

Da gestão informal e mecanicista do século XX a uma gestão moderna e adequada ao século XXI: um caso real de transformação sob os princípios da organicidade

From the informal and mechanistic management of the twentieth century to a modern and appropriate management for the 21st century: a real case of transformation under the organic's principles

Patrícia Inêz de ANDRADE [1](#); Diego KURTZ [2](#)

Recebido: 08/10/2017 • Aprovado: 11/11/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Principais Resultados](#)
- [5. Considerações finais e Propostas de pesquisas futuras](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Em pleno século XXI, a grande maioria das empresas continua sendo gerida como se ainda estivéssemos no século XX, provocando uma série de distúrbios sociais e empresariais. É preciso mudar: substituir o arcaico, rígido e controlador jeito de administrar por um mais adequado ao contexto em que vivemos. Uma transformação possível, desejável, benéfica e real. Uma "alternativa para organizar o trabalho e lidar com as pessoas.... Uma alternativa que preza pela felicidade, pela qualidade de vida e pela sustentabilidade." (Carvalho, 2013, questão 22).

Palavras-Chave: Modelos administrativos, paradigmas/crenças administrativas, organizações

ABSTRACT:

Yet in XXI century, the clear majority of the companies continue to be managed as if we were still living in the twentieth century, provoking a series of social and business disturbances. It is necessary to change: to replace the archaic, rigid and controlling way of managing by one more appropriate to the context in which we are living on. A possible, desirable, beneficial and real changing. An "alternative to organizing work and dealing with people.... An alternative that values happiness, quality of life and sustainability." (Carvalho, 2013, question 22, our free translation).

Keywords: Administrative models, administrative paradigms / beliefs, organic organizations, human

1. Introdução

"The problem is that we are doing business in the twenty-first century with companies designed during the nineteenth century to work well in the twentieth. **We need something entirely different.**" (Hammer e Champy, 2003 p. 33 grifo nosso).

Na citação acima, Hammer e Champy nos chama a atenção para o fato de estarmos, ainda hoje - início do século XXI - vivendo, acreditando, praticando e **ensinado**, conceitos altamente distorcidos e defasados originários do século passado. É lamentável, mas as empresas continuam sendo vistas como entidades de essência econômica, cuja finalidade primária de seus líderes consiste na busca incessante pela maximização de lucros para os acionistas, objetivo sob o qual toda a sua estrutura organizacional e direcionamento estratégico são construídos. Quando "na realidade, a obtenção de lucros é apenas o meio pelo qual a atividade empresarial contribui para que as pessoas alcancem sua felicidade, plenitude e desenvolvimento, pois o trabalho dignifica o ser humano." (FUNIBER, 2006a, seção 1.6.2).

1.1. Contexto

Historicamente, dentre as principais patologias empresarias, está a velha conhecida dificuldade organizacional em lidar com sua força de trabalho. Alegações como: eles não querem saber de nada; fazem corpo mole até diante dos afazeres básicos do dia-a-dia; não têm iniciativa alguma frente às situações que fogem ao esperado; não colaboram; não se interessam; são indisciplinados, desobedientes; não dão o sangue pela empresa; não estão comprometidos; usam a empresa como trampolim; só querem saber do salário do final do mês; e só pensam em si; são cada vez mais frequentes quando a temática em debate envolve a postura comportamental dos funcionários de uma corporação.

Uma percepção muito próxima ao que Taylor identificou - no século passado - como um dos males sofridos pelas indústrias: a vagabundagem ou vadiagem sistemática dos trabalhadores. Fenômeno caracterizado pela redução proposital, por parte dos trabalhadores, da sua capacidade produtiva. Males esses, alvo da Teoria da Administração Científica por Taylor desenvolvida (também chamada de **Comando e Controle**) que, segundo estudos da antropóloga americana Elin Whitney-Smith (Whitney-Smith, 2012), começaram a ser criados há 10.000 anos atrás com a primeira das seis revoluções sociais pelas quais passamos como seres em desenvolvimento (a Revolução da Agricultura) e; ainda hoje, se fazem presente em nosso cotidiano profissional.

Há, no entanto, solução: "existem sem dúvida, caminhos viáveis para criar a organização do tipo novo". (Pflaeging, 2009, p. 18). **Um novo modelo de gestão**, revolucionário e evolucionário, que não se constrói em cima das atuais bases e crenças administrativas, e sim, destruindo-as.

1.2. Problema e Relevância

Estudando sobre a evolução e características das organizações e da sociedade, nota-se que há coerência entre o método proposto por Taylor e o contexto daquela época. O que não faz sentido é que, transcorrido mais de um século, uma revolução (Whitney-Smith, 2012), sete enfoques teóricos (FUNIBER, 2005^a), um vasto conjunto de teorias administrativas (Chiavenato, 2014) e 5 gerações (Projeto Vem Ser, 2013), continuemos a administrar sob os mesmos princípios e crenças daquela época. Estando as empresas, ainda hoje, se estruturando e organizando com base naqueles mesmos preceitos, filosofia e modus operandi, não é de se estranhar que os resultados não sejam bons e que sua força de trabalho se comporte exatamente como descrito no primeiro parágrafo do subcapítulo 1.1 do presente documento:

desmotivada, descomprometida com a empresa, buscando por outras oportunidades e desencantada com o amanhã.

Afinal, o mundo mudou! Lidamos hoje com conceitos e culturas significativamente diferentes. Por exemplo, migramos de subordinados à colaboradores; de recursos à sócios; há novas características para o capital humano; e também novas forças externas e internas influenciam as empresas do século XXI. Vivemos uma nova era, de “profundas transformações que acompanham a acelerada introdução na sociedade da inteligência artificial e as novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC).” (Burch, 2005, para.1). Uma era na qual “às empresas, fica a opção de encarar essa mudança e atualizar seus negócios, criando novas formas de liderança e motivação, ou lutar contra a maré e manter-se conservador frente às alterações ocorridas nos últimos anos”. (Projeto Vem Ser, 2013, para.3).

Uma sociedade - **Sociedade da Informação** - totalmente diferente da anterior, na qual entende-se ser insano insistir em lidar com o fator humano e com a administração das empresas como se estivemos ainda na era industrial, ou seja, adotando o mesmo método proposto por Taylor a mais de 100 anos atrás. De fato, boa parte das dificuldades em lidar com o componente humano anteriormente descritas, senão todas elas, decorrerem da permanência e do cultivo, ainda nos dias de hoje – ano de 2016 – de crenças e percepções acerca do comportamento humano advindas da primeira teoria administrativa - Teoria da Administração Científica - desenvolvida por Taylor na primeira década do século XX. Uma teoria construída sob a pedra fundamental do **comando** e do **controle**. Para Taylor, bons resultados só seriam possíveis mediante orientação, supervisão e punição rígidas, visto que a natureza humana é preguiçosa, individualista, desperta e desatenta.

1.3. Objetivos do trabalho

1.3.1. Objetivo geral

Espera-se com a realização deste trabalho contribuir com a comunidade acadêmica e empresarial reforçando a necessidade de mudança, compilando e apresentando embasamento teórico atualizado e provendo um estudo de caso da adoção desse novo modelo de gestão: da gestão mecanicista do século XX para uma gestão moderna e adequada às empresas do século XXI. Com isso, demonstrar que é sim possível promover esta transformação nas organizações.

1.3.2. Objetivos específicos

- Modernizar e humanizar a gestão organizacional da empresa XYZ através do cultivo dos 7 princípios das organizações orgânicas compilados por Carvalho (2012).
 - Servir de guia e apoio para outras empresas que se proponham a trilhar semelhante caminho, minimizando assim, os desafios a serem enfrentados.
 - Contribuir – sem burocracias e sem se perder em princípios avessos a empresas orgânicas, mas com a seriedade e organização necessárias a uma empresa – para a profissionalização da gestão da empresa XYZ, bem como iniciá-la em algumas práticas corporativas saudáveis e necessárias à sobrevivência em um ambiente complexo, mutante e veloz.
-

2. Referencial teórico

2.1. O homem em formação: um breve resgate histórico de nossa evolução e revoluções

A palavra revolução, do latim *revolutiō,ōnis* [3](#) implica grandes transformações, de naturezas diversas, repentinas, progressivas ou contínuas. Um movimento de revolta contra um poder estabelecido e que visa promover mudanças profundas nas instituições políticas, econômicas, culturais e morais. Olhando para a história da humanidade, diversas foram as revoluções ocorridas, variando em métodos, duração e motivação ideológica. E apesar de terem sido objeto de estudo de diferentes áreas de conhecimento como, história, ciência política,

sociologia e ciências sociais - cada qual explicando-as por um diferente prisma (Araújo, 2016) - para Kroeber (1996, p. 21, tradução nossa), "... nenhuma das teorias é abrangente e completa o suficiente." O que, segundo ele, se deve - em parte - pelo fato dos historiadores terem estudado as revoluções de forma isolada, ou, em alguns casos, comparando algumas delas, mas sem a referência do todo.

Diferentemente do que fora acima identificado por Kroeber, Whitney-Smith (2012), historiadora e antropóloga americana, mergulhou fundo (a partir da última era glacial) na história da humanidade sob a perspectiva da inter-relação entre as variáveis conhecimento/informação e bens materiais, as quais, segundo Smith compõe os extremos de um mesmo espectro. As revoluções, em seu estudo denominadas revoluções da informação, acontecem quando há uma mudança significativa no equilíbrio entre estas duas forças culturais (na citação de Elin identificadas como I-adaptation para a cultura da informação/conhecimento e M-adaptation, para a cultura do materialismo).

Em sua viagem ao passado, Elin identificou, desde o surgimento do Homo Sapiens há 200 mil anos atrás, seis revoluções:

| | | |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 1. Revolução da Agricultura; | 3. Queda do Império Romano; | 5. Revolução Industrial e |
| 2. Revolução da Escrita; | 4. Revolução da Mídia Impressa; | 6. Revolução digital. |

Todas marcadas por fortes desequilíbrios na balança informação (conhecimento) **x** bens materiais. Ou seja, todas as revoluções ocorreram devido ao ganho/perda de informação e sua consequência material (o outro lado da balança), implicando, em última escala, em movimentação de poderes dentro da organização social da época. A figura 2.1 ilustra os últimos 200 mil anos, a partir do surgimento do Homen Sapens.

Segundo Elin, (Whitney-Smith, 2012), desde a primeira revolução - há 10 mil anos atrás (equivalente a 5% de nossa existência) - estamos nos tornando uma sociedade cada vez mais materialista e controladora. A única sociedade de fato do conhecimento, foi a que existiu **antes** da primeira revolução, denominada por Elin de **sociedade da caça e coleta**, período equivalente ao desenvolvimento da espécie humana anterior às revoluções (os primeiros 190 mil anos da existência humana, representando pela cor **verde** na figura acima).

Today we talk about living in an Information Age or becoming an Information Economy **without having any model of what that means**. And yet, for most of humankind's time on earth we, humankind, have been hunter/gatherers and hunter/gatherers are I-adapted **4**. They live in an information world. (Whitney-Smith, 2012, cap. I, para.1, grifo nosso).

Figura 2.1

Últimos [5] 200 mil anos de nossa evolução e revoluções - Surgimento do Homo Sapiens.



Fonte: Adaptado de Carvalho (2016, slide 9)

2.2. Duas percepções de mundo

A percepção de mundo desses primeiros seres humanos, apontados por Elin como a verdadeira sociedade do conhecimento (**sociedade da caça e coleta**), era de abundância. Com raras exceções, não havia acúmulo. Obtinha-se da natureza apenas o que seria consumido, compartilhado ou trocado de imediato. As técnicas de armazenamento só eram usadas para evitar que o alimento se perdesse e não para estocagem. Segundo (Whitney-Smith, 2012), essa foi a estratégia de sobrevivência mais bem-sucedida que já desenvolvemos. A segurança desse grupo de pessoas baseava-se no **conhecimento** e não na posse ou no controle dos bens materiais da época (terra, animais e plantas). Ou seja, uma verdadeira cultura da informação e do conhecimento.

I call it an information based culture because, if the people of the time were like recent hunter/gatherers, they got their living by knowing not owning. ... There was no war amongst hunter/gatherers since: 1) it is not possible to take away a person's knowledge through force, 2) they own very little, and 3) what they do own they share. From our perspective the world of the Ice Age seems idyllic – new places to see and new people to meet, no war, the perception of plenty, sharing, and status based on telling stories, dancing dances, and singing songs. The paradigm is plenty — Eden. (Whitney-Smith, 2012, cap. 'Text: War, Information, and History', para.14).

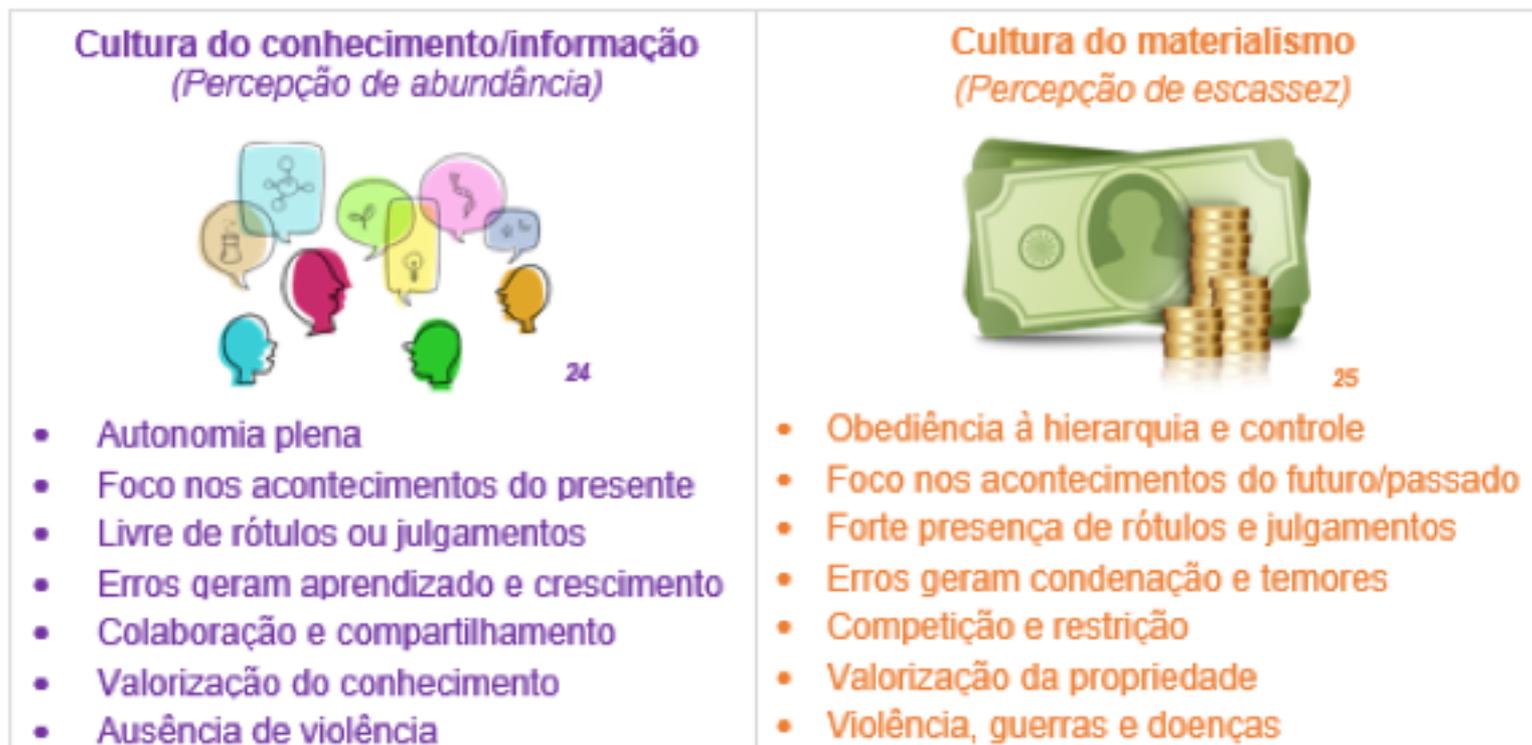
Eis que, como parte inerente ao processo evolutivo do planeta, alguns cataclismos naturais ocorreram e junto com eles uma nova percepção de mundo surgiu: da abundância à escassez. Animais e plantas foram extintos reduzindo assim a quantidade de alimentos disponíveis. Conhecer passou então a não ser suficiente, era preciso possuir e controlar, dando início ao desenvolvimento das culturas baseadas na posse de bens materiais e não mais no compartilhamento de informações.

In the new perceptual world – the world of scarcity – security was based on owning material goods. People used their knowledge of gathering ... Hunting and gathering became a marginalized life style practiced by only a few. ... Eden was no more. (Whitney-Smith, 2012, cap. 'Text: War, Information, and History', para.17).

2.3. O comportamento humano e as percepções

Como consequência direta dessa mudança de percepção, o comportamento humano também se alterou - radicalmente - (figura 2.2) de forma a responder o novo ambiente criado.

Figura 2.2
Comparativo entre o comportamento humano em cada uma das percepções de mundo.



Fonte: Baseado em Carvalho (2016, slide 10)

Não por acaso, Carvalho (2016) nominou os comportamentos I e M de Elin, (sendo I o comportamento da cultura do conhecimento e M o comportamento encontrado na cultura materialista) de X e Y correlacionando-os à Teoria X e Y de Douglas McGregor (Periard, 2011).

2.4. O velho (ainda presente) e o novo (se fazendo presente) modelo de gestão (paradigmas/crenças)

Com base no estudo de Elin (Whitney-Smith, 2012) é possível compreender a essência de ambos os modelos de gestão em análise: o tradicional comando e controle (lado esquerdo da figura 2.2) iniciado há 10 mil anos atrás e formalmente cunhado como teoria administrativa por Frederick Taylor no início do século XX; e o novo modelo de administração adequado às empresas do século XXI que aqui será brevemente explicado.

Indiscutivelmente a teoria da administração científica trouxe riqueza e muito nos ensinou, merecendo respeito e consideração. Entretanto, como aponta Niels (Pflaeging, 2009), os tempos mudaram, e a aplicação dos princípios de Taylor está causando mais problemas que benefícios. Parafraseando Hamel (2009), a conclusão é uma só: é tempo de ajudar as organizações a reinventar seu modo de gerir. Afinal, "a economia e a sociedade se transformaram, mas os métodos de gestão e os princípios segundo os quais lideramos nossas organizações continuam os mesmos." (Pflaeging, 2009, p. 17). É passado o momento de adotar um novo modelo administrativo que – como indicado Niels (Pflaeging, 2009) – seja construído sob a convicção **inabalável** de que a única vantagem competitiva está nas pessoas; estruturado em torno de equipes dotadas de alta responsabilidade tanto pela operação quanto pela gestão de seus negócios. Modelo esse denominado por Renan (Carvalho, 2012) de **Organizações Orgânicas** (O2).

2.5. Os princípios das organizações orgânicas [6]

Com base no estudo de Elin (Whitney-Smith, 2012) é possível compreender a essência de ambos os modelos de gestão em análise: o tradicional comando e controle (lado esquerdo da

figura 2.2) iniciado há 10 mil anos atrás e formalmente cunhado como teoria administrativa por Frederick Taylor no início do século XX; e o novo modelo de administração adequado às empresas do século XXI que aqui será brevemente explicado.

2.5.1. Propósito

Diferente da intenção core das empresas do tradicional comando e controle (C2), que como visto anteriormente tem o claro objetivo de enriquecer seus acionistas, as organizações orgânicas têm a missão de servir e gerar valor para a sociedade. "Empresas existem para servir, para gerar valor para a humanidade (todas as pessoas que interagem com ela) de maneira equilibrada e sustentável." (Carvalho, 2012, cap. '1-propósito', para.1).

Este princípio define a razão de ser da empresa, por isso deve ser forte e fazer-se presente não apenas de forma escrita e/ou falada, mas sobretudo, nas práticas diárias de toda a empresa, a começar pela alta direção. "É também a grande referência para todas as decisões da empresa, além de responder por sua estrutura, organização e pelo seu padrão de crescimento." (Carvalho, 2012, cap. '1 - Propósito - Servir', para.4).

Em caso de organizações já existentes e fortemente alicerçadas sobre o pensamento de que existem para gerar lucro para seus donos, sua adoção é, sem sombra de dúvida, a mais árdua e importante dentre todos os demais: a parte revolucionária do processo evolucionário de transição entre os modelos. Mudar o paradigma de que a empresa existe para gerar lucros, para o paradigma de que a empresa existe para servir, requer um esforço hercúleo de muitos empresários.

Do contrário, como ocorre hoje na maioria das empresas do tipo comando e controle, a exemplo dos donos e acionistas, o único compromisso dos colaboradores será - fatalmente - com o dinheiro. Como explica Hamel (2009, para.35, tradução e grifo nossos), "as metas da administração são, em geral, definidas por palavras como 'eficiência', 'vantagem', 'superioridade', 'foco' e 'diferenciação'. Porém, apesar de importante, tais objetivos **não tocam os corações** humanos."

2.5.2. Estrutura

As empresas orgânicas são regidas pelo mercado, e quem a ele responde são as diversas equipes que as compõem: verdadeiros times autônomos, com altos níveis de responsabilidade, iniciativa e autocontrole; fortemente alinhados com o propósito da empresa e atuando de acordo com regras e políticas por eles mesmos estabelecidas. Dado à analogia que o modelo faz das empresas com um organismo vivo, os times são também chamados de células, dentro das quais todos trabalham no mesmo nível hierárquico, tendo todos a mesma importância e poder dentro da célula.

A liderança de cada célula é definida de forma natural pelo próprio time, sendo escolhida a pessoa com maior entrega (dedicação e paixão) às atividades exercidas: uma pessoa referência que, pela experiência e exemplo, apoiará aos demais para que como time, da melhor forma possível, contribuam para com o propósito da empresa. Enquanto no comando e controle a estrutura posiciona-se de forma rígida e hierárquica, lembrando um ambiente militar, no qual o chefe manda e os demais obedecem mediante incentivo da cenoura e do chicote [7](#); no modelo orgânico, a estrutura:

... é idêntica à estrutura de um organismo natural, ... composto por células ou grupos de células que se interagem para responder aos desafios ou oportunidades com as quais o organismo se depara em seu ambiente. A empresa, nesse caso, é o organismo, o que nos remete à próxima premissa Orgânica: o Funcionamento. (Carvalho, 2012, cap. '2 - Estrutura - Times', para.17).

2.5.3. Funcionamento

Taylor, com sua formação em engenharia e seus estudos em tempos e movimentos, transformou as empresas em máquinas de produzir. Ideia que, apesar de ilusória, alastrou-se

como um vírus no mundo dos negócios (Carvalho, 2012). A verdade é que há muito mais na empresa do que atividades que possam ser automatizadas: pensar, resolver e criar, são exemplos de tarefas de natureza eminentemente humanas e que se tornam realidade por meio de interações entre seres humanos, muitas vezes subjetivas e sentimentais. Definitivamente as empresas não funcionam e nem podem funcionar como máquinas.

Ao contrário, “empresas funcionam como organismos vivos, são adaptáveis e não lineares. As partes devem conter o todo e o todo nunca é igual à soma das partes. A geração de valor provém das interações e relacionamentos entre as partes”. (Carvalho, 2012, cap. '3 – Funcionamento – Organismo', para.1). É como em um time esportivo: as diferentes posições em campos até indicam uma certa especialização, porém, se necessário, todos os jogadores têm condição de atuar em outras posições. Como num organismo vivo, as células são capazes de se adaptar e regenerar mediante interação entre seus indivíduos, inclusive para suprir a falta de um colega de equipe. E é a qualidade dessas interações e relacionamentos o fator chave para o bom desempenho da equipe e conseqüentemente da empresa.

2.5.4. Pessoas

Estudos como o de Whitney-Smith (2010), Douglas McGregor (Pink, 2010) e até mesmo **Darwin** (Handy & Shadyac, 2011), demonstram claramente que a natureza do ser humano é a cooperação, não a dominação. Sendo, solidariedade, compaixão, gentileza, amor e empatia características nata do ser humano.

É errôneo o conceito - a Darwin atribuído - de que há um animal dominante ao qual todos os demais se inclinam. ... A base da natureza é a colaboração e a democracia. É o que está em nosso DNA. quando em 1871 Darwin escreveu seu primeiro livro sobre a natureza humana, ele identificou a **habilidade de cooperar e cuidar um dos outros** como sendo a razão de termos evoluídos como espécie ... **a empatia é o mais forte instinto da natureza humana**. ... evoluímos para que sejamos bons uns para com os outros. ... Nascemos para nos respeitarmos, para sermos uma comunidade. Nascemos para cuidar um do outro. (Handy & Shadyac, 2011, vídeo, tradução nossa).

Ou seja, nascemos com os comportamentos do tipo Y de McGregor – ou I Whitney-Smith – e vamos esquecendo-os, deixando-os de lados, ou migrando para os comportamentos do tipo X/M, **em resposta** aos estímulos incorridos pelo ambiente em que estamos inseridos.

Assim, acredita-se que a razão de todas aquelas lamentações que, infelizmente, não raro ouvimos dos empresários e líderes acerca do comportamento de sua equipe (subcapítulo 1.1), devem-se ao fato de estarem inseridos em uma organização fortemente regida sob os princípios do comando e controle; estando eles (colaboradores) – assim como os donos da companhia – agindo dentro da filosofia da empresa, focados em seus salários e comprometidos com eles mesmos e nada mais.

Ao contrário do comando e controle, nas organizações orgânicas “pessoas são “seres humanos”. Indivíduos com emoções e experiências altamente relevantes para os relacionamentos e para o conseqüente bom desempenho do organismo.” (Carvalho, 2012, cap. '4 – Pessoas - Seres Humanos', para.1, grifos do autor).

2.5.5. Motivação

Assim como os comportamentos de cooperação, empatia e solidariedade; estão também em nosso DNA, a motivação, a curiosidade e o interesse pelo novo, pelo desafio de ir além. É como afirmam Deci (1971), Carvalho (2012) e Pink (2010), basta olharmos para os bebês e as crianças por nós ainda não tolhidas para que isso fique claro. “Todas as crianças começam como Tipo I 8 , curiosas e autodirigidas. Muitas delas, porém, acabam como Tipo X, descomprometidas e conformadas.” (Pink, 2010, p. 157, grifo do autor).

No referido livro, Daniel Pink nos atualiza quanto as descobertas científicas acerca da motivação, jogando por terra a prática generalizada do incentivo e da punição, a popular cenoura-chicote introduzida por Taylor e hoje base do conceito de remuneração por

desempenho, como uma ferramenta motivacional de retorno garantido. Segundo Deci (1971, p.114, tradução e grifo nosso) "o uso do dinheiro como recompensa a longo prazo por alguma atividade, faz com que as pessoas percam o interesse **intrínseco** por ela". Pink (2010, p.7) acrescenta que "recompensas podem ser um empurrão de curto prazo – tal como uma dose de cafeína para nos manter ligados por mais algumas horas. O efeito, porém, é passageiro – e, o pior, pode reduzir nossa motivação de longo prazo".

Totalmente em harmonia com as novas descobertas, as empresas orgânicas entendem que as "pessoas são naturalmente automotivadas, **desde que** trabalhem com autonomia, num ambiente transparente, que estimule o autoaprimoramento, e movidas por uma causa nobre". (Carvalho, 2012, cap. '5 – Motivação - Interna', para.1, grifo do autor).

2.5.6. Crescimento

Já dizia Albert Einstein, "tudo é relativo"! (Pflaeging, 2009, epígrafe). Baseados no mesmo entendimento, para as organizações orgânicas o "crescimento é natural, uma consequência do reconhecimento do mercado pela entrega do valor (ou pelo encantamento) gerado pela empresa." (Carvalho, 2012, cap. '6 – Crescimento - Natural', para.1). A ideia base é que as metas de crescimento são relativas, definidas com base no desempenho anterior e construídas em cima do propósito da empresa. Assim, as metas serão estabelecidas considerando os valores/benefícios que a empresa se propõe a entregar para a sociedade, e não números absolutos e exclusivamente econômicos/financeiros. O retorno financeiro, não ignorado pelo modelo orgânico, virá como consequência natural da melhoria percebida pelo cliente em relação às entregas da empresa, ou seja, reflexo do crescimento do valor agregado à sociedade.

Pflaeging (2009, pp. 39-40, grifos do autor) acrescenta que:

O lucro é apenas um resultado colateral do negócio e ao mesmo tempo uma pré-condição chave para a atividade econômica empresarial. O mesmo se aplica em princípio, a todos os indicadores financeiros do desempenho. Uma empresa que confunde lucro com a missão do negócio perderá a alma inevitavelmente. ... Prever resultados futuros para os acionistas e analistas significa fazer-lhes forçosamente "promessas vazias". Com isso surge um contrato fixo de resultados que mais tarde obrigará a empresa a "cumprir" suas promessas feitas anteriormente. ... Na maioria das empresas e indústrias, o crescimento deveria ser apenas um objetivo secundário. ... Em empresas, que são sistemas complexos, algo como "desempenho individual" não existe. ... A medição nunca é objetiva, mas sempre se baseia em suposições e é uma abstração do desempenho. ... Indicadores dão dicas, na melhor das hipóteses, mas nunca respostas. Eles são úteis quando estimulam equipes e pessoas a levantar perguntas. E perigosos quando são interpretados como "objetivos e verdadeiros".

Carvalho (2012) explica que a ideia de que o crescimento da organização pode ser planejado, é remanescente do comando e controle, que vê a empresa como uma máquina, cujo tamanho pode ser calculado e desenhado. Para Renan, o caminho para o crescimento "é criar e nutrir um ambiente onde todas as pessoas que se juntarem ao time tenham a capacidade de atuar perante os clientes exatamente com a mesma intimidade e agilidade que o dono atuaria." (Carvalho, 2012, cap. '6 – Crescimento - Natural', para.24).

2.5.7. Liderança

De acordo com as premissas orgânicas, líderes são aqueles:

para os quais resultado é um propósito nobre; para os quais influência não é algo premeditado, mas sim fruto de seu exemplo e de sua **paixão pelo propósito**, e que tornaram-se líderes porque foram considerados referências pelas pessoas que se identificavam com o propósito deles. (Carvalho, 2012, cap. '7 – Liderança - Paixão', para.6, grifos nosso).

O que difere bastante da liderança no modelo comando e controle, cuja autoridade é, em geral, definida pela ocupação de um cargo hierárquico tendo como função principal garantir que tudo funcione como previsto, e que os resultados, na grande maioria financeiros, sejam então alcançados. São posturas amplamente diferentes, tanto que para Renan (Carvalho, 2012, cap.

'7 – Liderança - Paixão, para.7, grifos do auto) "é um grande contra-senso chamar a figura do Comando e Controle de "líder", afinal de contas está figura não é líder. Ela é, sim, o que comumente chamamos de Gestor", visto que seu objetivo consiste em comandar (informar aos seus liderados o resultado esperado, bem como planos e projetos a serem executados) e controlar (garantir que as pessoas continuem trabalhando, dentro do esperado, e que os problemas inesperados se resolvam com o menor impacto possível nos planos). Para Renan, a verdadeira liderança - norteada por propósito e paixão, e exercida pelo exemplo e referência.

3. Metodologia

Por tratar-se a presente pesquisa de um projeto fundamentalmente motivado pela necessidade de se resolver problemas concretos, ou seja, de finalidade eminentemente prática, cujo objetivo é interferir na realidade estudada (empresa **XYZ**), ela se classifica - quanto aos fins apresentado por Vergara (1998) - como uma **investigação intervencionista**, um estudo que visa não só diagnosticar problemas e propor soluções, mas também, como se refere o dito popular, 'pôr a mão na massa' e resolvê-los.

Quanto aos meios de investigação elencados por Vergara (1998), faremos uso principal de três deles: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Já em relação à perspectiva de abordagem do problema, estamos diante de uma pesquisa de cunho qualitativo. A escolha se justifica no fato de nesta abordagem – qualitativa – ser possível um maior aprofundamento da temática em estudo, condição sine qua non à consecução dos objetivos propostos pelo presente projeto. Como destacam Raupp e Beuren (2006, p. 92): "Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último."

3.1. Delimitações e limitações do trabalho

A delimitação principal do presente trabalho, consiste no processo de transformação da empresa **XYZ**, a ser conduzido com base nos princípios das organizações orgânica (Carvalho, 2012), direcionando-a na transição de uma gestão mecanicista e ultrapassada, a uma gestão adaptativa, participativa e compatível com a sociedade atual.

Como limitações, elencam-se:

- Os resultados obtidos podem ser diferentes de empresa para empresa dado ao grau de maturidade, envolvimento e motivação de suas equipes bem como ao grau de organicidade em que cada uma delas se encontrar. As diferenças podem se dar tanto pela ausência de alguma das dificuldades encontradas no presente estudo de caso, quanto pela presença, em maior ou menor grau, dos desafios ora citados, ou mesmo outros por nós não vivenciados.
- Também os instrumentos e técnicas aqui utilizados podem ser mais ou menos eficazes em outras companhias com base no perfil, expertise, maturidade e aptidão do time envolvido.

3.2. Universo e sujeitos da pesquisa

O universo da presente pesquisa consiste em toda a equipe (100% de time de colaboradores) de uma empresa de pequeno porte do segmento de autoescolas (centro de formação de condutores) situada na região sul do país, aqui intitulada – para fins de privacidade – de **Empresa XYZ**, ou apenas **XYZ**, adiante descrita.

3.3. Procedimentos e critérios utilizados para a coleta de dados

Embasados em Vergara (1998), para intervir na realidade da empresa XYZ e ajudá-la em seu processo de transição, foi preciso primeiro conhecê-la por meio das técnicas e ferramentas da pesquisa de campo: entrevistas, questionários, observação e trabalho em equipe. Importante,

como explanado por Carmen e Silvia:

... distinguir entre o que é “observação” e “observação participante”. A primeira é uma técnica para a coleta de dados a respeito do comportamento não verbal, enquanto a segunda faz referência a algo mais que uma mera observação. Ou seja: implica a **intervenção direta** do observador, de forma que o pesquisador pode intervir na vida do grupo. (FUNIBER, 2012a, seção 5.6.1, grifo nosso).

3.4. Procedimentos e critérios para a apresentação e análise de dados

“A análise qualitativa de dados, como ocorre em todo o processo pesquisador, é circular e flexível. Entretanto, não devemos confundir a flexibilidade com a improvisação e a falta de rigor metodológico”. FUNIBER (2012b, seção 5.7.1). Em atenção ao que acabamos de citar, os dados coletados na **XYZ** foram – a todo instante – exaustiva e cuidadosamente estudados à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2, de forma a conduzir todas as ações de intervenção realizadas na empresa. Para tal, utilizou-se, como ferramenta única, a análise de conteúdo e de discurso, que como explica FUNIBER (2012b, seção 5.7.1), visa não só a descrição objetiva, sistemática e quantitativa (quando aplicável) do conteúdo, como também inferências e deduções. A intenção base era descobrir, reconhecer, interpretar e compreender tanto a realidade explicitamente observada quanto as crenças e intenções indiretamente comunicadas e demonstradas por todo o time, ambas essenciais ao sucesso da pesquisa.

4. Principais Resultados

Segundo Renan (Carvalho, 2016), não existe no mundo civilizado uma organização 100% orgânica. O que existe são empresas mais ou menos orgânicas, visto estar o conceito – assim como um organismo vivo – sujeito a infinitas variáveis e em constante adaptação. O objetivo então é dar o máximo possível de passos em direção ao modelo orgânico por Renan (Carvalho, 2012) apresentado.

4.1. Por que a XYZ?

Como mencionando no capítulo ‘Introdução’, o velho modelo de gestão é ainda hoje amplamente adotado pelas organizações. Assim, não foi difícil encontrar uma empresa que estivesse sofrendo com as tradicionais dificuldades decorrentes desse paradigma secular e aberta à mudança. Pelo porte e interesse apresentado no projeto, a **XYZ** foi escolhida **dando início** à pesquisa de campo cujos resultados abaixo se apresentam.

4.2. Princípios do projeto

Durante todo o estudo de caso o conjunto de princípios abaixo elencados nortearam sua realização. Em absoluto, e em todo os momentos de observação e intervenção, procurou-se não só respeitá-los, mas sobretudo, ser exemplo de conduta a eles adequada:

| | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| - Profissionalismo; | - Automatização; | - Respeito e consideração; |
| - Humanização; | - Transparência; | - Crescimento. |
| - Eficiência e eficácia; | - Trabalho em equipe; | |

4.3. Diagnóstico e Transição (aplicação dos sete princípios das

organizações orgânicas)

Vivendo um contexto em que se via mal assessorado, inclusive pela direção, o dono 9 da empresa **XYZ** decidiu por aproximar-se da gestão da empresa visto que até então ele compunha o quadro de instrutores da organização. Nesta nova tarefa, posicionou-se como um típico “líder” do século passado, praticante exemplar do comando e controle: “eu mando e vocês obedecem, pois eu sou o dono”. Aproximadamente quatro meses após esse movimento, junho de 2016, a presente pesquisa de campo foi iniciada, possibilitando o mapeamento detalhado da empresa.

Após criterioso e cauteloso estudo da realidade observada durante a etapa de diagnóstico, os 7 princípios das organizações orgânicas foram então trabalhados na seguinte sequência 10: Liderança e Pessoas; Propósito; Estrutura e Funcionamento; Motivação e Crescimento.

4.4. Resultados

Sintetizam-se em sete, os resultados obtidos na empresa XYZ após a realização da presente pesquisa intervencionista: um estudo de caso de aproximadamente 6 meses de duração:

Quebra de paradigma entre o velho (percepção mecanicista) e o novo (percepção orgânica) modelo de administrar;

Reposicionamento da empresa, incluindo revisão/definição de: Propósito, Estrutura e funcionamento e Visão;

Realocação da equipe;

Redistribuição de tarefas/processos;

Revisão/desenho de processos;

Documentação, sendo ela: descritivo das células, caderno de processos, detalhamento de processo e cadeia de valor;

Indicação de treinamento.

4.5. Dificuldades

Passou-se por algumas dificuldades para a realização do presente trabalho, merecendo três delas destaque devido ao auto grau de desafio e impacto no resultado final:

Oscilação do líder entre hábitos e comportamentos mecanicistas e orgânicos

Resistência

Disponibilidade

5. Considerações finais e Propostas de pesquisas futuras

5.1. Conclusões gerais

“A mudança é algo extremamente complexo. Inserir qualquer variação num detalhe da vida cotidiana acarreta dificuldades e incompreensões, e envolve riscos a serem valentemente assumidos. Porém, podemos resignarmos a não mudar?” (FUNIBER 2005b, subcapítulo 2.4).

Indubitavelmente não podemos nos resignar a mudança. É preciso mudar! Sendo realistas, nota-se que já estamos passados da hora de mudar. Não há dúvidas de que muitas das dificuldades hoje enfrentadas pelas organizações devem-se à insistência míope em um modelo falido de gestão, causada pela desatualização em relação às últimas descobertas no campo das ciências humanas; pela inércia em mudar; pela ganância e avareza; e pelo apego – nada inteligente - aos ensinamentos e exemplos do passado. Um passado secular que insiste em dirigir e comandar as ações e a forma de pensar dos empresários e também de seus

funcionários. Sem dúvida, como acrescenta FUNIBER (2005b, subcapítulo 2.4), caso nos resignássemos à mudança, “pereceríamos, mesmo que no momento atual gozemos de uma posição privilegiada.”

A boa notícia, como demonstrando pela presente pesquisa, é que a transformação (mudança) além de necessária, é **possível, desejável, benéfica e real!** Espera-se – para o bem de toda nossa sociedade – que com o conhecimento aqui compilado e gerado, você, a compreenda, se inspire, se encoraje e consiga realizá-la e/ou fomentá-la! Há “outra alternativa para organizar o trabalho e lidar com as pessoas dentro de sua empresa. Uma alternativa que preza pela felicidade, pela qualidade de vida e pela sustentabilidade.” (Carvalho, 2013, questão 22, para.3).

5.2. Lições aprendidas e recomendações a quem for passar por processo semelhante

Com o decorrer do estudo de caso, um dos primeiros ensinamentos de Renan - que no início de sua orientação não havia sido tão bem compreendido - ficou muitíssimo claro:

Como a organização é sombra, o líder não precisa se preocupar com ela, basta se preocupar com ele mesmo. **Não é a empresa que tem que mudar, é a pessoa do líder!** Organização orgânica é um mero efeito, uma mera sombra. Não se transforma a sombra, é preciso transformar quem a projeta. (Renan Carvalho, comunicação pessoal).

Trabalhar a filosofia e os princípios orgânicos com a equipe é relativamente fácil e rápido se comparado ao tempo e esforço necessários para se cultivar o mesmo conteúdo com o líder. E o mais importante, de nada adiantará trabalhar com a equipe se o líder não fizer a “travessia” primeiro. Ou seja, por mais que a equipe compre a ideia, compreenda, deseje e esteja preparada a operar no novo modelo, se o líder ainda se comportar dentro das crenças e paradigmas do comando e controle, a empresa não evoluirá no modelo orgânico. Neste suposto contexto, o efeito seria ainda pior do que continuar a trabalhar de forma tradicional (comando e controle), visto que a equipe poderia vir a desenvolver desmotivação crônica por ver no líder apatia e/ou falta de apoio aos nobres princípios orgânicos; pela clara e explícita compreensão de que o líder os veem como meros recursos para sua riqueza pessoal e não consegue mudar suas crenças e seus comportamentos.

Assim, para quem for trilhar o mesmo caminho revolucionário e evolucionário nesta pesquisa apresentado, sugere-se:

Aumentar o tempo de duração do projeto, de seis para doze ou dezoito meses.

Trabalhar, por pelo menos quatro meses, com o líder, desenvolvendo – paulatinamente – a quebra de paradigma, os conceitos e os princípios orgânicos.

Após esses quatro primeiros meses, por outros dois ou três meses, simulações devem ser produzidas para avaliar o quão profundo estão os novos princípios internalizados no líder. Duas quebras de paradigmas são fundamentais nesse momento:

A crença de que as empresas existem para servir a sociedade, e não enriquecer seus acionistas;

Pessoas são seres humanos, e não recursos humanos!

Estando o líder seguro e convicto em relação aos princípios, estes podem ser trabalhados, **por ele mesmo** 11, em sua equipe, a começar, por mudanças em sua própria conduta.

Nos dois primeiros meses dessa nova etapa, sugere-se que o líder apenas pratique as novas crenças, ou seja, que as demonstre em suas atividades ordinárias;

Apenas nos últimos três ou nove meses, dependendo do tempo do projeto, sugere-se apresentar a proposta de transição para a equipe, apresentando de forma consolidada, a filosofia orgânica.

As etapas seguintes variam de empresa para empresa, de contexto para contexto, devendo ser cuidadosamente avaliadas e definidas por quem pretende conduzir a transformação em conjunto com o líder da empresa. No contexto da XYZ, foram as etapas descritas na seção 4.3.

5.3. Propostas de pesquisa futura

Reaplicar o estudo de caso proposto levando em conta as lições aprendidas e recomendações partilhadas no subcapítulo anterior, e comparar os novos resultados com os aqui apresentados;

Aplicar o processo em empresas de outras regiões do Brasil, bem como outros países, e comparar o impacto do desenvolvimento cultural nos resultados obtidos;

Pesquisar/desenvolver técnicas, ferramentas e procedimentos, que possibilitem uma melhor abordagem da equipe, principalmente, dos possíveis resistores identificados na etapa de diagnóstico;

Correlacionar os setes níveis de consciência de Richard Barret (Values Centre, 2012; Barret, 2009) com a amplitude de resultados possíveis de se alcançar neste processo de transição das organizações mecânicas para orgânicas.

5.4. Mensagem final

“Whether it’s putting a man on the moon, unraveling the human genome, or building a SuperCollider that can reveal the secrets of the universe, **great accomplishments start with great aspirations.**” (Hamel, 2009, para.9, grifo nosso). Que a presente pesquisa:

seja fonte de inquietude e provocação; impulsionando cada leitor a construir (dentro do que estiver a seu alcance), um ambiente onde possamos trabalhar com paixão, por um propósito nobre, com entregas de autovalor para a sociedade, com autonomia e responsabilidade.

contribua para o despertar de uma nova consciência, um novo olhar, um novo modelo mental: **uma metanoia!** (Tranjan, 2016). Afinal, a “vida começa não quando você nasce, mas quando você desperta”. (TEDx, 2013, vídeo);

inspire - lembrando Gandhi - a sermos no mundo, a mudança que nele queremos ver.

“... com beleza, com verdade e com bondade, nesse grande quintalão de Deus, chamado humanidade”, (TEDx, 2013, vídeo), **sejamos contributivos!**

Referências bibliográficas

Araújo, F. (2016). Revoluções políticas. Acesso em:

<http://www.infoescola.com/historia/revolucoes-politicas/>. Ano de apresentação desde trabalho e não de publicação, visto não ter sido esse encontrado.

Barret, R. (2009). Criando uma Organização dirigida por valores. São Paulo: ProLíbera,

Burch, S. (2005). Sociedade da informação/ Sociedade do conhecimento. In Ambrosi, A., Peugeot, V. & Pimienta, D. (Coord). Desafios de palavras: enfoques multiculturais sobre as sociedades da informação [Versão digital em html]. Acesso em: <http://vecam.org/archives/article519.html>.

Carvalho. (2012). O2 Organizações orgânicas: Um guia para revolucionar a gestão e liderar as equipes do século XXI [Versão digital em formato Kindle]. Blumenau, SC: Nova Letra.

Carvalho. (2013). Orgânicas – O Futuro da Gestão: quebrando o paradigma de líderes e empresas. Acesso em: <http://www.organicas.org/organicas-o-futuro-da-gestao/>.

Carvalho. (2016). PLO - Programa de Liderança Orgânica. Treinamento dia do treinamento realizado via hangout.

Chiavenato, I. (2014). Introdução à teoria geral da administração (9ª ed). Barueri: Manole.

Deci, E. L. (1971, abril). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. [Versão digital em PDF]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1), 105-115. Acesso em: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1971-22190-001>.

Fundação Universitária Iberoamericana (FUNIBER). (2005 12a) Estrutura e mudança organizacional [Apostila do mestrado em recursos humanos e gestão do conhecimento (MRRHHGC) escrita por José Manuel Figueroa González e Gustavo Saleme]. [S.I.]: FUNIBER.

FUNIBER. (2005xb). Cultura e Clima Organizacional [Apostila do MRRHHGC escrita por Alberto Jorge Acosta]. [S.I.]: FUNIBER.

FUNIBER. (2006xa). Ética empresarial e responsabilidade social corporativa [Apostila do MRRHHGC escrita por Alberto Medina Leon e Jorge Negrin]. [S.I.]: FUNIBER.

FUNIBER. (2012xa). Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional [Apostila do MRRHHGC escrita por Christian Estay Niculcar]. [S.I.]: FUNIBER.

FUNIBER. (2012xb). Metodologia da Pesquisa Científica [Apostila do MRRHHGC escrita por Carmen L. Rodriguez Velasco e Silvia Pueyo Villa]. [S.I.]: FUNIBER.

Hamel, G. (2009, fevereiro). Moon Shots for Management [Versão digital em HTML]. *Harvard Business Review*. Acesso em: <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management>.

Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (2ª ed). New York: HarperCollinsPublishers,

Handy, D. (Produtor) & Shadyac, T (Writer and Director). (2011). *I AM*. Los Angeles: Flying Eye Productions. Documentário acerca da natureza humana. Informações adicionais sobre o filme disponível em: <http://www.iamthedoc.com/thefilm/>.

Kroeber, C.B. (1996). Theory and History of Revolution [Versão digital em HTML]. *Journal of World History*, v. 7 (n. 1), 21-40. Acesso em: <http://www.jstor.org/stable/20078657>.

Periard, G. (2011). Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor [Blog]. Acesso em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>.

Pflaeging, N. (2009). *Liderando com metas flexíveis: um guia para a revolução do desempenho*. Porto Alegre: Bookman.

Pink, D.H. (2010). *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto prisional* (9ª tiragem). Rio de Janeiro: Elsevier.

Projeto Vem Ser. (2013). Geração baby bommer, x,y,z, alpha [Blog]. Acesso em: <http://www.projetoquemser.com.br/blog/geracao-baby-bommer-xyz-alpha/>.

Raupp, F.M., Beuren, I.M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais. In Beuren, I.M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3ª ed, cap.3, pp.76-97). São Paulo: Atlas.

TEDx. (2013). Metanoia: um novo olhar sobre os negócios [Youtube vídeo]. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=IZLqLEiTIao>.

Tranjan, R.A. (2016). *Metanoia: uma viagem de transformação em busca de uma nova forma de encarar os negócios e a vida*. [S.I.]: Sextante.

Values Centre. (2012). Barrett Seven Levels and CTT Intro [Youtube vídeo]. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=snnSXYkwUag&feature=youtu.be>.

Vergara, S.C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Whitney-Smith, E. (2012). *Information-Revolutions* [Versão digital em HTML]. Acesso em: <http://information-revolutions.com/>.

patriciainez@gmail.com

2. Estudante em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC - UFSC) e Tecnologia em Processos Gerenciais (UNISUL). Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) (2011). Diego atua, desde de 2013, na área de desenvolvimento de negócios, com ênfase em estratégias de sustentabilidade em cadeias e sistemas de produção, inovação e modelos de sustentabilidade econômico-financeira. diego.kurtz@funiber.org
3. Segundo o Dicionário Houaiss - <https://houaiss.uol.com.br/>
4. I-adaptation = Information adaptation (cultura da informação) and M-adaptation = material goods adaptation (cultura materialista).
5. Da esquerda para a direita e de cima para baixo.
6. Toda a seção é baseado nos conceitos de Renan (CARVALHO, 2012). Apenas as citações diretas estão indicadas no texto, mas todo ele consiste na referida obra de Renan.
7. "Quando Taylor desenhou sua linha de produção ideal, ele inteligentemente observou isso, e determinou que o aumento da produtividade devesse ser incentivado externamente por "cenouras" (prêmios) ou por "chicotes" (punições)." (CARVALHO, 2012, capítulo 'As premissas do sistema comando e controle').
8. Em seu livro Motivação 3.0 (Pink, 2010), Daniel Pink identifica 2 tipos de motivação: extrínseca (tipo X) e intrínseca (tipo I), sendo a primeira aquela alimentada pelo tradicional modelo de Taylor (o comando e controle), e a segunda pela satisfação inerente obtida pela realização da atividade em si. Pink explica a escolha das letras como uma homenagem a McGregor e sua teoria X e Y, equivalendo – respectivamente – aos tipos motivacionais X e I de Pink; e também aos comportamentos M e I de Whitney-Smith (2012) estudados no subcapítulo 2.1.
9. A palavra dono é a mais adequada nesse momento, pois muito pouco dos traços de um líder de fato (nos moldes orgânicos que é foco do presente trabalho) nele podia ser **observado**.
10. Em muitas situações os princípios se sobrepõem e por isso a sequência apresentada tem um caráter didático-guia.
11. Se preciso, você – leitor e agente transformador – pode apoiá-lo com visitas in loco, mas não deve **nunca** assumir para si as ações, **deixando que as transformações aconteçam no tempo e ritmo do líder**, e não no seu.
12. Ano de publicação aproximado, visto não estar esse explicitamente expresso no material.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 07) Año 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados