimento de 100% dos objetivos.

Transformador: “Eu deixo a minha marca em tudo o que faço”.

Toma a iniciativa e desafia-se a alcançar e exceder os resultados esperados. Traz melhorias e novas formas de fazer.

Cuidados: A sua orientação para os resultados torna-o menos interdependente. A personalidade fica a meio caminho. Privilegia a eficácia e negligência outras áreas.

Desenvolvimento: Experimentar uma missão diferente e discutir as principais dificuldades.

Transparente: “Revelo a minha essência sem receios e estou disponível para os outros”.

Valoriza autenticidade e respeito mútuo. De natureza empática e curiosa.

Cuidados: A emoção vem sempre ao de cima. Pode escolher projetos que sejam mais relevantes para si em detrimento do que é mais urgente.

Desenvolvimento: Executa ações que permitem estar mais perto do target.

Virtuoso: “Todos somos livres de ser, na nossa essência, com as nossas virtudes e defeitos”.

Conhece-se bem e consegue identificar as suas emoções. Procura autoconhecimento e procura compreender os seus diferentes pontos de vista.

Cuidados: Pode deixar-se levar pelas emoções. Sendo sincero os momentos de feedback podem tornar-se em conflito.

Desenvolvimento: Ter iniciativa e pedir feedback sobre áreas em que pode melhorar.

Visionário: "Foco-me no futuro sem esquecer o passado".

Autônomo e ativo. Focado na consecução de objetivos. Demonstra orientação para o desenvolvimento do desempenho enquanto indivíduo.

Cuidados: Autêntico e focado no resultado não tem medo de dizer o que pensa e pode não ter cuidado com as palavras.

Desenvolvimento: Ajudar a equipa a ver mais longe. Fazer o levantamento das principais necessidades de conhecimento.

Segundo a Paraíso da Bricolagem, a construção dos arquétipos foi baseada na teoria da tipologia de personalidade de Carl Gustav Jung. Fundador do ramo da psicologia analítica e discípulo das teorias de psicanálise de Sigmund Freud.

Os arquétipos têm como objetivo demonstrar, em todos os momentos, a evolução do colaborador. Caracterizá-lo em termos das competências demonstradas. E auxiliá-lo no seu desenvolvimento. Os arquétipos irão mudar conforme o desempenho do colaborador. Podendo ser diferente todos os anos.

4.9 Employee Experience Index

O EXI (Employee Experience Index) é um questionário anónimo feito aos colaboradores da organização. Este questionário visa perceber como o colaborador se sente na organização. É uma forma de todos contribuírem com a sua opinião de forma que a Paraíso da Bricolagem continue a melhorar a experiência de cada colaborador.

Neste questionário é analisado vários tipos de bem-estar:

Bem-Estar Físico: Energia para completar as tarefas do dia a dia. Optar por um estilo de vida saudável. Estar satisfeito com o ambiente físico de trabalho (instalações, espaço de trabalho, temperatura etc.).

Bem-Estar Mental: Gestão dos sentimentos e emoções. Estar bem consigo mesmo e com os outros. Saber lidar com as situações adversas reconhecendo os seus limites e potencialidades.

Bem-Estar Financeiro: Gestão da vida financeira no presente. Preparar o futuro e responder a acontecimentos inesperados

Bem-Estar Estilo de Vida: Equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Valorizando o envolvimento com a família, colegas de trabalho e comunidade/sociedade em geral.

Bem-Estar Segurança: Trabalhar num local de trabalho seguro sem acidentes de trabalho e sem doenças profissionais.

No final do questionário consoante as respostas de como os colaboradores se sentem a avaliação é expressa numa escala de 0 a 10 (imagem 5).

Contudo a empresa classifica o colaborador com base nessa pontuação. Os colaboradores que avaliam a sua experiência de 0 a 6 são considerados detratores. Os colaboradores que avaliam com 7 e 8 são passivos. E os colaboradores que avaliam entre 9 e 10 são considerados promotores da organização.

Imagem 5: Escala Avaliação EXI



Fonte: Disponibilizado pela Paraíso da Bricolagem

Capítulo V - Análise dos Dados

5.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a 13 colaboradores de 3 níveis hierárquicos diferentes. No total a amostra foi de 27%.

O primeiro entrevistado foi o diretor geral da Paraíso da Bricolagem. Em segundo, a coordenadora de operações. E em terceiro o supervisor. Por último os colaboradores. Terminado com o focus group.

Os colaboradores das entrevistas foram escolhidos de forma a amostra ser equilibrada e composta. Abrangendo os dois géneros, diferentes idades e pessoas com contrato de efetividade ou com contrato de trabalho temporário. E até um ex-colaborador. Esta amostra representa 16,5% da realidade da empresa.

Os colaboradores do focus group foram escolhidos pelas personalidades fortes que apresentam. E pelo espírito destemido e crítico. Sendo que se existir pressão, estes são os mais afetados. Representam 10,5% da empresa.

Como já indicado, de forma a manter em anonimato a identificação dos entrevistados, foram utilizados pseudónimos.

5.2 Caracterização dos Entrevistados

Segue uma breve apresentação dos entrevistados da entrevista pessoal:

Alberto: O Alberto é o diretor geral da empresa. É o topo na cadeia hierárquica deste local de trabalho. O Alberto tem 55 anos e nasceu em França. Trabalha nesta empresa há 24 anos. Considera-se um cidadão do mundo. Nesta empresa já trabalhou em diferentes países. Nomeadamente, Espanha, França, Portugal, Rússia e Brasil. É uma pessoa culta e com experiência. Com uma certa segurança de si mesmo. E muito observador. Já foi diretor de loja e promotor de transformações de loja, em Portugal e noutros países. No seu percurso já foi diretor do departamento de formação. Ou seja, pessoa responsável por desenvolver as formações prestadas a todos os colaboradores. Neste ramo dos recursos

humanos descobriu a sua paixão. O facto de já ter experiência com pessoas diferentes e culturas diferentes torna-o confortável a lidar com pessoas e a lê-las.

Alexandrina: A Alexandrina tem 45 anos. Encontra-se no segundo nível de hierarquia sendo a coordenadora de operações. Trabalha na empresa há 12 anos. É fiel ao Alberto e às suas ideias. Quase como uma discípula. Começou o trabalho na contabilidade de fornecedores. Passou por atendimento ao público e surgiu o desafio de ser chefe de exploração na transformação de uma loja. Apresentando também já alguma experiência dentro da empresa. A Alexandrina é uma pessoa muito prática. Próxima das pessoas e aberta. Gosta de estar inteirada da situação à sua volta. E está numa procura incessante de eixos de melhoria.

João: O João trabalha há 6 anos na empresa. Ingressou na empresa como trabalho part-time como repositor. Abraçou um novo desafio numa plataforma e foi evoluindo dentro da empresa até chegar a supervisor, o terceiro nível da hierarquia. O João já foi jogador de futebol de alta competição. Tem para si alguns valores que considera imprescindíveis. Como o amor e respeito à camisola. Mas também o espírito equipa, companheirismo e orientação para resultados. Pelo lado “mais feio” tem um grande espírito competitivo e é muito pragmático. É muito prático ao lidar com frustrações. João apresenta-se como um analítico, observador e leitor de pessoas.

Manuel: O Manuel está na empresa há 12 anos. O seu percurso foi dividido entre várias lojas e a logística. Foi um dos responsáveis pela abertura da plataforma onde atualmente trabalha. Já teve cargos de chefia. Tanto na logística como diretor de loja. Ao qual neste momento não tem um cargo de chefia, sendo um operador de logística. O Manuel é uma pessoa naturalmente crítica e uma pessoa que reflete sobre o que o rodeia. É um perfil revolucionário. A nível de trabalho procura evoluir e estar dentro das novas tendências. Explorar novos inputs e soluções. Defende a empresa e gosta de trabalhar na empresa. Mas desaprova alguns líderes e algumas formas de liderança.

Filipe: O Filipe tem 51 anos. É das pessoas com mais idade na empresa. Está na empresa há pouco mais de 1 ano. Mas tem muita experiência passada o que o torna sabedor. É uma pessoa correta. Gosta de dar o seu melhor e não tem problemas em assumir os erros. Para Filipe todos erram e o melhor é trabalhar em equipa para se colmatar as falhas uns dos outros.

Bruna: A Bruna tem 31 anos. E está na empresa há 3 anos. Bruna é uma trabalhadora que dá 100% e que prima pelo seu excelente trabalho. É uma pessoa que tem vontade de subir e dá o meu melhor para o alcançar.

Sónia: A Sónia tem 21 anos. É a mais recente aquisição da empresa estando quase a perfazer 1 ano dentro da organização. Sónia é didática e está sempre pronta a aprender, tem uma maneira de ser irreverente, característico da sua juventude. Possui o contrato de trabalho temporário.

Henrique: Henrique tem 25 anos. É um ex-colaborador da empresa. Saiu há relativamente 3 meses. Trabalhou na empresa durante 2 anos. Despediu-se por não se rever na organização e no que lá é protelado. E por acreditar que o seu mérito nunca seria recompensado. É uma pessoa que dá muito valor à sua palavra e não gosta que falhem com ele. A nível de trabalho o seu comprometimento, esforço e dedicação é notório. Gostava do trabalho, tendo já uma posição com alguma responsabilidade. Estava a trilhar o seu caminho. Contudo também ele não gostava da forma como a empresa está a ser gerida e sentia-se manipulado pelos discursos.

Igor: Igor está na empresa há 3 anos. Tem 35 anos e uma forte personalidade. É uma pessoa já com alguma vivência. Veste a camisola se acarinhado. Mas também é o primeiro a desistir se achar que estão a ser injustos com ele. Não tem medo dos níveis hierárquicos. E se achar que o deve fazer, expõe sem receio os seus problemas ao Alberto.

Marta: Marta tem 31 anos e está na empresa faz 4 anos. É uma pessoa com estudos. Com grande capacidade de análise ao que a rodeia. Ela não se inibe de dar a sua opinião, gosta de esclarecer todas as situações. É uma trabalhadora empenhada que procura a melhoria constante.

Tiago: Tiago está na empresa há relativamente 1 ano e alguns meses. Tem 25 anos. É uma pessoa divertida e procura o bem-estar do grupo. Faz o seu trabalho longe das luzes da ribalta. Olha para o trabalho de forma leve. Não fomenta grandes confusões. É fácil de se relacionar com os colegas.

Renato: Renato tem 24 anos. Está na empresa há 2 anos. Apresenta uma postura divertida e serena, não saindo do seu registo. Pode estar chateado e incomodado, mas não se exprime. Não se preocupa com as represálias. Leva a vida de um modo apazível.

Mariana: Tem 30 anos. Está na empresa há pouco mais de 2 anos e meio. É uma pessoa meiga. E que não vê maldade em nada. Tem traços de inocência e ingenuidade. Acredita que dá sempre o seu melhor.

Os participantes das entrevistas pessoais são: Alberto, Alexandrina, João, Manuel, Filipe, Bruna, Sónia e Henrique.

Os participantes do focus group são: Igor, Marta, Mariana, Tiago e Renato.

5.3 Análise das Entrevistas

Para o Alberto a EDP é um resumo do que aconteceu durante o ano. É tudo menos uma surpresa para o colaborador. De acordo com Alexandrina a construção da avaliação da EDP está bem-feita e bem definida. Porque para além do foco na tarefa tem a preocupação com as competências relacionais. "Equilíbrio entre o qualitativo e quantitativo". Não havendo assim eixos de melhoria. O Alberto define que a EDP é uma construção entre o manager e o colaborador. Todos os colaboradores a têm, independentemente do nível da hierarquia. São apenas avaliados em competências diferentes. Assim o importante da EDP são as competências interpessoais. Sendo este um processo construtivo e não crítico: "Não vamos lá para destruir o colaborador, vamos procurar como melhorar o desempenho da nossa pessoa". Sendo uma empresa multinacional é uma forma de mesmo com culturas diferentes garantir que os valores da empresa sejam cumpridos. "É uma maneira que todos estejam a remar para o mesmo lado".

No final da EDP os managers preenchem o quadro potencial da pessoa. O perfil da pessoa e para onde ele pode evoluir. Para o Alberto os diferentes perfis são importantes, "não se faz uma equipa só de Ronaldos". O melhor é ter uma equipa repartida. Isto simboliza ter alguém em todas as categorias. Assim os arquétipos e a EDP são ferramentas que permitem fazer um diagnóstico à equipa.

Já para a Alexandrina, os arquétipos são apenas confirmações das convicções que ela já tem. Mas tal como referiu o Alberto, pode ajudar e torna-se interessante porque refere pontos que podem ser abordados e usados no desenvolvimento da pessoa. E os eixos de melhoria que os arquétipos definem, ajudam o manager a ajudar o colaborador. Para Alexandrina, a categorização dos colaboradores não é redutora. É apenas um complemento à sua opinião.

Por outro lado, temos a opinião do João. Que apesar de ser um chefe tem uma opinião oposta. O João não concorda 100% com a EDP. Pois defende que é algo que está predefinido. São diretrizes que a empresa assume como verdade absoluta. É um processo repetitivo. Contudo não deixa de ser importante. Pois é uma conversa e um tempo dedicado ao colaborador. Também é importante que o colaborador dedique algum tempo e faça uma retrospectiva. O João leva a EDP de forma leve e não com o ambiente pesado de uma avaliação. O objetivo é ver o que pode ser melhorado. E não só apontar o que está errado. E se acha que as coisas correram bem não tem problema em dar o valor ao colaborador. Não vai arranjar pontos negativos só porque tem que “criticar” alguma coisa. Isto é algo que o João sente que fazem com ele.

O João também acredita que a EDP não é definitiva e não é um presságio para o ano seguinte. O João tem como valores fundamentais a transparência e a honestidade. E sente que na EDP por vezes pode ser injusto. Pois os colocadores não são estanques ao longo do ano. Muito devido ao seu passado como atleta, João acredita que o tecido empresarial não está preparado para lidar com pessoas frias. Pessoas que olham para os problemas na visão de resolução. Esta visão geral leva-o a pôr em dúvida e questionar as chefias dele. O que muitas vezes não é visto com bons olhos. Na entrevista podemos ver a honestidade do João, pois não tem qualquer problema em dizer os pontos negativos dele. É também de notar, que apenas num nível hierárquico abaixo a discrepância de crenças é grande.

No lado dos colaboradores, para o Manuel a EDP tem uma influência direta na atitude dos colaboradores. É sempre uma forma de avaliar e onde os colaboradores têm a perceção do que se esperam deles. Henrique discorda da EDP, mas como colaborador teve de se adaptar.

A Bruna considera que a EDP é uma mais-valia e faz todo o sentido acontecer. É uma troca de ideias e opiniões. Já o Filipe diz que a EDP apesar de ser positiva, não tem um objetivo claro. E por isso acaba por não valorizar o colaborador. Henrique defende também que acaba por ser desnecessária pois não tem um objetivo delineado. E é o próprio trabalhador que decide os seus objetivos mesmo não tendo uma missão definida. Henrique acredita que o modelo até pode estar bem pensado para um ambiente de loja. Mas não é bem transposto para o ambiente de plataforma.

Tanto o Filipe como o Manuel acreditam que o que é dito na EDP não deve ser surpresa para o colaborador. E que depende muito da pessoa que a faz. Depende da opinião do chefe. E quem fica a perder é o trabalhador. Henrique admite que ia tentando se integrar no que era suposto e moldando-se para tirar boa pontuação na EDP. Pois acreditava que apenas assim conseguiria subir: “vou entrar naqueles padrões para ver se consigo atingir alguma coisa”. Para Henrique todos os que querem fazer carreira na empresa sujeitam-se a esta pressão.

Manuel considera que a empresa tem uma preocupação com os colaboradores, mas os arquétipos são uma forma de rotular o colaborador. E por muito que o colaborador mude e evolua vai ser sempre associado a algo negativo. Será sempre apontado como ‘tu és isto, tu és aquilo’. Já a Bruna considera que cabe a si e ao seu trabalho encaixar noutros perfis para além do atribuído no arquétipo. Esta acredita também que a empresa percebe os perfis mais evolutivos e aposta nestas pessoas.

Para Henrique os arquétipos, e as competências que são analisadas no processo muitas das vezes não se enquadram na missão de colaborador. O que torna a categorização redutora. Acredita ainda que “a empresa vai rotular consoante os padrões criados por ela”.

Para o Manuel “somos pressionados todos os dias, para ir de encontro ao que esperam de nós. E isto é muito redutor e não aporta valor para o colaborador”. Uma mensagem que passavam ao Manuel quando entrou na empresa foi “diverte-te a trabalhar”. O que neste momento ele sente que não é o espírito do local onde trabalha. As pessoas dão-se bem, mas não se sentem bem no trabalho.

O Filipe não se sente influenciado a agir de determinada maneira. Continua fiel a si mesmo e a trabalhar no seu melhor registo. Diz que para já está a correr bem. Mas que a empresa não o conseguirá influenciar. Apesar de não se considerar influenciado, não coloca de parte essa possibilidade.

Henrique sentia que aos poucos ia deixando de ser ele mesmo para se enquadrar em certos padrões. O que o deixava desconfortável. Para o Manuel o grande problema reside que pintam um quadro muito bonito de como é a empresa, mas que se alguém discordar ou tiver uma opinião contrária já é “arrumado” para canto. E é visto como o mau da fita e como alguém que quer desestabilizar. Sendo que foi o que aconteceu com o Manuel. Foi retirado dos cargos de chefia por ser crítico e não se conformar com o que é dito.

Considerando que o ambiente na empresa é uma oligarquia⁵. Henrique garante que sempre ouviu “tens que ser diferente”. E afirma que a empresa permite tudo e é muito aberta, mas não permite que alguém se desvie dos padrões.

Sónia sendo de trabalho temporário ainda não teve nenhuma EDP. Mas sente de certa forma é influenciada. Mas acha que é algo que acontece em todas as empresas. Henrique defende que com o passar do tempo os próprios colaboradores agarram-se ao que a empresa acredita. E os colaboradores “vão ter sempre a sensação que ali é que está tudo, o correto”. Contudo acredita que as 9 competências avaliadas no modelo “torna-se curto para descrever uma pessoa e descrever a forma de trabalho”.

Relativamente ao modelo de liderança, tanto o Alberto como a Alexandrina identificam-se muito com o modelo de liderança da empresa. Alexandrina defende que o modelo está “excepcionalmente bem concebido”. Alberto garante que a base da sua liderança é a informalidade. Contudo com uma ressalva “à vontade não é à vontadezinha”. Também a Alexandrina se apresenta como uma líder próxima e informal. Ambos têm a mesma opinião e defendem o modelo incondicionalmente. O que não acontece com as restantes pessoas da organização.

O modelo de liderança para João não é o ideal. Tendo sido atleta de grande competição e tendo sido liderado por várias pessoas diferentes, a liderança é algo de pessoa para pessoa. Não é algo estático e pré-definido. Sendo supervisor não aceita os louros pelo trabalho da equipa. Se corre bem é a equipa, se corre mal é a equipa também. Ele incluído. O seu objetivo como supervisor e líder, é “dar oportunidades e ajudar no desenvolvimento dos colaboradores para que eles possam trilhar o seu próprio caminho”. “Modelo de liderança para mim, é tu acompanhares as pessoas, ensinar e ajudar a desenvolver”. “O nosso objetivo como líder é como no futebol, tirar o máximo e o melhor do colaborador, mas pode oscilar ao longo do ano. O objetivo é ter os trabalhadores com o melhor rendimento possível. E o mais motivado possível”.

Henrique defende que a definição de líder não é sermos todos líderes. E por isso o modelo é algo bonito no papel, mas na prática não se aplica. Defende também que as chefias

⁵ A oligarquia é caracterizada por um pequeno grupo de interesse ou lobby que controla as políticas sociais e económicas em benefício de interesses próprios

apenas utilizam o modelo para chamar a atenção mas que eles próprios não o põem em prática.

Manuel toca no ponto fundamental. Garante que o modelo de liderança é bem pensado, mas não é bem gerido. Querem quase criar um culto e defraudam os novos colaboradores. Para pintarem uma imagem que não corresponde à realidade. Filipe afirma que o modelo de liderança é algo bonito, mas na prática e no dia a dia é desnecessário.

Bruna também é da mesma opinião. Pois o modelo não interfere no desempenho das suas funções. Também a Sónia conhece o modelo, mas não é algo que tenha sempre presente na cabeça.

No que toca às formações, também Alberto e Alexandrina são os defensores deste processo. Para o Alberto, as formações são bastante importantes e torna os colaboradores da empresa mais apetecíveis para o mercado. Sendo um risco que a empresa corre para garantir os melhores colaboradores. Alberto proclama que a formação é: “ para onde a empresa me quer levar”.

Alexandrina também defende que as formações são uma ferramenta útil para disseminação da informação. “As formações são muito válidas para passar a informação. Mas é preciso o colaborador estar chipado e querer estar informado”. A formação é uma estratégia humana da empresa. Ajuda no desenvolvimento profissional e pessoal.

João afirma que as formações são um complemento. Não é algo imprescindível. Pois com a correria do dia a dia acaba-se por não ter tempo de fazer as formações. O que faz com que não seja um ponto assim tão importante. Mesmo as formações obrigatórias são complementares, pois, a informação depende da disponibilidade da pessoa. A mensagem acaba por não ser passada na sua íntegra. João defende as formações presenciais porque permitem a discussão e a troca de ideias.

Henrique diz que as formações são uma maneira de começar a entrar nas ideias e princípios da empresa. “É mostrar o que a empresa quer que nós sejamos”.

Também o Manuel acredita que as formações são uma ferramenta importante. Existe uma grande pressão das chefias para se fazerem as formações. Filipe concorda com Manuel e defende que acabam por não ser um processo bem implementado. Porque sendo online, a

atenção não é a mesma. Acaba por ser “fazer por fazer”. Bruna diz que as formações só são feitas por serem obrigatórias e acaba por ser uma forma de dissipar a informação.

Sónia não faz as formações por ser trabalho temporário, mas sente que existe pressão perante os colegas de trabalho para as fazerem.

Tanto Bruna, como Manuel e Henrique dizem que as formações que mais gostaram foram formações relacionadas com desempenho das atividades. Todos acreditam que para os colaboradores o mais importante são as formações relacionadas com o trabalho e não as que falam da empresa. As formações que não são relacionadas com a atividade em si os colaboradores fazem por fazer e porque são pressionados para tal. E não estão com o mínimo interesse.

5.4 Análise de Focus Group

No focus group começou-se com o questionar a opinião que cada um sentia da EDP. A Marta concorda com conversas periódicas com as chefias. Mas o processo burocrático inerente à EDP é desnecessário e apenas causa pressão aos colaboradores. Para Renato a definição de objetivos não é linear pois as missões não são estanques. E os objetivos acabam por ser reajustados.

Tiago discorda e garante que os seus objetivos são bem delineados e adaptados ao seu trabalho. Igor acredita que a empresa não dá condições para que os objetivos sejam cumpridos.

Relativamente às competências avaliadas, Tiago acredita que a avaliação é baseada na última imagem que têm dos colaboradores. Até se pode ter um ano bom e a trabalhar bem. Mas que nos últimos meses do ano isso não se refletir, apenas serão referidas as coisas negativas. E não o trabalho todo do ano transato. Por outro lado, Marta não concorda e garante que com ela isso não se passou. Tiago e Renato relatam o que aconteceu com eles que os prejudicou na última EDP. Tiago afirma que teve uma evolução muito boa, mas que ficou de baixa devido a uma lesão e foi acusado de ter baixado o rendimento. E o que ficou na avaliação foi que ia no lugar de trás no carro⁶. Por outro lado, Renato teve um ano no

⁶ A imagem do carro é uma imagem que a empresa apresenta em todas as avaliações para mostrar em que lugar do carro os colaboradores se situam. Nos lugares traseiros, atrasam o desenvolvimento. O lugar do meio é neutro. Os lugares da frente são os que têm um perfil ativo. E quem vai puxar o carro são os que têm o perfil impactante e levam a empresa para a frente.

geral positivo, mas que nos últimos meses se sentiu desmotivado e baixou o seu entusiasmo e comprometimento. Mas o que foi averiguado na EDP foi que também ele ia no lugar de trás do carro. Igor garante que também passou momentos difíceis a nível pessoal e que foi chamado e mostraram-lhe um cartão vermelho (alusão ao futebol). Relata também que a EDP é apenas referente a um ano. Mas que na EDP passada disseram-lhe que apenas ia a meio do carro porque ainda não se esqueceram do que se passou no ano anterior.

Marta e Mariana garantem que nunca sentiram este “foco no negativo”. Mas acreditam que há inúmeras características e competências que todos temos e que não são consideradas na EDP.

Marta afirma que é uma boa e grande empresa. Mas que vive muito de aparências e do que fica bonito na fotografia. Renato reflete sobre o facto de a empresa exigir o máximo dos colaboradores. Mas dar condições mínimas de higiene, segurança e até mesmo condições para fazerem o trabalho.

O grupo foi também questionado sobre a pontuação que têm no final da EDP e qual o sentimento que isso provoca neles. Marta garante que faz o seu trabalho e não deixa de ser quem é, por causa de um número. Mariana concorda que a pontuação não influencia a sua personalidade.

Marta confessa que no seu primeiro ano na empresa a EDP provocou grande impacto na sua vida. Beque influenciou e muito a sua maneira de ser. Mas que a partir daí não cedeu mais. Tiago admite que se vai moldando ao que é pedido, pois não quer ter uma pontuação má. Mariana garante que se tiver de fazer um esforço extra não será a pensar numa pontuação, mas sim em prol da equipa.

O grupo foi também questionado se sente que há pressão para agir de determinada forma. Igor prontamente respondeu que sim. Mas que não consegue ser o que esperam dele. Renato sente que há uma pressão dos chefes, para sermos de determinada forma para os olhos de Alberto e Alexandrina. Isto é, os supervisores apenas fazem pressão, porque os chefes deles também o fazem. Mariana sente-se pressionada, mas não vai deixar de ser assim só por haver essa pressão. Igor sente que de certa forma chega a ser assédio. Pois as chefias fazem uma marcação cerrada a alguns colaboradores na expectativa de encontrar algo de errado.

Todos os elementos do grupo não tinham conhecimento dos arquétipos. Após uma breve explicação o grupo ficou um pouco incrédulo. Marta fez uma analogia aos semáforos da roda de alimentos⁷. Para Mariana é quase como uma ideia descabida. Apenas olhar para os colaboradores como um perfil. Renato defende que se tivermos um ano pior e por isso vamos estar num arquétipo pior. Isso vai influenciar a forma como vão olhar para nós e isso não faz sentido. Porque quase que não há espaço para o desenvolvimento. Mariana diz que não a conhecem fora do trabalho e por isso não percebe como pode ser atribuída a um perfil. Renato acha que é o olhar para os colaboradores como algo estanque e não permite a evolução. Tiago afirma que pintam um cenário quando se entra na empresa que se pode evoluir até onde se quiser. Mas o que acontece é o cortar as pernas. Tiago também defende que os chefes escolhem à partida quem evolui e quem não evolui. Isto é, se escolherem que uma pessoa não vai evoluir, faça bem ou mal, essa pessoa não evolui.

O grupo foi questionado sobre a liberdade que têm e sobre a importância da opinião dos colaboradores. Mariana garante que a opinião não conta e que acabam por ser prejudicados ao dar a opinião. Tiago remata que a opinião só conta se for igual à do Alberto. Todos sentem que a liberdade dada é condicionada. À exceção de Marta que diz que já trabalhou com o atendimento ao público. E aí sim não tinha liberdade, era mais rígido. Renato concorda com o fato de que é liberdade condicionada. Porque por um lado dizem que é liberdade total. Mas por outro estão constantemente a dizer “não faças isto” ou “não podes ser assim”. Isto é, dão liberdade, mas já não se faz tudo porque se sabe à partida o que não se pode.

No final da conversa foi dada indicação ao grupo para em casa verificarem sobre o seu arquétipo. E refletirem se o que lhes dizem que têm de mudar e os desafios que lhes propõem não coincide com o que é dito no arquétipo. A posterior do focus group os elementos o foram questionados acerca desta questão. Algo comum a todos foi a surpresa com que ficaram. Efetivamente os pontos negativos em que são chamados à atenção e os pontos que lhes dizem que devem desenvolver coincidem com o arquétipo a que estão inseridos.

⁷ Semáforos da roda de alimentos mostra os alimentos a evitar, os alimentos que se pode ingerir de vez em quando e os que podem ser ingeridos sem culpa.

Capítulo VI - Discussão dos Resultados

Os 2 níveis hierárquicos superiores defendem afincadamente quer a EDP quer o modelo de liderança. Como Watson (1994) referiu os gestores também estão expostos a esta regulação. Contudo podem promovê-la de uma forma mais ou menos consciente (Kunda, 1992).

No nível intermédio dos supervisores há uma quebra desta ideia. Pela análise da entrevista do João podemos verificar que o mesmo não concorda 100% com os próprios chefes dele. Nos restantes colaboradores vemos que há uma opinião comum que é: o sentido da EDP está bem estabelecido, mas a sua prática em si não é a melhor. Depende muito de quem a faz e não acrescenta valor ao colaborador.

Como analisado na EDP são definidos os objetivos pessoais dos trabalhadores. E como visto anteriormente, Townley (1994) defendeu que esta definição de objetivos é uma forma de controlo, pois os objetivos organizacionais estão encobertos. Os funcionários acreditam que estão a gerar resultados individuais. Mas estão a contribuir para os objetivos das organizações.

A EDP também incentiva que todas as áreas da vida do colaborador sejam aprimoradas. O que demonstra que a pessoa completa é aquela que é mais desejada pela organização.

A empresa quer que os trabalhadores explorem o seu verdadeiro eu. Que não haja uma separação entre o lado pessoal e profissional. Mas por outro lado, os colaboradores sentem que se tiverem um problema que afete o rendimento, são chamados à atenção e não há uma preocupação nem uma pergunta de como os podem ajudar. Assim como Rose (1989) defendeu que se o desempenho não está a correr bem, o problema é dos próprios valores, personalidade ou identidade dos funcionários. O que significa que os colaboradores não estão a desenvolver as competências proclamadas na EDP. Com esta abordagem de querer pessoas abertas e autênticas a empresa evita o cinismo. Sendo estratégias utilizadas no controlo neo normativo.

Também o lema “The Great Place to Work” proclamado pela Paraíso da Bricolagem é uma estratégia contemplada no controlo neo normativo. Assim como abordado por Deal e Key (1998) é uma forma de gerar lealdade. Faz os colaboradores adorarem estar na empresa em vez de amar a própria empresa. E isso é visível no discurso dos colaboradores que apesar de se sentirem incomodados com alguns processos têm noção que é uma boa empresa.

Pois sendo uma multinacional acabam por colocar a “culpa” na sede e não na unidade empresarial em que trabalham.

Relativamente ao modelo de liderança, na opinião dos trabalhadores e do supervisor é bonito, mas na prática não tem aplicação. O que contraria a opinião da coordenadora e do diretor. Provavelmente por estarem num nível hierárquico mais acima e mais perto do topo, sentem a empresa de maneira mais intensa. O que vai desvanecendo ao longo da pirâmide hierárquica. Exemplo desta quebra, são os próprios colaboradores sentirem que os supervisores apenas chamam a atenção a certos aspetos, não porque sentem que o devem fazer. Mas porque o Alberto e Alexandrina acham importante.

Esta desidentificação que nos mostra o João levanta uma questão. João não concorda mesmo com estes processos da organização ou é uma estratégia como Brown (2013) referiu. Em que apenas demonstra o seu descontentamento para encenar uma perseguição para fortalecer relações. E aumentar a partilha de valores com os seus colaboradores.

Pelo Alberto e Alexandrina podemos ver que eles consideram as formações como um veículo de transmissão de ideias. Porém não é muito eficaz porque os colaboradores dão pouca importância e dedicam pouco tempo às formações.

As pressões sentidas pelos colaboradores são notórias. Alguns colaboradores admitem que cedem à pressão e que se vão moldando. Enquanto outros sentem a pressão, mas não se deixam afetar. É consentido por vários colaboradores que existe um foco exagerado nas coisas negativas. O próprio supervisor sente que fazem isso com ele. Prova deste foco é o mostrar o cartão vermelho ao Igor. Fazendo uma analogia ao futebol, o cartão vermelho é mostrado quando alguém não cumpre as regras de forma grave.

Há indícios nestas atitudes de que por muito bom trabalho que faça vai haver sempre algo negativo a apontar. Deixando sempre o colaborador com a sensação de que o que faz não é suficiente. E todo este destaque dado ao que é negativo, é uma forma de mostrar ao colaborador que não pode ir por esse caminho. Que tem de mudar.

Assim os funcionários têm poder, mas dentro do que a empresa permite. Sentem que a sua opinião só conta se for de encontro aos que as chefias defendem. Caso contrário podem até sair prejudicados.

Verifica-se também que grande parte dos entrevistados não faziam ideia dos arquétipos. Visto não ser uma coisa publicitada pela empresa. Por exemplo como é publicitado o modelo de liderança. O Alberto, a Alexandrina e o João utilizam os arquétipos para a gestão das suas equipas. Mas há pouca informação junto das equipas. Depois dos colaboradores da entrevista de grupo saberem em que consiste os arquétipos ficaram incrédulos. E não concordam com categorizar as pessoas. Sendo uma empresa que protela a abertura, a partilha de informação e a transparência. Havendo esta desinformação acerca dos arquétipos a questão que se coloca é: será que a empresa quer que os colaboradores estejam informados acerca deste assunto? A resposta pode ser fundamentada em 2 argumentos. Primeiro há formações sobre todos os tópicos da empresa. Então há uma formação para explicar em que consiste os arquétipos. E segundo, os colaboradores são constantemente chamados a desenvolver as suas competências do modelo de lideranças. Mas nunca referem os arquétipos. A organização não partilha esta narrativa.

Para além dos colaboradores podemos ver que os próprios níveis de chefia estão em constante avaliação. Como é o caso do questionário feito às chefias (anexo 4). Este questionário foi partilhado pelo Alberto. Onde mostra os pontos que a empresa acha importante os líderes desenvolverem. E quais os comportamentos que não podem apresentar. Sendo estes também restringidos nas suas maneiras de ser. O próprio Alberto referiu que a EDP é a empresa a mostrar o caminho que quer que o Alberto siga. Esta visão do Alberto é assim compatível com a teoria de Linstead e Thomas (2002) que defendem que o processo de formação de identidade é baseado na resposta à pergunta: “O que a organização quer de mim?”.

Podemos analisar ainda a Paraíso da Bricolagem com base no estudo de Brown (2013). Onde são estudadas as abordagens utilizadas pela empresa para o trabalho de identidade organizacional adaptando à organização em estudo.

Abordagem 1: Discursiva: Esta abordagem é posta em prática pelos discursos produzidos pelo diretor e coordenadora. E reproduzidos pelos supervisores.

Abordagem 2: Dramatúrgico: Esta abordagem é explícita nas ações. Como as formações, as próprias normas da organização e as regras.

Abordagem 3: Simbólico: Esta estratégia passa pela gestão do espaço físico de trabalho (adornos, cartazes, objetivos expostos etc.). Como podemos analisar pelo anexo 4. Vemos

que todos estes elementos estão presentes no ambiente de trabalho da Paraíso da Bricolagem.

Abordagem 4: Sociocognitivo: Este ponto é abordado por meios de categorização. Que ajudam na construção de significados. É uma forma de autoconstrução e procura da melhor versão de si mesmos. Colocado em prática na organização através dos arquétipos e do sistema de competências a desenvolver presentes na EDP.

Abordagem 5: Psicodinâmico: Este tópico reflete a identificação em termos da fantasia. Surge quando os supervisores encenam o sentimento de perseguição para fortalecer as ligações. Também acontece com o sentimento de querer pertencer à organização. Isto é, não querer se sentir como um outlier.

Analisando também as 9 ferramentas que a Paraíso da Bricolagem tem à sua disposição para influenciar a identidade dos colaboradores de Willmott e Alvesson (2002). E como as aplica.

Definir a pessoa: A organização define as pessoas através dos processos de avaliação como a EDP.

Definir uma pessoa definindo várias: É conseguida através da comparação que os próprios líderes fazem.

Vocabulário específico: Nesta abordagem os colaboradores são incentivados a compreender os significados. Exemplo disso é por exemplo a formação obrigatória do dicionário da Paraíso da Bricolagem. Onde é especificado todos os conceitos da organização. Desde os termos simples da tarefa até à compreensão das competências e valores.

Moral e Valores: A moral e os valores são elementos bem presentes na organização. Até porque o modelo de lideranças e as competências são fundamentadas nos valores da Paraíso da Bricolagem.

Conhecimentos e Capacidades: Quem tem sabedoria é alguém capaz. É uma forma de gerar conhecimento para regular. E isto é conseguido através da pontuação da EDP. Alguém que obtenha boa pontuação é alguém que entende os valores da organização e o

que é esperado de si. O foco deve ser assim em quem tirar menor pontuação. Pois precisa de mais trabalho identitário.

Categorização e afiliação: Mais uma vez este ponto é conseguido através da categorização através dos arquétipos e atribuição dos perfis evolutivos ou não evolutivos.

Hierarquia: A forma de implementar este processo é expressar a hierarquia. Mas de forma mais subtil. O que acontece na organização com a expressão “somos todos líderes” onde dá a ideia de que de certa forma todos têm autoridade.

Regras do jogo: Se o ponto anterior dá a ilusão de autoridade este ponto delimita-a. Isto é, os colaboradores são incentivados a tomar decisões e agir. Mas dentro do que é estabelecido na organização. Os colaboradores sentem esta limitação até na opinião que podem dar.

Definição contexto: Esta estratégia consiste em explicar as condições em que a empresa opera. O que acontece frequentemente na organização. Mostra o contexto atual e mostra como a Paraíso da Bricolagem se distingue das restantes. Tornando-se assim o melhor local para trabalhar e demonstra mais uma vez a própria identidade da organização. Como ela quer ser vista pelos colaboradores.

Analizando ainda o EXI à luz dos conceitos abordados no enquadramento teórico. Podemos verificar que mais uma vez a empresa dá uma ideia de liberdade ilusória. Os colaboradores podem partilhar a sua opinião sobre como se sentem na organização. Mas antes de responderem sabem como vão ser categorizados segundo a pontuação que vão atribuir. Se quiserem se sentir como promotores e colaboradores embaixadores devem avaliar a experiência entre 9 e 10. E sabem que se sentirem mal na organização a empresa vai olhar para eles como detratores. Mais uma vez sendo a responsabilidade do colaborador e dos seus valores a razão de não se identificar.

Capítulo VII - Conclusão

Neste tópico serão apresentadas as conclusões obtidas. O contributo do estudo do caso. E por fim as limitações e sugestões de investigações futuras.

7.1 Sumário

Realizou-se em primeiro lugar uma revisão de literatura sobre diversos temas. Tais como:

O controlo mostrando conceitos e opiniões sobre a importância deste tema. Como este evoluiu ao longo do tempo. E quais as divergências de opinião que apresenta. Assim, de uma forma geral verifica-se que existem várias formas de controlo. Algumas mais incisivas que outras. O controlo burocrático começou a ganhar outros contornos. E as empresas tiveram de se adaptar. Procurando formas de manter o ambiente laboral agradável. Dar mais benefícios e liberdade aos colaboradores, mas por outro lado garantir que os objetivos da organização são cumpridos. O controlo cultural e o controlo neo normativo surgem assim como uma resposta das organizações à evolução dos tempos.

Podemos definir o controlo como o processo através do qual o comportamento das pessoas é delimitado aos objetivos das organizações.

Entende-se assim que o poder é intrínseco às relações sociais e à interação entre indivíduos. Por isso está presente nas relações organizacionais. Quem tem poder controla. Os gestores exercem poder sobre os demais. E este poder pode delimitar as ações e reações dos colaboradores. Sendo esta uma forma de controlo. As relações de poder são articuladas por movimentos de negociação e contestação de acordo com interesses em jogo.

No tópico da identidade e trabalho identitário constatou-se que apesar de a identidade ser algo pessoal as organizações têm ferramentas capazes de a influenciar e gerir. De forma a tirar proveitos para a organização. Apesar de alguns autores defenderem que não é possível manipular a cultura por ser algo inerente ao ser humano. Podemos concluir que é possível as empresas manipularem a cultura. E moldarem os colaboradores ao seu interesse. Existem várias abordagens e processos que permitem esta gestão às organizações.

A identidade é assim um guia importante que inclui tomadas de decisões estratégicas e interpretação. Por sua vez, o trabalho de identidade são as maneiras pelas quais as pessoas

criam, adaptam, atribuem significado, reivindicam e rejeitam identificação a determinados aspetos. É este trabalho de identidade que as organizações gerem de forma a haver identificação com a organização.

Há uma particularidade do ser humano que facilita esta forma de controlo. O facto de sermos um ser naturalmente social. Em que temos necessidade de viver em comunidade e sentir que fazemos parte. A construção do grupo de pertença e as dialéticas que surgem são propícias a este controlo. Uma vez que queremos fazer parte e olhamos para quem não o faz com um olhar crítico.

Controlo neo normativo é assim a nova forma de olhar para o controlo. Sendo que o controlo normativo procura influenciar identidades para alcançar a homogeneidade. No controlo neo normativo as organizações dão espaço e liberdade aos colaboradores para expressarem os “eus” verdadeiros. Contudo é uma liberdade restrita. Uma vez que têm liberdade, mas dentro dos moldes aceites pela organização. Dá assim uma ilusão de poder. Baseado na dependência e submissão que pode levar até à perda da própria identidade. Para além de ser ilusório é uma forma de controlo nomeadamente de autocontrolo.

Os novos modelos de controlo baseiam-se então em gerir o interior, as esperanças, os medos e as aspirações do trabalhador. Promovem diversidade e expressão de sentimentos autênticos no local de trabalho. Visa melhorar o gozo do trabalho através da liberdade de identidade e a expressão emocional em torno do desempenho. Se este desempenho não for o melhor a responsabilidade é dos valores do colaborador. O insucesso está relacionado com a pessoa em si e não com a identificação com a organização.

Em seguida foi analisada a organização em estudo. Paraíso da Bricolagem foi uma boa base para este estudo. Uma vez que as abordagens e as estratégias que utiliza enquadram-se na revisão de literatura. A EDP, os arquétipos, as formações e a própria escala do EXI são claras ferramentas que a empresa disponibiliza. A EDP é uma forma de a empresa perceber em que estado está a identificação do colaborador. É uma forma de induzir o trabalho identitário. O EXI é uma condicionante à opinião pessoal de cada um. Mostra como os colaboradores se devem sentir na organização.

Os dados recolhidos dos trabalhadores corroboram a teoria que a organização utiliza a identidade e a cultura como estratégia de controlo organizacional. Porém alguns

colaboradores estão mais cientes do que os rodeia. Sendo que outros colaboradores não têm esta perceção.

7.2 Conclusões do estudo

Esta dissertação assumiu como objetivo o desenvolvimento de uma pesquisa a um ambiente laboral de forma a perceber como o controlo identitário e o controlo normativo são aplicados.

Com a análise deste caso podemos concluir que a Paraíso da Bricolagem utiliza a identidade e a cultural como forma de controlo organizacional. E este controlo é visível em vários aspectos da organização. A própria organização defende que a EDP é uma ferramenta importante para analisar se o comportamento do colaborador está alinhado com o modelo de competências transversais da empresa. Os arquétipos são também um instrumento presente na organização que permite o trabalho identitário.

Podemos concluir também que os colaboradores entrevistados de certa forma sentem uma pressão e influência para se adequarem ao que a empresa espera. Contudo os níveis inferiores da pirâmide hierárquica sentem de forma mais intensa. Os níveis hierárquicos superiores apesar de serem condicionados têm uma perceção diferentes destas práticas. Uma vez que eles próprios utilizam estas ferramentas para gerir as suas equipas.

Concluimos também que vários autores como Foucault (1987) e Willmott e Alvesson (2002) reforçam a importância dos discursos. Os discursos aliados com a comunicação interna são uma estratégia. Estratégia esta que visa a construção de um universo simbólico. Assim, a cultura organizacional gera uma narrativa que facilita a construção de um senso comum. Esta narrativa é bem pensada e difundida pela organização. Deste modo, os colaboradores de forma inconsciente reconhecem que é do seu interesse acreditar e pertencer à equipa. A cultura e identidade apresentam-se como um carácter definidor de ações. Os líderes manifestam um papel importante na criação de sentido.

Se todos têm consciência do “jogo” e alguns mostram desconforto porque continuam neste ambiente laboral? Podemos então dividir os colaboradores em 3 grupos dependendo das suas motivações. Os que sentem a pressão, mas querem evoluir na empresa. E por isso sujeitam-se a isso. Como o caso explícito do João. Os que sentem a pressão, mas que não se deixam influenciar porque não procuram subir dentro da organização. Como do Manuel

que acabou a ser despromovido. E por último os que sentem a pressão e sentem-se verdadeiramente incomodados e acabam por sair da empresa. Como o caso do Henrique.

Concluimos assim que Paraíso da Bricolagem utiliza quer o trabalho de identidade, quer o controlo neo normativo como formas de controlo. A empresa pratica bricolagem. De notar a ligação com o ramo da empresa. Permite que os colaboradores sejam “bricoleurs” da sua identidade. Mas constroem-na com os “materiais” disponibilizados pela organização. Criam uma identidade remendada (Beck, 1997). Estes materiais são todas as ferramentas que a empresa implementa.

A empresa quer tirar dos trabalhadores o melhor desempenho e comprometimento possível. A cultura acaba assim por ser sempre controladora. A gestão atua estrategicamente para induzir, influenciar e validar determinados aspetos. O trabalho identitário é apenas posto em prática pelos colaboradores para evitar sanções. E este trabalho não permite construções alternativas. É elaborado perante as identidades permitidas pela organização. Como Henrique referiu a empresa permite tudo, mas não se desvia dos seus padrões.

O controlo é então evidente nos limites implicitamente impostos. Apresentando-se como um poder de nível disposicional. Compreende as regras e procedimentos que pautam a atribuição de significado e as associações simbólicas da organização (Clegg, 1993). De modo que o poder condicionado é característico das organizações.

7.3 Limitações do estudo

Analisando as limitações verificou-se que alguns colaboradores se sentiram mais reticentes a dar a sua opinião. Isto deve-se, primeiramente, ao fato de que algumas opiniões são censuradas dentro da organização. E outra razão prende-se com o facto de não saberem o que as outras pessoas vão pensar sobre eles. Isto é, se eles próprios não se identificam com a empresa pensam que serão mal-vistos.

Para além disto, as relações e percepções em estudo são um aspecto social. Torna-se complicado captar por entrevista. Pois, uma das dificuldades da entrevista é que os entrevistados podem responder o que acham que devem responder ao invés de partilhar a própria opinião.

7.4 Considerações para estudos posteriores

Conclui-se que o controlo sempre existiu nas organizações. E é um aspeto inerente da estrutura da organização. É certo que as empresas têm de controlar e não podem deixar os colaboradores com liberdade total. Mas em estudos futuros seria importante perceber até que ponto as organizações podem exercer esta pressão nestes contornos. É significativo estudar se é ético as organizações disporem desta forma dos seus trabalhadores. Compreender o impacto que esta gestão tem na vida pessoal de cada colaborador. Será que os colaboradores vão ser sempre “marionetas” nas mãos de todas as organizações por onde passarem. Ou chegam a um determinado ponto da sua carreira que não é necessário se submeterem a esta pressão. Outro ponto fulcral a ser analisado é assimilar quais os motivos que leva os colaboradores a aceitarem estas pressões. Qual é o motivo que tem de estar presente no outro lado da balança para que o colaborador aceite ser influenciado. E alterar a sua identidade. Qual é o aspeto relevante que ameniza esta forma de controlo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 2(12), 215-234.
- Albert, S., & D.A. Whetten e P.C. Godfrey (Eds.). (1998). *The definition and meta definition of identity in Identity in Organizations, building theory through conversation*. Thousand Oaks: Sage.
- Alcadipani, R. & Silva, R.C. (2001). *Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense*. Campinas: Anpad.
- Alcadipani, R. & Crubellate, J.M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, 43(2), 64-77.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1996). *Organizational identity and strategy as a context for the individual*. Greenwich: JAI Press.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374.
- Bains, G. (2007). *The BluePrint for Business Success in the 21 st Century*. London: Profile Books.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage – concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–99.
- Barnard, C. (1936). *The Functions of the Executive* Cambridge: Harvard University Press
- Beck, U. (1997). *The Reinvention of Politics: Rethinking Modernity in the Global Social Order*. Cambridge: Polity Press.
- Bentham, J. (1791). *Panopticon*. London: William.
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.
- Brown, A.D. & Lewis, M.A. (2011). Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*, 32(7), 872-895.
- Brown, A.D. & Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34, 875–896.
- Brown, A.D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20-40.
- Brown, A.D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296-317.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capital*. Chicago:University of Chicago Press.
- Burrell, G. (1998). *Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault*. London: Sage.
- Burris, B. (1989). Technocratic organization and control. *Organization Studies*, 10, 1–20.
- Cappelle, M.C.A., Melo, M. & Brito, M.J. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE eletrônica*, 3, 1-17.
- Casey, C. (1996). Corporate transformations: designer culture, designer employees and post-occupational solidarity. *Organization*, 3(3), 317–39.
- Casey, C. (1995). *Work, Self and Society* London:Routledge.
- Callero, P.L. (2003). The sociology of the self. *Annual Review of Sociology* 29, 115–133.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power* Newbury Park: Sage.
- Clegg, S. (1993). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, S. & Baumeler, C. (2010). Essai: from iron cages to liquid modernity in organization analysis. *Organization Studies*, 31(3), 1713–1733.

Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.

Chiapello, E. (1994). *Les modes de contrôle des organisations artistiques*. (Tese de doutoramento). Université Paris Dauphine, Paris.

Costa Lemos, A.H. (2022). *O caso dos trabalhadores de entrega por aplicativos*. (Tese de doutoramento). Universidade Católica, Rio de Janeiro.

Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1),141-161.

Covaleski, M.A., Dirsmith, M.A.,Hejian, J.B. & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43, 293-327.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures:the rituals of corporate life*. EUA: Addison-Wesley Publishing.

Deal, T. & Key, M.(1998). *Celebration at Work: Play, Purpose and Profit at Work*. New York: Berrett-Koehler.

Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life* Albany: State University of New York Press.

Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill: Hampton Press

Dos Santos, J. L. (2017). *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense.

Down, S. & Reveley, J. (2009). Between narration and interaction: situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62, 379–401.

Drucker, P.S. (1993). *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper Business Books.

- Dupuis, J.P. (1996). Anthropologie, culture et organisation - vers un modèle constructiviste. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, 3(1), 231-251.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.
- Dutton, J.E., Roberts, L.M.M. & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265–293.
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442–476.
- Empresa. Consultado em 30 out. 2022. Disponível em <https://www.empresa.pt/>.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. C. (1998). Accounting for teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358–96.
- Ezzy, D. (1997). Subjetividade e o processo de trabalho: conceitualizando um "bom trabalho". *Sociology*, 31(3), 427-44.
- Feldman, M., & March, J.G. (1981). Information in organizations as a signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26, 171–186.
- Ferreirinha, I.M.N., & Raitz, T.R. (2010). As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *Revista de Administração Pública*, 44 (2), 367-383.
- Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). 'Just be yourself!' towards neo-normative control in organizations? *Employee Relations*, 31(6), 1-24.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity, and resistance. *Organization*, 10, 157–179.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: the birth of the prison*. London: Penguin.
- Foucault, M. (1979). *The history of sexuality* Harmondsworth: Penguin.
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e Punir: Nascimento da prisão*. (20ªed.). Petrópolis: Vozes.

- Foucault, M. (2008). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes.
- Galbraith, J. K. (1984). *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira.
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5(5), 173-174.
- Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*. Thousand Oaks: Sage.
- Gergen, K. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gioia, D.A., Price, K.N, Hamilton, A.L. & Thomas, J.B. (2010). Forging an Identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1–46
- Glynn, M. A. & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45, 267–280.
- Goffman, E. (1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives*. (4^aed.). USA: Oxford University Press.
- Hogg, M.A., Leary, M.R. & Tangney, J. (Eds). (2003). *Social identity: Handbook of Self and Identity*. New York: Guilford Press.
- Humphreys, M. & Brown, A.D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23, 421–447
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764–791.
- Illich, I. (1970). *Deschooling Society*. Harmondsworth: Penguin
- Jermier, J. (1998). Introduction: Critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 235-256.

- Karreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11, 149–175.
- Key, S., & Popkin, S. J. (1998). Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, 36(5), 331–338.
- Kreiner, G.E., Ashforth, B.E. & Sluss, D.M. (2006). Identity dynamics in occupational dirty work: integrating social identity and system justification perspectives. *Organization Science*, 17, 619–636
- Kreiner, G.E. & Sheep, M.L. (2009). *Growing pains and gains: framing identity dynamics as opportunities for identity growth*. New York: Routledge.
- Kosmala, K. & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: on cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59, 1393–1428.
- Krueger, R.A., & Casey, M.A. (2000). *Grupos Focais: Um Guia Prático para Pesquisa Aplicada* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in A High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lasch, C. (1979). *The Culture of Narcissism American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York, W.W. Norton.
- Linstead, A. & Thomas, R. (2002). What do you want from me? A poststructuralist feminist reading of middle managers identities. *Culture and Organization*, 8, 1–20.
- Lemos, A.H.C, Silva, M.A.C., & Serra, C.H.A. (2021). Loving one's job: A matter of choice or subjection? *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 33-52.
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, sexualidade e educação*. Petrópolis: Vozes.
- Maguire, S. (1999). The discourse of control. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 109-114.
- McKinlay, A. (2013). Banking, bureaucracy and the career: the curious case of Mr. Notman. *Business History*, 55, 431–447.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

- Mirvis, P. H. (1994). *Human Development or Depersonalization? The Company as Total Community*. New Brunswick: Transaction.
- Motta, F.C.P. & Vasconcelos, I.F.G. (2002). *Teoria geral da administração*. (4ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Mumby, D.K. (1997). The problem of hegemony: rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61, 343–486.
- Noble, G., & Lupton, D. (1998). Consuming work: computers, subjectivity and appropriation in the university workplace. *Sociological Review*, 46, 803–827.
- Ouchi W. (1979). A conceptual framework for the design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Pratt, M.G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Pratt, M.G. & Foreman, P.O. (2000). The beauty of and the barriers to organizational theories of identity. *The Academy of Management Journal*, 25(1), 141-143.
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão: Principais Modelos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row..
- Peters, T. (1994). *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*. London: Macmillan.
- Peters, T. (2003). *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. London: Dorling Kindersley.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the nutrition society*, 63(4), 655-660.
- Ravasi, D. & Schultz, M.(2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433–458.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. (14ª ed.). USA: Pearson.
- Rose, N. (1989). *Governando a Alma: A Formação do Eu Privado*. Londres: Routledge.

Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11(1), 31–48.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25, 43–62.

Silva, R.C.D. (2000). *Mudanças no Controle Organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total—o caso da Siderúrgica Riograndense*. Campinas: Anpad.

Silva, G.C.R.F. (2010). *O método científico na psicologia: abordagem qualitativa e quantitativa*. Consultado em 25 abr. de 2022. Disponível em <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0539.pdf>

Silvestre, M.J., Fialho, I. & Saragoça, J. (2014). Da palavra à construção de conhecimento: Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada. *Comunicação e Informação*, 17(2), 119-138.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39.

Tannenbaum, A.S. (1968). *Control in organizations*. New York: Mcgraw Hill.

Thévenet, M. & Vachette J.L. (1994). *Culture et comportements*. Paris: Vuibert.

Tixier, P.E. (1998). Légitimité et modes de domination dans les organisations. *Sociologie du travail*, 30(4), 615-629.

Tompkins, P. K. & Cheney, G. (1985). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills: Sage.

Townley, B. (1994). *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*. London: Sage.

Watson, T.J. (1994). *In Search of Management* London: Routledge.

- Watson, T.J. (2008). Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15, 121–143.
- Webb, J. (2006). *Organizations, Identities and the Self*. London: Palgrave Macmillan.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weiskopf, R. & Munro, I. (2012). Management of human capital: Discipline, security and controlled circulation in HRM. *Organization*, 19(6), 685–702.
- Westenholz, A. (2006). Identity work and meaning arena: beyond actor/structure and micro/macro distinctions in an empirical analysis of IT workers. *American Behavioral Scientist*, 49, 1015–1029.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219–234.
- Whyte, W.H. (1956). *The Organization Man*. Garden City: Doubleday.
- Willmott, H. (1992). Postmodernism and excellence: the de-differentiation of economy and culture. *The Journal of Organizational Change Management*, 5(1), 58–68.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; Slavery is freedom: managing culture in modern organization. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.
- Willmott, H. & Alvesson, M. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 620–644.
- Wood Jr., T. & Caldas, M.P. (1999). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Wood Jr. T. (1999). Organizações de simbolismo intensivo. *Organização, Recursos Humanos e Planejamento*, 40(1), 20–28.
- Zerubavel, Y. (1995). *Recovered Roots: Collective Memory and the Remaking of Israeli National Tradition*. Chicago: University of Chicago Press.

ANEXOS

Anexo 1 - Convite aos entrevistados

CONVITE



ENTREVISTA

DISSERTAÇÃO PARA CONCLUSÃO MESTRADO EM ECONOMIA E
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TEMA

CULTURA E IDENTIDADE COMO FORMAS DE CONTROLO

ENTREVISTADOR

BEATRIZ GOMES

LOCAL:

Plataforma Canelas, sala de convívio

DATA:

A definir consoante disponibilidade

**P O S S O C O N T A R
C O N T I G O ?**

Anexo 2 - Documento do Paraíso da Bricolagem - Arquétipos



O que são arquétipos?



- + Os arquétipos são um conjunto de 13 perfis comportamentais standard e transversais baseados nas competências.
- + Para a criação dos arquétipos partimos da observação das competências em que os colaboradores são mais proficientes, isto é, os arquétipos foram construídos com base na combinação das competências em que cada um é mais forte para criar a base da sua personalidade e definir os potenciais comportamentos extremos ou de uso excessivo.
- + Por fim, associado ao arquétipo são disponibilizadas dicas de desenvolvimento com base no tipo de personalidade e nos planos de desenvolvimento.

+ 13 perfis de comportamentais

O que é o arquétipo e para que serve?



- + O arquétipo é um perfil comportamental genérico, baseado no modelo de competências da
- + Resulta da avaliação anual de competências e cada colaborador tem acesso a um perfil, diretamente relacionado com a sua avaliação.
- + Tem como objetivo ajudar no desenvolvimento individual e dar ao colaborador uma perspetiva mais abrangente de si, focado nas forças do seu perfil
- + Conforme o perfil individual, propõe dicas de desenvolvimento que ajudem a potenciar as outras áreas menos evidentes
- + O arquétipo tem carácter anual e pode mudar, ou não, a cada ano de acordo com o desenvolvimento individual.

+ 13 perfis

Como funcionam?



- + Os arquétipos têm um carácter anual. Após a avaliação de desempenho, cada colaborador tem, no seu perfil individual, acesso ao respetivo arquétipo.
- + No caso específico dos arquétipos estes perfis podem mudar ano após ano, conforme o respetivo desenvolvimento e foco anual. Ou seja, à medida que o colaborador reforça as suas competências, o seu perfil pode alterar-se conforme as forças de cada arquétipo.

- + Carácter anual
- + Relacionados com o desenvolvimento de competências

Base teórica



No universo dos Arquétipos iremos encontrar 13 tipos de arquétipos diferentes, divididos em 3 grupos de acordo com a avaliação que o colaborador demonstra em cada um dos clusters de competências do **Modelo de Liderança** sendo estes o Autêntico, Aberto, Interdependente e Impactante:

- + **Puros:** Arquétipos que são atribuídos aos colaboradores cuja a sua avaliação de competências mais elevada ocorre nas competências que pertencem a 1 dos 4 clusters do modelo de liderança da
- + **Híbridos:** Arquétipos que são atribuídos aos colaboradores cuja a sua avaliação de competências mais elevada ocorre nas competências que pertencem a 2 dos 4 clusters do modelo de liderança da
- + **Genéricos:** Arquétipos que são atribuídos aos colaboradores que tem uma avaliação mais elevada nas competências que pertencem a pelo menos 3 dos 4 cluster de competências do modelo de liderança da
- + Neste grupo encontram-se também os extremos da escala de avaliação, ou seja, o arquétipo atribuído ao colaborador com a avaliação mais baixa em todos os clusters de competências e aquele atribuído ao colaborador com a avaliação mais alta em todos os clusters de competências.

- + Puros
- + Híbridos
- + Genéricos

Quais são os arquétipos?



O APRENDIZ



O ARQUITETO



O TRANSPARENTE



O EXPLORADOR



O DIPLOMATA



O TEAM PLAYER



O NAVEGADOR



O CAVALheiro



O TRANSFORMADOR



O MAESTRO



O VISIONÁRIO



O CONSELHEIRO



O VIRTUOSO

- + Carácter anual
- + Relacionados com o desenvolvimento de competências

O Aprendiz



Lema:	+ Eu tenho muito para aprender.
Descrição:	Amadurecer, aprender e crescer são os desafios do Aprendiz. O seu envolvimento na realidade pode tender a ser baixo e o seu desempenho poderá carecer de melhoria.
Características:	O Aprendiz é alguém que ainda tem uma jornada para fazer na vida. As relações que estabelece tendem a ser leves e pouco profundas, demonstrando baixa empatia com os seus pares e pode ser pouco capaz de demonstrar as suas emoções de forma autêntica. Ainda não reconhece o sistema em que está incluído e em que medida este pode impactar o sucesso comum, demonstrando pouco envolvimento na comunidade. O Aprendiz tende a não tomar a iniciativa, por medo ou desconhecimento. Tende a ter um papel pouco ativo na identificação de oportunidades de melhoria e resolução de problemas, estando pouco disponível para partilhar e receber conhecimento. As suas relações com os clientes, internos e externos, limitam-se a ser transacionais, causando pouco impacto.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Nenhum homem é uma ilha: Por não estar totalmente integrado no ecossistema da organização, pode sentir-se isolado e desmotivado e tal impactar no seu desempenho. Só quem não faz é que não é criticado: Os receios e falta de iniciativa do Aprendiz podem fazê-lo parecer descuidado e pouco empenhado em executar a sua missão.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha o teu impacto: Pede ao teu Manager um tutor que te acompanhe no teu dia a dia para te ajudar com os desafios que enfrentas. Trabalha a tua abertura: Já viste as formações disponíveis na Universidade? O que te falta? O que podes fazer hoje para melhorar o teu amanhã? Trabalha a tua autenticidade: Pede feedback aos colegas sobre as tuas intervenções em momentos de equipa. Trabalha na tua equipa e no compromisso: Participa de forma ativa nas reuniões de equipa garantindo a preparação dos temas identificados na ordem do dia, analisando os resultados e partilhando as melhores práticas.

O Arquiteto



Lema:	+ Estou de braços abertos para testar e aprender.
Descrição:	Não tendo medo de desafiar as convenções, o Arquiteto procura ideias, soluções e conhecimentos para poder usá-los na resolução dos problemas. Gosta de partilhar a sua opinião e é muito orientado para os resultados, com autonomia e vontade de aprender. Assim, vai procurando novos desafios que o ajudem a superar na sua missão, ao mesmo tempo que se preocupa e está atento às necessidades dos que o rodeiam.
Características:	Com capacidade de encarar os problemas de forma objetiva e proactiva, o Arquiteto está sempre à procura de novas soluções e ideias. Combinando características de abertura e impacto, este é muito orientado para resultados, potenciando assim a sua eficácia na consecução de objetivos e sendo um impulsionador de inovação e mudança na organização. Inspirando-se no que o rodeia, é capaz de aplicar novos conhecimentos no seu quotidiano e é ele quem irão chamar em situações difíceis porque trará sempre uma nova abordagem ao problema.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	O hábito não faz o monge: Confiante nas suas competências técnicas e conhecimentos adquiridos, o Arquiteto poderá parecer, ou tornar-se, arrogante e tentar sobrepor as suas ideias às dos outros. Pode negligenciar contributos que podem ser relevantes e/ou diferenciadores e perder assim a boa vontade dos outros. Quem espera desespera: O processo de pesquisa e descoberta demora tempo. O Arquiteto, sem supervisão ou orientação, pode perder-se ou demorar mais do que o desejado na procura de soluções ou ideias para os problemas. Isto pode levar a uma falsa sensação de concretização em vez de ter de facto, encontrado numa resolução prática.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha a tua autenticidade: Organiza momentos informais e descontraídos com os outros para se conhecerem melhor e, assim, fortalecer o espírito de grupo. Trabalha com a tua equipa e no compromisso: Faz uma formação sobre algo que esteja relacionada com comunicação e aplica as técnicas que aprendeste no quotidiano. Liderança!: Organiza uma formação sobre a tua área de conhecimento e partilha com a tua equipa.

O Cavaleiro



O CAVALEIRO

Lema:	+ Eu evoluo quando todos evoluímos.
Descrição:	O Cavaleiro demonstra-se orientado para os resultados, sendo autónomo na resolução dos seus problemas e proactivo na procura de novas formas de trabalhar. Ao mesmo tempo, mantém-se comprometido com as pessoas, partilhando assim as suas ideias e expectativas, lutando sempre para que juntos alcancem os melhores resultados e excedam o esperado. Cordial e atento, interessa-se pelas necessidades do cliente, quer seja externo ou interno, e mostra-se disponível para o ajudar. Tem orgulho por fazer parte da  , conhece e compreende a estratégia do futuro, alinhando-se para que tal seja possível.
Características:	O Cavaleiro batalha pela eficácia e para a obtenção de resultados, não deixando ninguém para trás e demonstrando paixão e orgulho pela cultura da  . Pelas suas características de interdependência e impacto o Cavaleiro é um dos perfis orientado para a ação, seja a nível individual ou de grupo. O seu forte compromisso organizacional é visível no rigor, empenho e dedicação que coloca na sua missão e revela ser um elemento indispensável a qualquer equipa pela sua capacidade de concretização e partilha. Pela sua iniciativa e trabalho de equipa, este é um elemento muito importante para orientar as equipas e ajudá-los na concretização dos objetivos.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Nem tanto à terra, nem tanto ao mar: Com um forte sentido de equipa e aguçada orientação para a consecução, o Cavaleiro pode colocar a farsa muito alta, para si e para os que o rodeiam, exigindo em demasia aos outros. Faca de dois gumes: Conjugando competências de interdependência com orientação de resultados e iniciativa pode ter dificuldade em saber ao que dar prioridade e orientar-se para ação mais rápida que os outros. Pode haver momentos em que ele irá agir pelo bem da equipa prejudicando a sua performance e vice-versa sendo o equilíbrio entre estas características algo que ele tem que aprender a gerir.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha a tua abertura: Identifica obstáculos no teu quotidiano e cria/desenvolve planos de ação para os ultrapassar. Trabalha para autenticidade: Regista, durante uma semana, os momentos de stress/tensão emocional que sentiste e constrói um plano de ação com o teu manager para os ultrapassar. Liderança!: Reúne com outros managers, discute e analisa indicadores de desempenho e partilha de boas práticas que possam ajudar a alcançar melhores resultados entre todos.

O Conselheiro



O CONSELHEIRO

Lema:	+ Eu confio em mim e nos outros.
Descrição:	Demonstrando empatia e interesse pelos que o rodeiam, o Conselheiro procura colaborar de forma positiva com os outros e encorajá-los a dar o melhor de si. Cria as condições necessárias para que todos possam trabalhar em conjunto, incentivando o respeito mútuo e a escuta.
Características:	Caracterizado por um forte espírito de equipa e empatia com os outros, o Conselheiro é reconhecido como um dos pilares na sua comunidade e uma figura de referência em qualquer equipa, sendo a sua opinião valorizada. Assim, é normal vê-lo próximos dos outros, a ajudar e a contribuir para a melhoria destes. Focado na sua melhoria enquanto indivíduo, assim como naquilo que pode ser co construído, é alguém que transporta a sua essência para cada missão e tarefa, demonstrando orgulho por pertencer à organização e criando conexões com os outros, utilizando a sua empatia e reflexivo. Promove a harmonia e coesão, sendo um impulsionador da cultura da organização e utiliza a sua empatia e o autoconhecimento para gerir as suas relações, formais e informais. Preocupa-se com o futuro da organização e participa na sua construção.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Quem desdenha nem sempre quer comprar: O Conselheiro, devido às suas características de honestidade e franqueza, pode tornar-se desafiante. Vive num limbo entre manter a harmonia do grupo e as suas emoções pessoais, podendo assim potenciar situações de conflito. Muita parra e pouca uva: Por ser muito orientado para pessoas e para a harmonia do grupo, pode tender a privilegiá-las em detrimento da consecução de objetivos e, inclusivamente, pode revelar-se pouco assertivo na tomada de decisões. Nem tudo o que brilha é ouro: O Conselheiro retira satisfação em ajudar os outros a alcançar o seu potencial. Contudo, este comportamento levado ao extremo faz com que o Conselheiro possa perder a objetividade e tender a dedicar-se a causas perdidas, desperdiçando tempo e recursos em vez de tomar decisões difíceis, mas necessárias.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha o teu impacto: Na volta ao corredor/ no teu trabalho diário, apresenta ao teu Manager um plano de melhoria para alguns dos indicadores que possa achar relevantes e sugere melhorias caso necessário. Trabalha a tua abertura: Acompanha um colega de outra área próxima da tua, e com impacto no teu trabalho, e encontra com ele duas ou mais soluções que possam melhorar o vosso trabalho. Liderança!: Dinamiza 2 em 2 meses fóruns de partilha de conhecimento, dificuldade e opiniões entre a equipa. Dá espaço para que os membros da equipa partilhem conhecimento com os outros colegas assim como elaborem estratégias em conjunto para ultrapassar as dificuldades sentidas.

O Diplomata



O DIPLOMATA

Lema:	+ Eu aprendo contigo e tu comigo. Juntos construímos mais e melhor.
Descrição:	O Diplomata colabora e contribui para a criação de um bom ambiente. Respeita as opiniões dos seus colegas e age ativamente para que as coisas possam acontecer. Não só pela compreensão e empatia que tem pelo outro, mas também, pela atenção que revela sobre as suas próprias emoções e áreas de melhoria, este torna-se um agente ágil na resolução de conflitos, criação de um espírito de grupo e divulgação da cultura da organização. Gostando de ajudar o outro espontaneamente, tenta compreender melhor as suas motivações e tem um gosto natural por partilhar informações, recursos e conhecimentos, encorajando os outros a fazer o mesmo.
Características:	Combinando características de abertura e interdependência o Diplomata é um dos perfis com a maior orientação para o outro e para sua comunidade. Distingue-se pela sua capacidade de interação com outros, sendo capaz de criar um bom ambiente e respeitar as suas opiniões, bem como pelo seu compromisso com a organização. Como indivíduo, encara os problemas de forma objetiva, solicita ideias e feedback e tenta, em todos os momentos, chegar a um consenso e a alcançar novas soluções para os desafios do quotidiano.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Quando a cabeça não tem juízo, o corpo é que paga: O que o Diplomata tem em compromisso, entrega e espírito de equipa pode ser inverso na orientação para resultados. Assim, pode-lhe ser difícil concretizar o que tinha idealizado, por viver confortavelmente no mundo das ideias e lhe ser difícil priorizar tarefas ou stakeholders a envolver em cada fase da missão, projeto ou tarefa em mãos. Não é possível agradar a gregos e a troianos: O Diplomata prefere a harmonia e a abertura a novas ideias, sendo muito flexível e com capacidade de adaptação a qualquer grupo. Contudo, ao querer a agradar e encaixar-se em qualquer contexto, pode fazer com que seja pouco assertivo na suas convicções e ações, podendo inclusivamente estar envolvido, involuntariamente, em situações de conflito de interesses. Quem tudo quer, tudo perde: Como líder, o Diplomata é capaz de gerir situações de conflito, contudo, pode ser-lhe difícil gerir os interesses de todas as partes envolvidas podendo, por vezes, sentir-se assobrado e não saber o que priorizar por medo de não conseguir chegar a um consenso.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha a tua autenticidade: Participa no briefing quinzenal sobre tarefas diárias e projetos e expressa as dificuldades e desafios que encontrares. Faz uma autoavaliação sobre os momentos em que te sentes a perder o controlo ou de maior stress, elaborando um plano com o teu Manager para os poder ultrapassar. Trabalha o teu impacto: Sê proativo no teu desenvolvimento e procura formações na Universidade que te possam ajudar a adquirir novas competências ou a reforçar as que já tens. Liderança!: Identifica um colaborador para a função de formador interno e dá-lhe a responsabilidade de desenvolver uma formação.

O Explorador



O EXPLORADOR

Lema:	+ Quero saber mais, conhecer mais pessoas e saber as suas perspetivas.
Descrição:	O Explorador procura aprofundar as suas relações e está atento aos outros e ao mundo ao seu redor para melhorar. É interessado, estabelece boas relações e gosta de explorar novos mundos.
Características:	Abertura de espírito e procura de novas soluções são as características que se destacam no Explorador. Nos projetos em que participa e nas equipas em que está inserido, procura trazer novas perspetivas e ideias para a mesa. O seu interesse em novos caminhos e mundos, faz com que esteja disponível para sugestões e, tendencialmente, aceita o feedback dos outros quando o mesmo é útil para o seu crescimento e desenvolvimento contínuo. Procura também fazer fluir o conhecimento dentro da equipa, numa perspetiva de crescimento mútuo. Para o Explorador, todos os problemas têm solução e vai procurá-la em si e nos outros, estando atento ao que os outros lhe podem ensinar.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Nem tudo o que luz é ouro: O seu espírito inovador e perspicaz pode dar-lhe um falso sentimento de concretização. Pode ainda ter tendência para batalhar em demasia para tornar as suas ideias em realidade e não se conseguir desprender delas. Nem só de sonhos vive o homem: O Explorador pode preferir o mundo das ideias e do sonho à realidade, pelo que em alguns casos assumirá o papel de espectador, até na concretização da sua própria ideia, não alcançando o seu verdadeiro potencial. Cada cabeça sua sentença: Dada a sua sede de conhecimento e vontade de descobrir, o Explorador pode ter tendência para ignorar ou relativizar perfis diferentes do seu, ou que não partilham os mesmos interesses e ideias, podendo por vezes ser pouco inclusivo.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha o teu impacto: Treina com um colega de outra zona de vida/Loja e passa um a dois dias com alguém com uma função homóloga. Define novos indicadores, práticas e formas de fazer que possas implementar na tua zona de vida. Desenvolve a tua autenticidade: Em que situações perdes o controlo? Consegues identificá-las? E o que é que te causa stress? Pede ajuda ao teu Manager para lidar com momentos de stress ou situações em que sentes que perdes controlo das tuas emoções. Trabalha com a tua equipa e no compromisso: Partilha com o teu Manager, ou colegas, situações pessoais onde identificaste com as quais tenha tido dificuldade em lidar e pede ajuda na sua resolução. Liderança!: Organiza pelo menos uma ação de team building por ano na equipa e solicita feedback escrito sobre a ação aos colaboradores; Assume o comando de uma reunião trimestral e conduz a mesma, articulando-te com o teu manager.

O Maestro



O MAESTRO

Lema:	+ Eu escrevo o meu futuro e o da
Descrição:	O Maestro compõe o seu dia-a-dia e o dos outros, deixando uma marca por onde passa. É reconhecido como um exemplo dentro da organização e prima pelo rigor-, partilha de conhecimento e promoção dos comportamentos transversais.
Características:	O Maestro é um perfil que personifica os valores e competências da e isso torna-se visivelmente em tudo o que faz no dia-a-dia. É um líder na forma como se relaciona com os outros, como faz o seu trabalho e como impacta junto de todos, interna e externamente.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Como a Lua, todos temos um lado luz e um lado sombra: apesar de ser um perfil completo, não é perfeito. O Maestro tem de estar atento e não se deixar soberba. É preciso usar as capacidades com sabedoria, dar o melhor de si todos os dias e ser consistente com a sua performance e desenvolvimento. Ser Maestro não significa não ter nada a aprender e sim ter sempre coisas novas com que se desafiar, para crescer ainda mais.
Dicas de desenvolvimento:	Quem tudo quer, para tudo trabalha: chegou o momento de elevar as tuas capacidades a outro nível. - Começa a preparar o teu futuro já hoje: 1) Qual é o teu próximo passo de carreira? 2) Que planos tens a curto, médio e longo prazo? As tuas ações de desenvolvimento estão alinhadas com estas? 3) Desenvolve a tua liderança: ajuda alguém a chegar mais longe e propõe-te como mentor de alguém. 4) Que capacidade sentes falta de ter em pleno? Aprende uma nova língua, aprofunda o teu francês, aprende a programar. 5) O que te faz feliz? Este é o arquétipo mais completo e com melhor desempenho em todas as competências. Existe sempre espaço para melhorar, mas estás num bom caminho e continua o bom trabalho.

O Navegador



O NAVEGADOR

Lema:	+ Tudo o que eu quero, eu consigo.
Descrição:	O Navegador, espelha o futuro da e das características que a organização deseja para os seus líderes. Sendo que cada um terá a sua individualidade, a heterogeneidade deste perfil confere-lhe um cariz orientado para o futuro e preparado para conhecer novos mundos.
Características:	O Navegador é um perfil muito transversal e versátil, permitindo-lhe navegar pelas diferentes competências com à vontade. Seja o seu interesse pela seu desenvolvimento pessoal, a sua empatia e respeito pelos outros, a sua orientação para o resultado ou ainda a atenção e conhecimento do cliente e gosto por aprender, este perfil demonstra competências transversais que lhe conferem uma grande flexibilidade e capacidade para navegar entre contextos. Toda a sua ação é com o intuito de criar valor para a organização e melhorar o seu desempenho, atrevendo-se a ir mais longe e a mobilizar os outros através da sua perspetiva otimista sobre o futuro e privilegiando a descoberta de novas formas de trabalhar.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	À noite todos os gatos são pardos: Ainda que revele ter várias competências, o Navegador tem sempre mais para aprender e evoluir. Devido ao seu perfil, o Navegador pode acomodar-se nas competências que têm e não dar tanta atenção aquelas que ainda lhe faltam desenvolver, não demonstrando a iniciativa e vontade de aprender. Quem tudo quer, tudo perde: Devido à multiplicidade de competências que este perfil demonstra pode ser difícil de escolher quais as competências a desenvolver. Poderá tender a perder o foco e não saber em que se concentrar para potenciar a descoberta de novos caminhos.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha a tua autenticidade: Pede opinião a colegas (de preferência identificados por ti e pelo Manager) sobre a tua postura/comportamento em momentos de stress e encontra possíveis ações de melhoria. Trabalha a tua abertura: Reúne informação sobre os principais indicadores de desempenho da tua equipa e promove uma mesa redonda para discussão. Trabalha com os outros: Sê um tutor(a) dos novos colaboradores e ajuda-os a conhecer os cantos à casa. Trabalha o teu impacto: Participa num projeto transversal da loja/empresa e contribui com sugestões e soluções.

O Team Player



O TEAM PLAYER

Lema:	+ O nosso sucesso é o meu sucesso.
Descrição:	O Team Player sabe que não está sozinho e vive num contexto em que o sucesso de um, só o é se todos ganharem. Para ele, o bem comum é mais importante do que os seus interesses individuais. Por isso, faz por unir todos os que o rodeiam numa missão comum e trabalhar em conjunto para atingir o sucesso da organização.
Características:	O Team Player vive os valores da colaboração intensamente. Para si, o futuro é tão importante como o presente e por isso guia-se pela sustentabilidade e credibilidade da organização. Sabe que tem um papel importante para o sucesso da equipa , por isso, ajuda os seus colegas de equipa e pede ajuda, quando necessita. Considera importante estarem todos alinhados para o sucesso e, assim, procura ser objetivo mesmo quando não concorda, para que seja possível encontrar a melhor solução, de preferência consensual. Como líder, privilegia a harmonia e coesão do grupo acima de tudo, mantendo a sensibilidade necessária para lidar com os conflitos, gerir as emoções e demonstrar empatia e interesse pelos que o rodeiam.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Não estou disponível para pagar o custo da mudança: O Team Player alicerça a sua vida em princípios orientadores e concretos, pelo que mudanças extremas ou disruptivas podem deixá-lo desconfortável e ser pouco flexível e desvalorizar a ideias que criem disrupção ou sejam muito arrojadas. Como líder, privilegiará a coesão e harmonia do grupo. Amigos, amigos, negócios à parte: Ao privilegiar o trabalho em equipa, a transparência o team player pode não ser o perfil com maior assertividade. Com base neste valores, pode tender a depender muito dos outros para concretizar ações e atuar sempre numa lógica de privilegiar o grupo, evitando o conflito. Em vez de te ensinar a pescar, dou-te o peixe: Ao terem uma grande orientação para o trabalho em equipa, poderão atuar de forma sufocante e estar sempre, em todo o lado. Enquanto líder, pode ter um impacto negativo na autonomia dos colaboradores, tornando-os reféns das suas orientações.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha o teu impacto: Escolhe uma área com quem trabalhes regularmente e ajuda-os a identificar áreas de melhoria que já tenhas detetado. Usa a tua experiência para melhorar a experiência dos clientes (internos e externos). Trabalha a tua autenticidade: Dá feedback e procura feedback, regular e construtivo, sobre/ com a tua equipa durante um mês. No final, avaliem os resultados e impactos. Liderança!: Cria um projeto para ti e para a tua equipa. Define as etapas de execução e de seguimento de projeto, com timings para entregas e pontos de situação mensais com a equipa. Garante o cumprimento de 100% dos objetivos.

O Transformador



O TRANSFORMADOR

Lema:	+ Eu deixo a minha marca em tudo o que faço.
Descrição:	O Transformador, mesmo em situações desconhecidas, procura tomar a iniciativa e desafiar-se para alcançar, ou exceder os resultados esperados. Está atento às oportunidades, e em tudo procura como pequenas áreas de melhoria. O Transformador quer deixar a sua marca, na organização e nos outros, e esforça-se diariamente para isso.
Características:	O Transformador não tem medo de desafios e em tudo vê uma oportunidade, que aproveita para chegar a novas realidades. Não está preso a convenções e não receia os resultados. Gosta de fazer, de preferência bem, e com resultados que sejam mensuráveis. Para o Transformador, a satisfação dos outros com quem se relaciona é fundamental e, para isso, mantém-se atento. À mínima oportunidade traz melhorias e novas formas de fazer.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	Uma andorinha sozinha não faz a primavera: a sua orientação para os resultados faz do Transformador um dos mais eficientes e menos interdependentes. Pode ter dificuldade em integrar os outros nas suas iniciativas e processos de decisão, bem como não compreender a mais valia da partilha, pode perder eficácia. A personalidade fica a meio caminho: Sendo um arquétipo que privilegia a eficácia mais que qualquer outro, o Transformador pode negligenciar outras áreas a desenvolver que não contribuam diretamente para os resultados, não atingindo todo o seu potencial. Água mole em pedra dura, tanto bate e às vezes não fura: Para o Transformador, uma vez definido um caminho dificilmente mudará de curso. A tenacidade pode ser uma desvantagem e torna-se em teimosia e pouca abertura ideias diferentes, ou que o afastem do objetivo.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha para seres aberto: Organiza a informação dos principais indicadores de desempenho da tua equipa na plataforma e promove uma mesa redonda para discussão. Trabalha para autenticidade: Experimenta executar uma missão diferente da tua, mas que tenha impacto na tua cadeia de trabalho, durante 3 ou 4 dias. No fim, pede feedback e discute as principais dificuldades e soluções encontradas tanto para a tua missão como para aquela que executaste. Trabalha com a tua equipa e no compromisso: Sê tutor(a) dos novos colaboradores e ajuda-os a conhecer os cantos à casa. Liderança!: Integra a mudança omnicanal no dia-a-dia da tua secção/equipa garantindo que utilizam os novos sistemas, como pyxis; que todos os conteúdos web estão bem introduzidos; e dá feedback quanto a este processo de adaptação.

O Transparente



O TRANSPARENTE

Lema:	+ Revelo a minha essência sem receios e estou disponível para os outros.
Descrição:	O Transparente valoriza a autenticidade e o respeito mútuo. Disponível e atento, reconhece e respeita as suas emoções e as dos outros tendo, também ele, um comportamento autêntico no quotidiano. Reconhece os seus pontos fortes, assim como as suas áreas em desenvolvimento, pelo que se desafia a ir além do esperado, a pedir feedback e partilhar os seus pontos de vista.
Características:	Dada a sua natureza empática e curiosa, o Transparente é capaz de trazer novas e refrescantes perspetivas a qualquer projeto ou tarefa, tendo abordagens francas e disruptivas ao quotidiano. Dado a sua insaciável procura por novas ideias e um elevado interesse pela sua jornada pessoal, tornam-se uma importante fonte de energia e motivação para os que os rodeiam. Combinando características de abertura e autenticidade o Transparente tem como principais orientações o autodesenvolvimento e a procura de conhecimento. Gosta de partilhar abertamente as suas ideias e, por isso, fomenta à sua volta a partilha e aprendizagem mútua, incentivando também a procura ativa por novas ideias e estando atento as mudanças e novidades no negócio.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	A emoção vem sempre ao de cima: Dada a sua abertura a novas ideias e projetos, assim como a sua constante permeabilidade ao que o rodeia, o Transparente pode querer seguir os projetos que considera mais interessantes e relevantes para si, em detrimento do que é urgente e/ou prioritário para a equipa e a organização. Na Terra do Nunca: Ao aliarmos o seu carácter reflexivo com a procura constante de novas sensações e experiências, o Transparente pode ter uma abordagem espontânea e não muito estruturada ao seu trabalho, o que pode impactar negativamente, especialmente em situações em que o desempenho está abaixo do esperado.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha o teu impacto: Monitoriza um dos indicadores de resultados da tua área, p.e. o diário de vendas ou da margem, e executa ações que permitem estar mais perto do target esperado para esses indicadores. Trabalha com a tua equipa e no compromisso: Constrói uma comunidade no Workplace da tua secção e alimenta-a, pelo menos uma vez por semana, com boas práticas até ao final do ano. Liderança!: Faz um debrief semanal com os membros da tua equipa e procura levantar as questões que mais os preocupam e que aspetos podem ser melhorados. Com base no que aferiste, que iniciativas podem ajudar a melhorar o ambiente que se vive na equipa? No próximo briefing introduz uma alteração e envolve os teus colegas na sua execução.

O Virtuoso



O VIRTUOSO

Lema:	+ Todos somos livres de ser, na nossa essência, com as nossas virtudes e defeitos.
Descrição:	O Virtuoso conhece-se bem e consegue identificar as suas emoções e porque reage como reage. Ao mesmo tempo, compreende o que se passa com o outro ao observá-lo, expressa-se de forma clara e dá espaço ao outro. Assim, tendencialmente estabelecerá relações positivas que fomentam o entendimento mútuo.
Características:	A procura pelo autoconhecimento, dos porquês e como chegar a um patamar mais elevado de desenvolvimento, são preocupações do Virtuoso. Naturalmente atento aos outros, revela empatia nas suas relações e está atento ao que lhes acontece e procura compreender os seus pontos de vista. Como é atento, consegue adaptar-se aos diferentes contextos e pessoas. Por norma, é terra a terra com as equipas, mantém a calma e o foco, mesmo em situações difíceis.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	A minha sinceridade pode ser um presente envenenado: A natureza primordialmente sincera do Virtuoso pode fazer com que os momentos de feedback seja menos eficazes, se não forem construtivos, pensados e preparados, acabando por ter o efeito contrário ao esperado. Duas faces da mesma moeda: Conciliar uma abordagem autêntica e objetiva pode ser um desafio. O Virtuoso pode deixar-se levar pelas suas emoções e tornar-se defensivo ou combativo, o que o impede de ter maior impacto nas suas intervenções e de ser tão eficaz como poderia.
Dicas de desenvolvimento:	Partilha o teu conhecimento: Toma a iniciativa e ajuda os teus colegas numa área de conhecimento que domines. Sê mais aberto: Pede feedback sobre as áreas em que podes melhorar e trabalha sobre as que têm para ti mais sentido. Define um plano de ação, implementando-o em conjunto com o teu Manager ou um Mentor. Trabalha com a tua equipa e no compromisso: Mensalmente, apresenta no briefing matinal uma boa prática da tua área/ secção/ loja identificada por ti. Liderança!: Passa uma semana noutra secção/ área da empresa com que trabalhes frequentemente para descobrir novas práticas de gestão e formas de trabalhar diferentes.

O Visionário



O VISIONÁRIO

Lema:	+ Foco-me no futuro sem esquecer o passado.
Descrição:	Autônomo e ativo, o Visionário está focado na consecução dos seus objetivos e organiza-se de modo a cumprir o que é esperado dele. Deixa que a sua natureza empática o ajude a compreender melhor os seus clientes, externos ou internos, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e alcançar os melhores resultados possíveis para ambos.
Características:	Combinando as características de autenticidade e eficácia, o Visionário demonstra orientação para o desenvolvimento e melhoria do desempenho enquanto indivíduo. Ao aliar a sua empatia com a orientação para os resultados, todos podem contar com o ele para dar um feedback honesto e holístico sobre qualquer assunto assim como por mãos à obra quando é preciso. Gosta de aprender, seja com os outros ou com o passado, e partilha as suas aprendizagens como outros de modo a que todos possam beneficiar delas.
Cuidados a ter quando utilizado em excesso:	É dando que se recebe: Autêntico e focado no resultado, o Visionário poderá não ter medo de dizer o que pensa e não se poupa na palavras, sobretudo se considerar que algo ou alguém está a impedi-lo de fazer o seu trabalho. Em alguns casos, esta atitude, pode ferir susceptibilidades e inclusivamente, revelar-se algo desestabilizadora. Quem não perguntar, pode ofender: Com uma forte ênfase na performance e nos resultados, o Visionário pode levar as coisas um pouco longe demais, questionando tudo e todos, incluindo normas, regras e processos instituídos. Esta ação pode, por vezes, ser em prol da sua comodidade e eficácia, tentando inclusivamente impor os seus próprios processos.
Dicas de desenvolvimento:	Trabalha a tua abertura: Experimenta conhecer a concorrência e as tendências com uma ida à concorrência de forma a conhecer melhor a oferta, os preços e as tendências. Ajuda a tua equipa a ver mais longe: Faz o levantamento das principais necessidades de conhecimento da equipa, prepara uma apresentação/formação que responda a essas necessidades e apresenta em reunião de equipa. Liderança!: Faz um benchmark durante 2 a 3 dias numa loja que apresenta bons resultados e operacionaliza as boas práticas que encontre na tua loja e/ou equipa.

Base teórica e científica



+ Para a construção dos arquétipos baseámo-nos na teoria da tipologia de personalidade de Carl Gustav Jung, fundador do ramo da psicologia analítica e discípulo das teorias de psicanálise de Sigmund Freud, assim com nos estudos que se sucederam. Em particular destaca-se os estudos de Katherine Briggs e da sua filha Isabel Briggs Myers, que juntas criaram um dos indicadores de personalidade mais usados e reconhecidos nesta área: Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®).

+ Nos dias de hoje, existem diversas teorias sobre as tipologias de personalidade, contudo, o ponto de partida para a construção destes arquétipos foi apenas a abordagem MBTI e os doze arquétipos jungianos.

+ Os presentes arquétipos têm como objetivo demonstrar, em todos os momentos, a evolução do colaborador, caracterizá-lo em termos das competências demonstradas e auxiliá-lo no seu desenvolvimento. Ao contrário do que sucede com as personalidades do MBTI, cujo resultado se mantém, de modo geral, constante ao longo da vida, os arquétipos irão mudar conforme o desempenho do colaborador podendo ser diferente todos os anos.

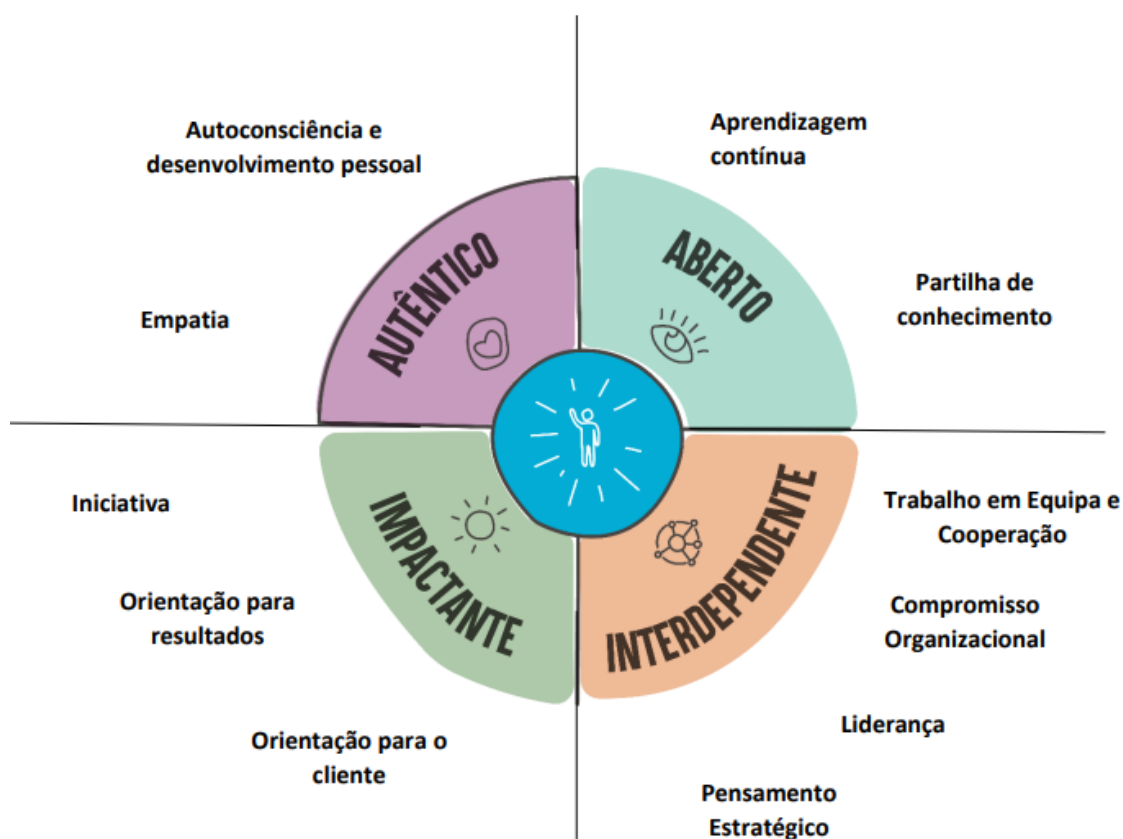


- + **Carl Gustav Jung**
- + **MBTI®**
- + **Evolução do colaborador**

Anexo 3 - Documento do Paraíso da Bricolagem - Modelo de Competências

Novo Modelo de Competências

Conhece as novas competências da [REDACTED] Multiformato associadas ao Modelo de Liderança.



QUADRANTE	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
AUTÊNTICO Eu Ser	Autoconsciência e desenvolvimento pessoal	Conheço-me. Tenho capacidade para reconhecer e identificar as minhas emoções, atitudes e crenças. Mantenho o meu autocontrolo para desempenhar bem a minha missão, mesmo em momentos desafiantes e stressantes. Sei que posso melhorar e crescer pessoal e profissionalmente e procuro oportunidades para me desenvolver de forma contínua. Para as nossas pessoas significa... - <i>Ter espaço para ser eu mesmo.</i> - <i>Sentir que posso aprender e melhorar, porque sempre fomos uma empresa onde sempre nos permitem dar a nossa opinião e ter espaço para tentar, errar e aprender.</i> - <i>Exigir aos outros o que gostava que exigissem de mim.</i>
	Empatia	Eu estou atento/a e respeito os outros. Coloco-me no lugar do outro e procuro entender os seus pontos de vista, mesmo quando são diferentes dos meus. Escuto ativamente o que me dizem e demonstro o meu interesse em descobrir outras perspetivas. Para as nossas pessoas significa... - <i>Deixar os outros expressarem-se</i> - <i>Saber dar espaço aos meus colegas e respeitar as suas opiniões mesmo que sejam diferentes das minhas.</i> - <i>Aceitar o outro na sua diversidade é ouvir a sua a sua opinião e compreendê-la.</i>

QUADRANTE	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
ABERTO OUTROS SER	Aprendizagem contínua	Eu sei que faço parte de um ecossistema onde todos dependemos uns dos outros e onde aprendemos juntos. Procuro e identifico oportunidades de melhoria e crescimento, partilho a minha opinião e dou o meu feedback. Sei que, assim, ganhamos todos. Para as nossas pessoas significa... - Ter a mente aberta. - Pedir a opinião dos outros para encontrar soluções e procurar chegar a um consenso. Conversar, dar seguimento a tudo o que fazemos e dar feedback para garantir que todos estamos a caminhar para o mesmo. - Procurar saber mais sobre determinado assunto para estar preparado/a e ter mais confiança no que estou a fazer, ao mesmo tempo que posso ajudar os meus colegas.
	Partilha de conhecimento	Eu estou atento/a ao que me rodeia e sei que ao partilhar o meu conhecimento ajudo os outros. Ao fazê-lo, contribuo para que a informação e o conhecimento fluam e, assim, sejamos mais fortes. Partilho a informação que tenho, utilizando os canais adequados, conforme o interlocutor. Para as nossas pessoas significa... - Debater ideias e opiniões com o objetivo de as explicar e compreender - Utilizar as ferramentas digitais para chegar a todos de forma rápida. - Receber feedback que me incentiva a evoluir de modo a resolver problemas que surgem.

QUADRANTE	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
INTERDEPENDENTE OUTROS I FAZER	Trabalho em Equipe e Cooperação	Eu colaboro e contribuo para um bom ambiente de equipa. Respeito os meus colegas e as suas opiniões. Sei que posso partilhar as minhas ideias, pedir ajuda, e ajudar os outros de forma espontânea. Na Leroy Merlin, faço parte do todo e juntos chegamos mais longe. Para as nossas pessoas significa... - <i>Trabalhar em equipa. Não dá para fazer o trabalho sozinhos. Dependemos uns dos outros e funcionamos em conjunto. Também procuramos muito a solução e somos focados na resolução.</i> - <i>Procurar encontrar ou criar soluções para ajudar a equipa. Fazer ponto de situação regulares, onde se estabelecem prioridades, o que tem de ser feito, etc...</i> - <i>Entreajudar. É uma necessidade constante para alcançar os objetivos.</i>
	Compromisso Organizacional	Eu contribuo para a credibilidade, imagem e sustentabilidade da Leroy Merlin. Tenho orgulho em fazer parte desta organização e demonstro-o atuando com ética, integridade e rigor. Dedico-me e empenho-me em todas as minhas responsabilidades e situações. Para as nossas pessoas significa... - <i>Viver os valores da empresa todos os dias e simultaneamente continuar a ser eu mesmo.</i> - <i>Crescer e desenvolver-me. Dar o meu melhor independentemente dos meus interesses pessoais. É uma combinação de interesses profissionais e pessoais.</i> - <i>Ser a imagem da empresa.</i>
	Liderança	Eu guio, encorajo, inspiro e contribuo para o desenvolvimento de outros. Procuro ajudá-los a alcançar o seu verdadeiro potencial. Eu dou direção, delego, dou feedback, acompanho a evolução da equipa e sou um facilitador para o alcance do sucesso individual e coletivo. Para as nossas pessoas significa... - <i>Motivar, ajudar e ensinar os outros.</i> - <i>Dar as condições para as pessoas crescerem.</i> - <i>Dar autonomia e responsabilizar a minha equipa.</i>
	Pensamento Estratégico	Eu penso no futuro e na sustentabilidade da Leroy Merlin a longo prazo. Identifico oportunidades e tendências antecipadamente. Defino prioridades e planos de ação que nos ajudem a concretizar a estratégia. Reconheço os nossos padrões e características para potenciar as oportunidades para responder aos desafios de contexto e mercado. Para as nossas pessoas significa.... - <i>Estar atento ao mercado, às mudanças de hábitos de consumo e como isto pode impactar o nosso negócio.</i> - <i>Sair da nossa zona de conforto e ver o que fazem os outros.</i> - <i>Ter humildade para reconhecer que, mesmo sendo bons, podemos ser melhores e aprender com a concorrência e mercado.</i>

QUADRANTE	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
IMPACTANTE EU I FAZER	Iniciativa	Eu atuo de forma proactiva perante oportunidades, desafios e problemas, sem ficar à espera que me digam o que fazer. Vou atrás da solução, ajudo a resolver e sei que posso tomar decisões, dentro do meu contexto. Reconheço a minha responsabilidade e consequências das minhas ações. Para as nossas pessoas significa... - Tentar sempre encontrar uma solução, ser flexível e resolver as coisas rápido. - Procurar criar mecanismos ágeis para lidar com o que me é pedido. - Ter autonomia e por isso atrever-me e incentivar os meus colegas a darem a sua opinião e a propor soluções que resolvam o problema do cliente e ajudem a organização.
	Orientação para resultados	Eu defino os meus objetivos e esforço-me para os atingir. Sou realista e desafio-me, esforçando-me para me superar diariamente e persistindo perante as adversidades. Sou orientado para a excelência e para o cumprimento das minhas promessas. Giro os recursos à minha disposição de forma eficiente e procuro sempre a melhoria contínua. Para as nossas pessoas significa... - Sentir que tudo o que faço tem impacto na loja e na empresa. - Cumprir com o que se prometeu. - Ser ágil e ser mais produtivo, organizar e planejar tarefas, começar uma tarefa e não a deixar a meio.
	Orientação para o cliente	Eu estou atento ao cliente (interno e externo). Escuto o que diz, identifico e satisfaço as suas necessidades, correta e atempadamente. Faço tudo para que se fidelize à Leroy Merlin. O cliente é a minha prioridade e com ele estabeleço relações de confiança, transparência e parceria para que saia satisfeito e volte sempre. Para as nossas pessoas significa... - Responder ou encontrar alguém que seja capaz de ajudar a responder ao cliente. - Agir de forma simples, não complicar e resolver o problema do cliente. - Assumir um risco. É tomar uma decisão e ficar tranquilo/a com a mesma. - Compreender o lado dos outros, sair do meu contexto e zona de conforto e perceber as realidades dos meus clientes.

Anexo 4 - Documento do Paraíso da Bricolagem - Questionário aos líderes

Drivers AT

Responde às questões de acordo com o que te corresponde melhor :

Não me reconheço minimamente ! = 0

Posso reconhecer-me = 1

Reconheço-me por vezes = 2

Reconheço-me muito = 3

Reconheço-me claramente ! = 4

*Obligatoire

Adresse e-mail *

Votre adresse e-mail

Nome e apelido *

Votre réponse

Responde às questões *

Não me reconheço minimamente ! = 0; Posso reconhecer-me = 1; Reconheço-me por vezes = 2;
Reconheço-me muito = 3; Reconheço-me claramente ! = 4;

	0	1	2	3	4
Tenho a sensação de andar sempre a lutar contra o tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Acho que o esforço é mais importante que o resultado	☐	☐	☐	☐	☐
Acho que, na vida, o melhor é resolver as coisas por mim mesmo	☐	☐	☐	☐	☐
Para dar início a qualquer coisa, necessito de todas as informações	☐	☐	☐	☐	☐
É importante que os outros tenham uma boa opinião sobre mim	☐	☐	☐	☐	☐
O stress é uma adrenalina	☐	☐	☐	☐	☐
Estou sempre com medo de não estar à altura	☐	☐	☐	☐	☐
Sou muito					

	Drivers AT				
exigente comigo e com os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Para estar satisfeito com o que faço, tem de ser excelente	☐	☐	☐	☐	☐
Para que gostem de mim, tenho de estar sempre disponível para os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Não é possível delegar tarefas porque os outros são demasiado lentos	☐	☐	☐	☐	☐
Invisto demasiada energia para fazer as coisas	☐	☐	☐	☐	☐
Não tenho o hábito de expressar as minhas emoções	☐	☐	☐	☐	☐
Para ser eficaz, o resultado tem de ser perfeito	☐	☐	☐	☐	☐
Para a empresa, estou disponível, mesmo em casa	☐	☐	☐	☐	☐
Falo muito rápido	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto uma certa opressão e tenho medo de explodir se me deixar levar	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de realizar tarefas nobres	☐	☐	☐	☐	☐
Factos, números, lógicas : eis os	☐	☐	☐	☐	☐

Univers A1

verdadeiros valores !	☐	☐	☐	☐	☐
É preciso dizer o que os outros querem ouvir	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto vontade de interromper os outros para lhes terminar as frases	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto, desde já muito tempo, que sou responsável pelo que acontece aos outros	☐	☐	☐	☐	☐
A discussão intelectual é o domínio onde me sinto mais à vontade	☐	☐	☐	☐	☐
A exatidão a qualquer preço, eis o preço da minha imagem	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de saber que alguém precisa de mim	☐	☐	☐	☐	☐
É frequente eu dizer "Pressão ... sim ... e então ?"	☐	☐	☐	☐	☐
Os outros dizem que me estou sempre a queixar	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto daquilo que é lógico	☐	☐	☐	☐	☐
É importante dar a sensação de que sei tudo	☐	☐	☐	☐	☐
É preciso saber ser multi tasking	☐	☐	☐	☐	☐

É hábito andar de um lado para o outro quando estou à espera de qualquer coisa	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas vêm naturalmente ter comigo sem lhes pedir, porque me acham simpático	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho dificuldades em confiar e "abrir mão" do controle	☐	☐	☐	☐	☐
Para mim, uma crítica é sinal da minha incompetência	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de ajudar os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Estou sempre a bater com os dedos das mãos, ou com os pés	☐	☐	☐	☐	☐
Crio situações confusas onde me sinto estúpido e impotente	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como os outros julgam aquilo que faço é muito importante	☐	☐	☐	☐	☐
Estou convencido de que sou o melhor	☐	☐	☐	☐	☐
Não sei dizer não	☐	☐	☐	☐	☐
Sou demasiado rápido, o que faz com que cometa	☐	☐	☐	☐	☐

erros de falta de atenção					
Que esforço para responder a estas questões todas !	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me seguro se não tiver de me implicar emocionalmente	☐	☐	☐	☐	☐
Enquanto uma tarefa não estiver realizada como imaginei, recomeço	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de ser o confidente dos outros	☐	☐	☐	☐	☐
É impossível estar inativo e, se for preciso, faço montes de coisas ao mesmo tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Era hábito os meus pais dizerem-me "com um bocadinho mais de esforço..."	☐	☐	☐	☐	☐
Numa tarefa realizada em equipa, detesto que não se respeite o timing, o objetivo e que se comece a divagar	☐	☐	☐	☐	☐
Espero dos meus colaboradores que façam exatamente o que lhe é pedido	☐	☐	☐	☐	☐
A responder a					

Drivers AT

estas perguntas,
questiono-me se
as minhas
respostas
correspondem
àquilo que é
esperado de mim

☐☐☐☐☐

☐ M'envoyer une copie de mes réponses

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

reCAPTCHA

[Confidentialité](#)[Conditions d'utilisation](#)

Ce formulaire a été créé dans kocheam. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#)

Google Forms

Anexo 5 - Paraíso da Bricolagem - Fotos do espaço físico do trabalho



