



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **INDUTORES DA INOVAÇÃO LABORAL**

**LEONARDO CIUFFO FAVER**

Universidade Católica de Petrópolis

leonardofaver@ig.com.br

Ao meu querido Pai, pela inspiração, admiração e pela sabedoria de um samurai, legado que tem me servido de guia para seguir a vida.

A paixão da minha vida, Aline, que desde criança vem contribuindo com a construção de minha identidade, mulher guerreira, mãe dedicada e extraordinária esposa que, não fosse ela, não conseguiria manter a nossa família equilibrada.

Aos professores da EBAPE/FGV, pela excelência do ensino e dedicação.



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## INDUTORES DA INOVAÇÃO LABORAL

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo propor um sistema de inovação permanente para a área do Agronegócio do setor da Horticultura da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro. Um modelo referencial de inovação por meio do trabalho composto por um conjunto de indutores denominados de INDILABs – Indutores da Inovação Laboral: a tecnologia, a gestão, o processo de cognição e a atitude e ação. A Tecnologia promove mudanças econômicas, políticas e culturais e influencia o trabalho, a vida e o processo de cognição. A Gestão promove a personalização dos indivíduos e desenvolve a criatividade. O Processo de Cognição contribui para articular e harmonizar os sistemas sociais e deve ser centrado nos valores éticos e humanos para que haja equilíbrio entre o ser e o seu valor de uso, enquanto que a Atitude e Ação buscam consolidar os movimentos mais criativos, autônomos, humanos, prazerosos e desafiadores nos espaços coletivos. Com base no método estruturalista, buscou-se a estrutura subjacente às práticas dos trabalhos dos agricultores familiares e suas relações com o sistema de apoio ao desenvolvimento da inovação. Concluiu-se que a estrutura subjacente não está ajustada para promover a inovação permanente, mas está estruturada para manter o *status quo*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação, trabalho, indutores, indilabs, horticultura

Abstract

This paper aims to propose a permanent system of innovation for the industry Agribusiness Horticulture area of the mountainous region of Rio de Janeiro State. A reference model of innovation through the work consists of a set of inductors called INDILABs - inducers Labour Innovation: technology, management, the process of cognition and the attitude and action. Technology promotes economic, political and cultural influences the work, life and the process of cognition. The Management promotes customization of individuals and develops creativity. The Process of Cognition helps to coordinate and harmonize the social systems and should be focused on the ethical and human values so that there is balance between being and its value in use, while the attitude and action seek to consolidate the most creative, autonomous movements, human, enjoyable and challenging the collective spaces. Based on the structuralist method, it sought the underlying structure of the work practices of family farmers and their relationship with the system supporting the development of innovation. It was concluded that the underlying structure is not set to promote continuous innovation, but it is structured to maintain the status quo.

**KEYWORDS :** Innovation , work, inductors, indilabs , horticulture



## **1 – Introdução**

Os incentivos diretos à inovação pelo trabalho, como a ampliação de mercados, de públicos e de rentabilidade, ou indiretos, como aqueles derivados de incentivos governamentais às empresas, não têm sido suficientes para a efetivação de uma cultura institucional e organizacional inovadora. Para que um processo dessa natureza seja sustentável, é necessária uma série articulada de condições e circunstâncias, dentre as quais se destacam aquelas referidas à existência de dispositivos laborais voltados para a inovação.

A inovação tornou-se um fator determinante em vista da necessidade de: gerar maiores volumes de produtos com reduzido grau de degradação e a custos competitivos; gerar capacidade de diferenciar produtos e dar condições de expansão àqueles já inseridos; enfrentar os novos requisitos competitivos; e estar atualizado para rápidas respostas aos novos padrões de consumo, sustentando, assim, os negócios, os empregos, o trabalho e a renda.

Os instrumentos de inovação postos em prática no setor da horticultura têm gerado resultados limitados e descontínuos, notadamente na Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro, desta forma este artigo tem o objetivo de propor um modelo referencial de inovação por meio do trabalho mediante um conjunto de indutores denominados INDILABs para a instituição de uma cultura capaz de desenvolver e implantar sistemas recorrentes com uma mentalidade laboral de inovação.

## **2 – Referencial Teórico**

### **- Horticultura**

Horticultura trata de uma quantidade enorme de plantas incluindo frutíferas, olerícolas, ornamentais e as especiarias e medicinais. De forma geral, pode ser definida como sendo o ramo da agricultura que se refere às plantas cultivadas de modo intensivo e usadas diretamente pelo homem para alimento, para fins medicinais e para satisfação estética (PEIXOTO et. al., 2000).

A Horticultura é, também, o segmento da Agricultura que utiliza intensiva mão-de-obra rural, o que acarreta significativos benefícios do ponto de vista social, ou seja, utiliza um número elevado de pessoas, de trabalho por hectare e por unidade de produção agrícola (PEIXOTO, et. al., 2000).

As unidades de produção em agricultura pesquisadas são as empresas familiares e as empresas de gerência familiar segundo a classificação das unidades de produção de Assis (2002).

### **- Inovação para Sobrevivência**

Um dos fatores essenciais à continuidade dos sistemas produtivos no futuro previsível é a capacidade de inovação.

Inovação não é um fenômeno recente, está intrínseco nos homens e faz parte do pensamento e da procura incessante das melhores formas de se fazerem as coisas e aplicá-las na prática. A própria evolução da humanidade confirma este fenômeno.

Inovação é um conceito que vem, durante tempos, sendo estudado e discutido no meio científico e na literatura técnica e, hoje, adquiriu uma posição central na sociedade.

Hoje, portanto, para o crescimento econômico, o insumo fundamental é o conhecimento materializado sob a forma de inovação, que conduz para três situações, segundo Fagerberg (2003): a) introdução de novidades, como os produtos e processos e é crucial para o crescimento econômico em longo prazo; b) causa mudanças estruturais na produção e na demanda e, eventualmente, nas organizações e instituições e; c) é um fator de diferença em *performance* nas organizações, nas regiões e nos países.



### - Desenvolvimento da Inovação

A maioria dos estudos em inovação concorda com a complexidade do tema e percebe que a inovação se comporta como uma variável dependente, ou seja, a inovação depende de diversos fatores e de suas interações.

Fagerberg (2003), por exemplo, considera que ideias, capacidades, habilidades e recursos são os principais fatores para a inovação.

Como Perin et. al. (2007) identificaram, a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas ideias, a atitude gerencial positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada para o mercado aparecem como principais facilitadores da inovação.

Existem diversas causas já debatidas para o surgimento de inovações sem, porém, ter sido determinado o que conduz a atos inovadores com exatidão. Alguns acreditam que ela surge de forma endógena, ou seja, por meio de motivações interiores e individuais com a própria criatividade das pessoas e pelo trabalho ou ainda pela combinação do conhecimento e recursos, outras, que surge de forma exógena, ou seja, são derivadas das exigências do mercado, da competição propriamente dita. Há outras correntes, ainda, que acreditam que a inovação surja por meio da combinação das duas, de forma endógena combinada com a exógena.

#### - Endógeno

Schmookler (1966) acreditava que a inovação ocorria de forma endógena, ou seja, por meio do desenvolvimento dos conhecimentos em como produzir, da ciência gerada no interior das empresas por meio dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, o “*sciencepush*”.

#### - Exógeno

De outra forma Freeman (1979) acredita que o mercado por meio das demandas dos consumidores exercia influência para o desenvolvimento das inovações, a “*demandpull*”. Para ele o fator discriminante entre o sucesso ou o fracasso da inovação estava na atenção dada às necessidades dos usuários e ao marketing.

#### - exógeno e endógeno

A inovação exógena e endógena é também chamada de modelo interativo. O suprimento tecnológico e as necessidades do mercado se combinam determinando as áreas e as questões prioritárias a serem trabalhadas. Rothwell (1994) denomina este modelo de composto e modelo integrado.

### - Trabalho

Dentre os elementos concretos da sociedade, destaca-se o trabalho, em suas diversas modalidades.

O trabalho vem sofrendo constantes transformações conceituais ao longo dos anos, acompanhando os movimentos e as transformações da sociedade, devido, principalmente, às imposições da vida econômica, ao progresso das técnicas e das tecnologias (THIRY-CHERQUES, 2007).

A grande maioria das organizações é estruturada de forma a atender às atividades produtivas que, no fundo, são divisões sociais do trabalho. A fragmentação ocasionada pela especialização taylorista das tarefas nas organizações, as escalas da fábrica ou da oficina são, na verdade, divisões do trabalho.

A rápida evolução das tecnologias tem colocado novas demandas e novos contextos de trabalho reformulando e transformando suas condições, suas especificações, suas competências e suas formas de aprendizagem. As pessoas têm sido solicitadas a aprender habilidades em tempo mais curto, alterar suas identidades e comportamentos integrando vida profissional, vida social e vida familiar.



**- Elementos do Trabalho**

Para Borges e Yamamoto (2004), os principais elementos do trabalho são:

- Tecnologia e condições materiais: se refere à tecnologia com a qual se pode contar para realizar o trabalho e as condições materiais em que se realiza;
- Gestão do Trabalho: se refere ao modo pelo qual o trabalho é gerido;
- Articulação do Trabalho e Estruturas sociais: abrange a articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas em plano macro da sociedade;
- Ideologia e relações de poder: se refere ao discurso elaborado e articulado sobre o trabalho, no nível coletivo e societal, relações de poder. Tem relação com correntes de pensamento;
- Aspectos subjetivos: abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

**- Indutores da Inovação Laboral – INDILABs**

Pela combinação teórica dos conceitos de inovação e do trabalho é possível desenvolver uma estrutura bípode capaz de contribuir com a construção de uma cultura com capacidade de dar uma resposta a novos problemas ou de dar respostas a velhos problemas de uma forma nova e bem sucedida.

Baseado nas relações desses conceitos é possível destacar quatro indutores: a tecnologia, a gestão, o processo de cognição e a atitude e ação.

Figura 1: Indutores da Inovação Laboral



Fonte: elaboração do autor

**- Tecnologia**

A tecnologia está relacionada à utilização de produtos ou novos produtos, novas formas de resposta aos problemas, novas formas organizacionais, novas técnicas, novas ferramentas que contribuem para o desenvolvimento do trabalho do dia a dia.

A tecnologia possui diversas funções e impacta as pessoas e a sociedade de diversas formas, com destaque para a acumulação conhecimentos, causando migrações e movimentos sociais, mudanças na utilização dos recursos naturais e até desenvolvimento de novas ideologias (HART, 1957).

A sociedade demanda invenções e descobertas e o uso dessas invenções e descobertas afeta também a sociedade (HART, 1957).

**- A tecnologia na Agricultura**

As tecnologias na agricultura conduzem a um aumento de produtividade no trabalho, na terra, diminuem o uso de insumos, evitam os desperdícios, melhoram a



qualidade de vida dos agricultores, entre outras vantagens. É, por outro lado, capaz de substituir e ocupar espaços deixados pelos trabalhadores rurais ora beneficiando a produção, ora provocando o próprio êxodo rural.

De qualquer forma, permitem aos agricultores amenizar e superar os efeitos da escassez da mão de obra no campo, seja pelo êxodo rural, seja pela falta dela ou mesmo pelo seu custo elevado.

Segundo Alves (2006), existem, basicamente, quatro tipos de tecnologias na Agricultura:

- a) tecnologias poupa-terra: fertilizantes, agrotóxicos, sementes, pastagens, nutrição e melhoramento animal. Fazem a produção crescer bem mais que a demanda;
- b) tecnologias poupa-produto: elimina as perdas entre a porteira da propriedade e a mesa do consumidor. Multiplica os efeitos da tecnologia poupa-terra;
- c) tecnologias mecânicas ou poupa-trabalho: uso de equipamentos, ferramentas, etc., que poupam trabalho;
- d) tecnologias organizacionais: aumenta a eficiência de uso de todos os insumos e também pode intensificar os efeitos das tecnologias poupa-terra, poupa-produto e poupa-trabalho.

- Características e atributos importantes das tecnologias

É fundamental conhecer em detalhes a tecnologia, caracterizá-la e descrevê-la, pois ela é responsável por mudanças em todos os setores, atuando nas mentes das pessoas, desenvolvendo adaptações às evoluções tecnológicas, promovendo, assim, mudanças econômicas, políticas, e mesmo culturais.

O uso da tecnologia pelas pessoas é influenciado por diversos fatores. Hart (1957) faz a seguinte classificação: a) pelas demandas: objetos, demandas pontuais e necessidades; b) aspectos individuais das pessoas: inventores, inovadores e descobridores; c) forças sociais: influência de grupos, relações sociais, etc.; d) habilidades de gerações: habilidade em aprender varia de geração para geração; e) processo de escolha: as pessoas tomam a decisão de utilizar ou não uma determinada tecnologia.

- Aquisição e difusão de tecnologia

Outro ponto fundamental para o uso de tecnologia é a aquisição e difusão de novos conhecimentos e é, segundo Ninkoff (1957), um dos principais mecanismos de mudança técnica e social.

A aquisição e a difusão de tecnologia são uma variável dependente do tempo, da ideia ou prática, da unidade de adoção, do canal, da estrutura social e da cultura.

A inovação é mais afetada pela difusão do que pela aquisição, ou seja, o processo de inovação atinge uma maior área e responde de forma mais efetiva com mais utilização pelos processos de transferência do que a geração da inovação em si.

A aquisição e a difusão de tecnologia são também influenciadas pelos canais de comunicação entre as pessoas, pela sua relação simbólica com *status* e com as recompensas diretas e indiretas, dentre outros fatores.

- **Gestão**

A gestão deve preconizar uma atitude positiva com relação ao novo incentivando, recompensar as iniciativas, os riscos, favorecer a criatividade e, assim, contribuindo com a expansão das capacidades e habilidades.

Ela deve integrar a unidade familiar de produção cultivando uma flexibilidade para adaptações e desenvolvendo o fluxo interno dos dados e das informações. Deve



estar ligada ao fluxo de dados externos para poder absorver as tecnologias e os conhecimentos.

Para Rothwell (1994), a inovação é a acumulação de habilidades e de competências distintas em razão do aprendizado interno e externo. Como pré-condição para a inovação, ele acredita que é necessário concentrar atenção nas seguintes áreas: gerência comprometida com a inovação; estratégias de compromissos mais longas; comprometimento com os projetos mais longos; flexibilidade para mudanças com organizações orgânicas; aceitação do risco e criação da aceitação da inovação.

Para o desenvolvimento do aprendizado interno, os seguintes pontos devem ser priorizados: conhecimentos e informações desenvolvidos pela pesquisa e desenvolvimento interno; conhecimentos e informações gerados em testes internos; conhecimentos e informações gerados pelo ato de fazer e realizar os trabalhos; conhecimentos e informações geradas pelos fracassos; conhecimentos e informações gerados no uso dos equipamentos e conhecimentos e informações cruzando-se ideias e projetos.

Já para o desenvolvimento do aprendizado externo, é fundamental que haja os seguintes cuidados: conhecimentos e informações desenvolvidos com os fornecedores; conhecimentos e informações desenvolvidos com os usuários e parceiros; conhecimentos e informações gerados com literaturas; conhecimentos e informações gerados com os concorrentes e competidores; conhecimentos e informações gerados com novas pessoas e novas aquisições e conhecimentos e informações gerados na execução de serviços externos.

Na operacionalização do INDILAB – gestão, o termo foi construído e subdividido em quatro subfatores de estudo: a Integração Organizacional, as Estruturas flexíveis, o Desenvolvimento interno de dados e informações e a Ligação efetiva com dados externos.

Essa divisão tem a intenção de facilitar a constatação das regras e normas para a criatividade, a autonomia e o reconhecimento pessoal, bem como do sistema de integração, da estrutura organizacional e da comunicação interna e externa.

- Integração organizacional

Este subfator tem o objetivo de observar o comprometimento da gerência na avaliação dos projetos desenvolvidos pelos parceiros envolvidos e a realização do controle, da administração e da coordenação. Busca avaliar também se há integração entre os parceiros de trabalho, se existem estratégias de desenvolvimento incremental e se os produtos novos são feitos a partir da combinação do velho e do novo.

- Estruturas Organizacionais flexíveis

Neste subfator, o objetivo é observar o poder dos participantes e parceiros na tomada de decisões, a autonomia nas adaptações e nas melhorias dos trabalhos e a autonomia na combinação de velhos e novos projetos e trabalhos.

- Desenvolvimento interno de dados e informações

Neste subfator, o fundamental é observar o controle, a administração e a coordenação dos dados e informações, as estratégias de incorporação incremental dos dados e das informações, como se faz a combinação e incorporação dos dados e informações novas com os dados e informações já incorporadas, se utiliza algum tipo de ferramenta para incorporar e compartilhar informações com mais eficiência, se fazem experimentações e se faz algum tipo de demonstração para implementar as tecnologias.

- Ligação Efetiva com Dados Externos



Finalmente, este subfator busca observar a ligação com os fornecedores, com os usuários, o acesso ao conhecimento externo e se utiliza alguma ferramenta para buscar os dados e as informações externas.

#### **- Processo Cognitivo**

Hoje em dia, as capacidades humanas de debate racional estão danificadas pelos padrões de linguagem predominantes e a racionalidade instrumental se transformou em racionalidade em geral. O comportamento está desprovido de conteúdo ético influenciado fortemente por imperativos exteriores. Os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais influem em seu mundo e não apenas causas eficientes (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A sociedade está imersa e ordenada apenas pela interação dos interesses individuais e se transformou em uma sociedade em que o puro cálculo das consequências substitui o senso comum do ser humano (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No processo cognitivo deve haver uma articulação e harmonização dos sistemas sociais para ambientes centrados nos valores éticos e humanos, contribuindo, assim, para um melhor equilíbrio entre pessoas e organizações.

A auto realização e o caráter devem ter espaço e importância, bem como os valores do mercado. Para o seu desenvolvimento deve haver boa formação e capacitação dos agricultores familiares que, ao participarem com frequência de cursos e palestras, aprimoram os valores humanos e a racionalidade substantiva e contribuem para a inovação por meio do trabalho.

#### **- Formação**

A formação é uma questão central, pois é por meio dela que se adquirem funções instrumentais, ou seja, é por meio dela que se criam e desenvolvem as habilidades nos agricultores para se adaptarem às mudanças técnicas, conferindo-lhes capacidade para desenvolver seus trabalhos.

Quanto mais instruídos forem os agricultores familiares, maiores serão suas possibilidades de absorver os conhecimentos, as informações, as tecnologias e, conseqüentemente, de gerar inovações sem perder o lado humano do trabalho.

É possível classificar a formação em três estágios educacionais: a) ensino fundamental; b) ensino médio; c) ensino superior.

Nos levantamentos sobre Agricultura Familiar realizado pelo IBGE (2006), foi constatado que existe uma baixa escolaridade e qualificação da mão de obra da área rural brasileira. Mais de 36 % não sabe ler e nem escrever e quando se fala de qualificação profissional, o percentual é praticamente inexistente, ou seja, somente, 1,7% declarou possuir qualificação.

Talvez aqui esteja o maior desafio para o desenvolvimento da inovação por meio do trabalho, que é melhorar a formação dos agricultores familiares com a elevação do nível de escolaridade e da qualificação profissional.

#### **- Capacitação**

Para instituir uma cultura laboral de inovação, é fundamental haver capacitações que contribuam com uma melhor qualificação profissional dos agricultores familiares.

A capacitação potencializa o crescimento do ser humano como cidadão, além de fortalecer suas capacidades de ação individual em diversas áreas técnicas e não técnicas. São importantes na realização dos trabalhos no espaço onde estão inseridos e também na atuação em ações coletivas em prol da solução de problemas e questões comuns à sociedade local.

A atualização profissional por meio de capacitações ajustadas às necessidades e às realidades locais é muito importante e pode contribuir para o desenvolvimento dos



agricultores familiares levando, também, ao fortalecimento dos indutores da inovação laboral mais especificamente sobre o processo cognitivo.

#### - Características Cognitivas do Trabalho

Em uma organização substantiva os relacionamentos entre aqueles que a constituem e entre estes e o ambiente exterior são semelhantes aos relacionamentos dentro de uma família. Preserva algumas funções da família e partilha o seu caráter organizacional substantivo e menos instrumental.

Com base na Filosofia do Direito de Hegel, Thiry-Cherques (2003) complementa e diz que “o trabalho é o que transforma e dá utilidade, e, portanto valor à matéria-bruta”, e não o contrário. Ele utiliza, para esta definição, o termo trabalho-valor.

Ao contrário das organizações substantivas, as organizações formais são fundadas em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No outro extremo, com a transformação da sociedade, isso se alterou e, hoje em dia, com a racionalização, a especialização e a divisão das tarefas, o trabalho se tornou mais simples, abstrato e mecanizado, perdendo o seu significado maior. Deixou de ser orientado para a satisfação imediata e particular para uma simples geração de riquezas em prol de um sistema em que o homem serve mais que dirige.

Esse tipo de trabalho, altamente técnico, perdeu sua espiritualidade, sua vocação e seus significados como a satisfação e a própria forma de expressão de nossas identidades e se transformou, graças à racionalidade econômica, em algo sem sentido, mecânico, mortificante, necessário a vida contemporânea, compulsivo e limitado à vida funcional (THIRY-CHERQUES, 2009). Nesse caso, tem-se o valor-trabalho.

#### - Atitude e Ação

A Atitude e Ação desenvolvem e consolidam comportamento pró-ativos em relação aos riscos, em relação às inovações, às experiências, em relação às experiências de aprendizagem, à criatividade, à afetividade no trabalho, e são fundamentais no processo de construção e implementação de inovações.

Proporcionam ambientes mais harmoniosos, mais humanos e mais afetivos, tornando as tarefas menos monótonas, mais prazerosas e mais desafiadoras nos espaços coletivos e organizacionais.

#### - Inovação e o Risco

Para a inovação, utilizam-se novas formas que coexistem com as antigas e, conseqüentemente, durante este espaço de tempo estamos transgredindo as normas estabelecidas. A inovação cria, então, uma situação de risco em que se age e se procede dentro de um sistema estabelecido e normatizado e que pode ser interpretado de uma forma positiva ou negativa (ALTER, 2001).

A inovação impõe, portanto, certos riscos e atua, de certa forma, como um inibidor e limitador dela mesma.

#### - Risco

A literatura sobre o risco faz uma distinção entre o risco real e objetivo e o risco percebido e subjetivo. O risco objetivo é o de domínio dos especialistas, em geral estatístico, e o percebido é aquele em que o resto da população acredita. Todo o risco é percebido, e a percepção do risco objetivo se efetiva após se passar pelo filtro das crenças (ADAMS, 2009).

Além dos riscos econômicos, existem os riscos físicos, riscos sociais, riscos políticos, riscos ambientais, entre outros que são mensuráveis. Na Agricultura, ocorrem



as forças da natureza como as enchentes, os terremotos, as doenças, as pragas e as tempestades, que são de difícil previsão.

O risco é, portanto, um sistema formado pelos diversos riscos e envolto pelas forças da natureza.

Correr risco é fazer algo que carrega em si uma probabilidade de um resultado adverso e sempre corremos riscos, pois um mundo de risco zero é impossível (ADAMS, 2009).

- Atitude em relação ao risco

Há, em linhas gerais, duas formas de fazer gestão dos riscos: a) Gestão Real e calculável e b) Gestão da Incerteza do julgamento.

a) Gestão Real: baseada em formas de estatísticas inferenciais, em dados calculáveis, em pesquisas prévias teóricas e práticas;

b) Gestão da Incerteza: não está no terreno do cálculo, mas do julgamento;

- Atitude em relação às inovações, às experiências, à aprendizagem e à criatividade

Como já comentado no elemento tecnologia, a propensão e a abertura para o uso da tecnologia pelas pessoas são influenciadas por diversos fatores segundo Hart (1957). Três fatores merecem novamente destaque: as forças sociais: 1) influência de grupos, relações sociais e as habilidades de gerações; 2) habilidade em aprender varia de geração para geração; e 3) o processo de escolha: a decisão de utilizar ou não uma determinada tecnologia.

Dentro das barreiras e obstáculos de Ninkoff (1957), os fatores psicológicos devem ser resgatados. Nesse tipo de barreiras e obstáculos as atitudes e os hábitos da sociedade, dos grupos e das próprias pessoas influenciam a aquisição e o uso de tecnologias. Há um medo do novo com sentimentos de afeição ao antigo e o velho e preconceito em relação às novidades.

- Criatividade

É possível afirmar que a espécie humana tem capacidade inata e exclusiva de raciocinar construtivamente e essa capacidade produz o que se chama de criatividade.

A criatividade é, portanto, um potencial que todos os seres humanos possuem e a capacidade de cada um em utilizar e desenvolver esta criatividade é função do meio, de seus estímulos, das limitações que apresenta e dos bloqueios que acontecem no dia a dia (PREDEBON, 2013).

Existem, basicamente, duas formas de criatividade: a criatividade para as artes e a criatividade na solução de problemas ou na descoberta de oportunidades, que é chamada de criatividade aplicada (PREDEBON, 2013).

A criatividade aplicada pode ocorrer de três formas: a) inato; b) determinação; e c) produto das circunstâncias.

A criatividade inata é mais rara. Caracteriza-se pela tendência compulsiva de questionar, mudar, inventar novas maneiras de fazer as coisas e aparece, normalmente, desde a infância.

A criatividade pela determinação é quando uma pessoa descobre o prazer do ato de inovar, de poder interferir no mundo e, assim, procura melhorar a qualificação no campo da criatividade, da pesquisa, da leitura, de cursos e, principalmente, do ato da tentativa.

A criatividade como produto das circunstâncias é quando uma pessoa se torna mais criativa e dinâmica por influência do ambiente, pela influência de pessoas que estão ao seu redor, dentre outras. Os estímulos do meio são decisivos para o desenvolvimento desta criatividade.

- Afetividade no trabalho



Está sustentada nas relações substantivas no trabalho. Um relacionamento semelhante aos relacionamentos dentro de uma família, preservando a afetividade e sendo menos instrumental.

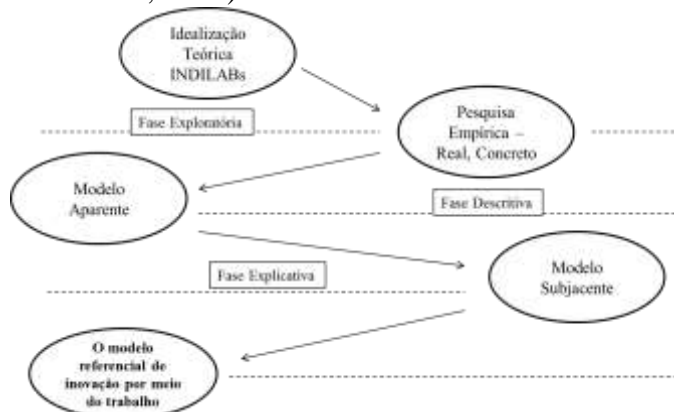
Segundo Thiry-Cherques (2003) e, já descrita no fator processo de cognição, é um trabalho mais embasado no termo trabalho-valor.

### 3- Aspectos Metodológicos

A abordagem utilizada neste trabalho teve bases Estruturalistas. Segundo Lacan (1996) e Louis Althusser (1979) *apud* Thiry-Cherques (2008), o ser humano não é senhor do significante: a ordem que o constitui lhe escapa e é um rebelde contra o instituído, ou seja, existe sempre uma estrutura invisível de articulação dos elementos do todo social a ser revelada. Os fenômenos socioculturais dependem, ocorrem e se desenvolvem como se estivessem dentro de um grande teatro.

O pressuposto central do Estruturalismo é o de que os fenômenos socioculturais têm uma estrutura oculta. As estruturas superficiais, as que são detectadas pela observação, são os meios de se alcançar as estruturas ocultas e profundas. Existe uma separação entre a estrutura profunda (a causa determinante) e os fenômenos observáveis (os efeitos de superfície). A Estrutura é uma condição, não uma causa.

Busca encontrar uma ordem por detrás daquilo que se é apresentado como uma desordem (LÉVI-STRAUSS, 1978).



Para obtenção dos dados da pesquisa e das evidências, as entrevistas individuais e em grupos, formais e informais foram às técnicas com maior ênfase, porque permitiram verificar situações específicas e que, também, forneceram evidências para a sustentação teórica.

Foram realizadas também pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais em instituições públicas e privadas e pesquisas de campo por meio de entrevistas abertas ou semiestruturadas.

Na coleta de dados foram organizados, também, dois grupos focais: o grupo focal 1 – GF1, formado somente por técnicos, pesquisadores e profissionais de mercado da área rural da região serrana do Estado do Rio de Janeiro e; o grupo focal 2 – GF2: formado apenas por agricultores familiares.

No tratamento dos dados foram utilizadas a análise de conteúdo com base em Bardin (1977) e a análise do discurso de Fairclough (2003).

Para o fechamento da fase exploratória, elaborou-se um Seminário e foram convidadas 41 (quarenta e uma) pessoas e compareceram ao seminário 18 (dezoito).

### 4 – Análises dos Resultados

#### - Tecnologia

Com as evidências obtidas e, de forma resumida, é possível descrever a tecnologia da seguinte forma:



- Tipos predominantes: produtos diretos como novos materiais e insumos, novos processos e produtos indiretos como novos mercados. A tecnologia predominante é a que poupa-trabalho.
- Características e atributos importantes: aspectos mercadológicos para manutenção das atividades econômicas, aumento da produtividade, melhoria dos produtos cultivados; a tecnologia aparece como uma necessidade e forma de sobrevivência e na solução de problemas pontuais; ela supri a deficiência de mão de obra diminuindo, melhoramento e reduzindo o trabalho físico; melhora a qualidade de vida e a saúde e ocorrem de forma incremental.
- Estratégias para aquisição, difusão e transferência: ocorre por meio do Sebrae, da Emater, da Pesagro, da Embrapa, dentre outros; os meios mais comuns são a televisão, as revistas e os encontros técnicos e também por meio de encontros informais, com seus pares. Os encontros formais como cursos, palestras, seminários também acontecem com frequência e colaboram bastante.

#### - **Gestão**

As evidências empíricas permitiram descrever a gestão na unidade de produção da seguinte forma:

- Integração organizacional: não há efetivamente um comprometimento em integrar os agricultores com os demais parceiros na unidade de produção, existe uma ausência de tecnologias organizacionais e os meios utilizados são o caderno e o lápis com anotações simples das entradas menos as despesas. Em relação à integração entre os parceiros de trabalho ocorre de forma precária ou praticamente inexistente, este ponto é explicado ora por falta de tempo, ora pelas características do próprio trabalho que é árduo e com múltiplas tarefas. Não há estratégias de desenvolvimento e o planejamento é feito em cima do plano de plantio e o controle das receitas e despesas, levando-se somente em conta as compras e vendas de insumos e dos produtos, não se remunera os membros das famílias, não se leva em conta as depreciações dos maquinários e das benfeitorias;
- Flexibilidade da Estrutura da unidade de produção familiar: os parceiros e empregados não tem autonomia para tomar decisões em relação às mudanças, tem pouca autonomia para adaptar e melhorar as atividades, podem fazer adaptações, porém deve submeter ao agricultor responsável para que haja incorporação efetiva das novidades. Têm pouca autonomia para introduzir e combinar projetos, podem até fazer novas introduções e novas combinações, porém devem submeter ao agricultor responsável e, assim, ter o aval para prosseguir e introduzir em toda a área;
- Desenvolvimento interno de dados e informações: a coordenação dos projetos dos parceiros é praticamente inexistente, o controle é feito de forma manual, no papel sem o uso de nenhum tipo de ferramenta (computador). A incorporação dos dados e das informações é feita pela combinação dos produtos antigos com os produtos novos, de forma incremental e não utiliza nenhum tipo de ferramenta para gestão dos dados e das informações. Faz pequenas experiências antes de implantar efetivamente em toda a área e estas pequenas experiências servem de unidades de demonstrações na implementação das inovações;
- Ligação efetiva com dados externos: - a ligação com fornecedores e usuários é feita de diversas formas, com internet (poucos), em encontros formais como em cursos e congressos e também trocam informações com seus pares em encontros nas reuniões das associações. Buscam informações em revistas e em experiências com empresas privadas e empresas públicas.

#### - **Processo Cognitivo**

Uma característica muito importante e observada nas evidências da pesquisa foi o grau de educação dos agricultores inovadores pesquisados. Dentre os agricultores familiares entrevistados, 66,7% tinham o ensino médio, o ensino técnico e ou o ensino superior completo, contra somente 33,3% do ensino fundamental incompleto, ou seja, a



maioria possui um nível educacional acima da média que é observada normalmente no setor, que é ter somente o ensino fundamental incompleto.

- Capacitação: utilizam os congressos, cursos e palestras nas capacitações, porém acham que esses encontros não são adaptados à realidade dos agricultores. Participam com frequência de cursos e palestras que ocorrem na região serrana promovidos ora por instituições públicas ora por empresas privadas;

- Características cognitivas do Trabalho: existe um equilíbrio entre o trabalho-valor e o valor-trabalho, entre a ética e a lucratividade. Buscam qualidade do produto e lucro. O trabalho é digno e prazeroso.

#### **- Atitude e Ação**

Em relação aos riscos quanto aos novos investimentos, empreendimentos, no uso, na verificação, no teste de produtos, técnicas, tecnologias, etc., a grande maioria dos agricultores inovadores atua de forma corajosa, sem medo, de forma empreendedora, gerenciando o risco por meio de experiências menores e aprendendo com os erros.

- Atitude em relação ao Risco: atuam de forma corajosa, sem medo, de forma empreendedora gerenciando o risco por meio de experiências menores e aprendendo com os erros, enfrentam os riscos das novidades sem maiores problemas e compartilham suas experiências com órgãos de pesquisa como a Embrapa e a Pesagro e com a Emater, minimizando, assim, os riscos. Alguns agricultores aguardam resultados práticos de vizinhos para só assim passar a utilizar as inovações;

- Atitude em relação às inovações, às experiências, à aprendizagem e à criatividade: são abertos às inovações, têm espíritos criativos e buscam soluções para os problemas do dia-a-dia. A criatividade e a inovação são uma necessidade e também é influenciada pelos membros da família, uma herança familiar. Acreditam também que a criatividade é uma decorrência da dedicação ao trabalho.

#### **- Barreiras e Obstáculos ao desenvolvimento dos INDILABS**

Por meio de uma análise cruzada com base nas evidências dos dois grupos focais foi possível reunir subsídios para a construção das barreiras e obstáculos ao desenvolvimento dos Indutores da Inovação Laboral – INDILABS.

- Educacionais: o nível de escolaridade é baixo, a educação rural é urbanocêntrica com carência de informações e há uma falta de capacitações e treinamentos na área de gestão;

- Culturais: os agricultores são individualistas, desconfiados e pouco abertos às inovações. Eles são imediatistas, tradicionais e desinteressados além de sofrerem preconceitos;

- Desenvolvimento Tecnológico: as tecnologias não tem o foco no mercado, falta a participação social na condução e direcionamentos das pesquisas e desenvolvimento e as tecnologias existentes não são específicas para a região montanhosa;

- Difusão e transferência de tecnologia informações e conhecimentos: existe um distanciamento dos técnicos da extensão pública do campo, as metodologias são deficientes e inadequadas, as formas de coletar e conhecer as necessidades não são as mais adequadas. Há uma necessidade de expansão das Pesquisas Participativas;

- Institucionais: existe uma desestruturação dos órgãos públicos de Extensão e Assistência Técnica e Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro, é necessário uma maior integração entre as instituições e atores organizando melhor os padrões, as competências, objetivos e tarefas de cada um, ou seja, há de se pensar uma melhor articulação entre a pesquisa, a extensão e assistência técnica e o campo;

- características do trabalho rural: falta integrar melhor o trabalho com as tecnologias, o trabalho é árduo, com baixa remuneração e ainda há uma escassez de mão de obra;



- Comercialização: é fundamental o desenvolvimento de Tecnologias Organizacionais, criar e desenvolver Sistemas de Cotações de preços e programas de planejamento de safras.

### 5 – Conclusões e Considerações finais

#### - O modelo referencial de inovação por meio do trabalho - INDILABs – Indutores da Inovação Laboral.

É possível afirmar que a estrutura existente está regulada e ajustada para um modelo de Sociedade de Mercado que, na agricultura, é conhecida como o modelo tecnológico da Revolução Verde, com subordinação do trabalho ao capital, subordinação da sociedade agrária à sociedade urbano-industrial, além das disputas de poder e interesses.

Quando se analisa a estrutura na perspectiva de ela atuar como um estímulo facilitador do desenvolvimento de uma cultura de inovação por meio do trabalho, uma cultura laboral de inovação e com base nos INDILABs, ela se apresenta desalinhados e desajustados, ou seja, ela se apresenta, metaforicamente, como um motor desregulado.

Esta estrutura não está regulada para estimular a criatividade, a polivalência, a qualidade, a autonomia, a renovação tecnológica e a inovação permanente, ela está estruturada para manter o *status quo*.

Para que ocorra o estímulo da criatividade, a polivalência, a qualidade, a autonomia, a renovação tecnológica e a inovação permanente o modelo referencial de inovação por meio do trabalho deve buscar as seguintes características apresentadas nas tabelas abaixo.

Tabela 6 : Modelo Referencial – INDILAB - TECNOLOGIA

INDILAB	SUBFATORES	DESCRIÇÃO
TECNOLOGIA	Tipos de Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"><li>- tecnologias mecânicas e poupa-trabalho: aumentar a produtividade da terra diminuindo a pressão sobre o meio ambiente;</li><li>- tecnologias poupa-produto: diminuição dos desperdícios e aumento da produtividade;</li><li>- tecnologias poupa-trabalho: diminuir à escassez e deficiência de mão-de-obra e diminuir e amenizar o trabalho físico e árduo;</li><li>- tecnologias organizacionais; aumentar a eficiência de uso de todos os insumos e desenvolver visões mais amplas dos seus negócios;</li></ul>
	Características e atributos importantes das tecnologias	<ul style="list-style-type: none"><li>- objetivas e direcionadas ao desempenho comercial, do mercado: manutenção das atividades econômicas, aumento da produtividade, melhoria dos produtos cultivados;</li><li>- ampliar e desenvolver novas oportunidades;</li><li>- estimular o desenvolvimento de conhecimentos, de informações e de inovações de forma endógena;</li><li>- Aumentar a remuneração do trabalho dos agricultores familiares;</li><li>- ser útil: solução de problemas dos Agricultores Familiares;</li></ul>
	Estratégias para a Aquisição, Difusão e Transferência de tecnologias e de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- maior interação e integração entre as instituições e atores do sistema de apoio ao desenvolvimento da inovação e os agricultores;</li><li>- desenvolver mecanismos de aproximação e de construção de agendas, planejamentos macros entrelaçados: mais interdisciplinaridade, parcerias e trocas de informações;</li><li>- interação entre os Agricultores familiares e o sistema de apoio ao desenvolvimento da inovação: construção de tecnologias para solução dos seus problemas reais e construção endógena dos conhecimentos, estimulando a participação social;</li><li>- pesquisas participativas: desenvolvimento de pesquisas direcionadas para a solução dos problemas reais dos agricultores familiares;</li><li>- melhorar as formas de comunicação: integração entre as instituições e atores, televisão, revistas, encontros técnicos, informais e encontros formais etc.;</li></ul>



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela7: Modelo Referencial INDILAB-GESTÃO

INDILAB	SUBFATORES	DESCRIÇÃO
GESTÃO	Integração organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão da propriedade rural: aumentar a eficiência gerencial das atividades como, por exemplo, um maior controle dos custos de produção, com remuneração do trabalho, depreciações de máquinas e benfeitorias, dentre outras;</li> <li>- integrar os agricultores com os demais parceiros na unidade de produção: partilhando os objetivos, planos, metas, dentre outros;</li> <li>- abertura para incorporar informações, conhecimentos e inovações;</li> </ul>
	Flexibilidade da Estrutura da unidade de produção familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a descentralização das decisões e dar mais autonomia aos parceiros: incentivar os avanços e as mudanças;</li> <li>- incentivo e autonomia para incorporação do novo, das novas técnicas e das novas formas de se desempenhar a atividade;</li> <li>- trabalhar e avançar em questões culturais como, por exemplo, a desconfiança, a centralização e a tradição entendendo a relação entre características culturais, à gestão e o grau de inovação da unidade produtiva.</li> </ul>
	Desenvolvimento interno de dados e informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O controle, a administração e a coordenação dos dados e informações direcionados para a implementação das inovações;</li> <li>- ligado ao subfator flexibilidade da estrutura, como já comentado acima, ou seja, é fundamental haver uma boa flexibilidade na estrutura para, assim, favorecer ao desenvolvimento interno dos dados e das informações;</li> <li>- aumentar o fluxo interno de dados e informações com os parceiros;</li> <li>- estratégias de desenvolvimento e de planejamento: utilizar as informações de mercado para evitar surpresas previsíveis;</li> <li>- tecnologias organizacionais.</li> </ul>
	Ligação efetiva com dados externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar de maneira sistemática os fornecedores, os usuários, as pesquisas, dentre outros, é uma das melhores formas de se obter os conhecimentos externos para aprendizagem;</li> <li>- maior abertura para incorporação de tecnologias, produtos, insumos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 8: Modelo Referencial – INDILAB – PROCESSO COGNITIVO

INDILAB	SUBFATORES	DESCRIÇÃO
PROCESSO COGNITIVO	Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- educação empreendedora;</li> <li>- convergência entre a teoria e prática;</li> <li>- desenvolva o interesse em aprender;</li> <li>- aplicado no trabalho, de modo a gerar ação e resultados;</li> <li>- trabalho agrícola local no centro do processo ensino-aprendizagem.</li> </ul>
	Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualificação profissional dos agricultores familiares com foco no ser humano, no cidadão;</li> <li>- capacitações destacando a importância da cooperação e da solidariedade no desenvolvimento das atividades.</li> </ul>
	Características Cognitivas do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho orientado para a satisfação e pautado em relações humanas e substantivas;</li> <li>- equilíbrio entre a ética e valores humanos e a lucratividade e a rentabilidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.



Tabela 9: Modelo Referencial INDILAB - ATITUDE E AÇÃO

INDILAB	SUBFATORES	DESCRIÇÃO
ATITUDE E AÇÃO	- Atitude em relação ao Risco	- Atuar de forma corajosa, sem medo, gerenciando o risco por meio de experiências e aprendendo com os erros; - experiências devem ser compartilhadas; - formação do jovem dentro de uma perspectiva embasada em atitudes positivas relação ao risco, a autoconfiança e a habilidades gerenciais.
	- Atitude em relação às inovações, às experiências, à aprendizagem e à criatividade	- aberturas às inovações; espíritos criativos; busca de soluções para os problemas diários; - formação de Agricultores menos desconfiados e mais abertos às inovações, às experiências e à aprendizagem; - educação rural assumindo o papel de formação e construção do indivíduo dentro de sua realidade e contexto; - educação com formação positiva em relação às experiências, à aprendizagem e à criatividade.
	- Atitude em relação ao Trabalho	- Resgatar a autoestima e o <i>status</i> da atividade agrícola diminuindo o preconceito da sociedade urbana; - tecnologias organizacionais, colaborando com o aumento de renda do trabalho rural; - educação rural voltada para o pensamento crítico e reflexivo, com uma visão sistêmica e holística contextualizada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A inovação é um dos fatores essenciais à continuidade dos sistemas produtivos e tornou-se determinante na sustentação dos negócios, dos empregos, do trabalho e da renda.

Os instrumentos de inovação postos em prática no setor da horticultura e evidenciados neste artigo indica que a estrutura subjacente está organizada com base teórica e premissas com uma dinâmica da sociedade de mercado, uma subordinação do trabalho agrícola ao capital, ou seja, uma subordinação agrária à sociedade urbano-industrial e imersa em disputas de poder e interesses.

Esta estrutura não está ajustada para promover a inovação permanente, ela está estruturada para manter o *status quo* e para que haja o estímulo à inovação por meio do trabalho são necessários alguns ajustes nos INDILABs e atuar sobre as barreiras e os obstáculos apontados.

É fundamental a realização de ajustes profundos nos INDILABs para o seu bom funcionamento e, assim, avançar para o desenvolvimento de uma cultura de inovação por meio do trabalho, uma cultura laboral de inovação que além da criatividade, da polivalência, consolide uma cultura direcionada para um estado de inovação permanente.

## 6 - Referências

ADAMS, John. **Risco**. Tradução de Linita Rimoli Esteves – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

ALTER, Norbert. Inovação, Risco e Transgressão nas Organizações. *In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

ALTHUSSER, Louis. **A favor de Marx**. Rio de Janeiro: Zahar; 1979.

ALVES, Eliseu, LOPES, Mauro Rezende e CONTINI, Elisio. O empobrecimento da Agricultura brasileira. *In: Migração rural-urbana, agricultura familiar e novas tecnologias*. Eliseu Alves (Editor técnico). Brasília, DF:Embrapa Informação Tecnológica, 2006.



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

- ASSIS, Renato Linhares de. **Agroecologia no Brasil: Análise do processo de difusão e perspectivas**. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia. Tese de Doutorado. Campinas – SP, 2002.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES, Livia de Oliveira e YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O Mundo do Trabalho. *In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (ORG.) José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FAGERBERG, Jan. **Innovation: a guide to the literature**. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo, October, 2003.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora da UNB, 2003.
- FREEMAN, Christopher. Market demand, technology, and the response to social problems. *In: The Determinantes of Innovation*. Business Press, June, 1979.
- GUERREIRO RAMOS, A.A **a nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006: agricultura familiar – primeiros resultados**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006.
- HART, Hornell. Acceleration in Social Change. *In: ALLEN, Francis R. et. al. Technology and Social Change*. New York: Appleton, 1957.
- LACAN, Jacques. **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. Structural analysis in linguistics and in anthropology. **Journal of the linguistic Circle of New York**, 1978.
- NIMKOFF, Meyer F. Obstacles to innovation. *In: ALLEN, Francis R. et. al. Technology and Social Change*. New York: Appleton, 1957.
- PEIXOTO, Aristeu Mendes, TOLEDO, Francisco Ferraz de, REICHARDT, Klaus, PERIN, Marcelo Gattermann, SAMPAIO, Cláudio Hoffmann e HOOLEY, Graham. Impacto dos recursos da empresa na *performance* de inovação. **RAE – Revista de Administração de Empresas da EASP-FGV**. Out. Dez – 2007.
- PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 8 ed., 2013.
- ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. *In DODGSON, M.; ROTHWELL, R (Eds.) The handbook of industrial innovation*. Hants. Edward Elgar, 1994.
- SCHMOOKLER, Jacob. **Invention and economic growth**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1966.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Hegel: a mútua implicação do trabalho e da racionalidade. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional- Gestão. Org. Volume 1, Número 1, Janeiro/Junho 2003**.
- \_\_\_\_\_. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Pública - RAP-FGV**. Jul/Ago, 2009.
- \_\_\_\_\_. Do trabalho individualizado: da venda à dádiva. **Revista de Administração Pública – RAP – FGV**. Jul/Ago, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Métodos estruturalistas: pesquisa em ciências de gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.