

EDITORIAL

As organizações começam a morrer quando não são mais capazes de renovar. E morrem quando não são mais capazes de aprender.

A vida sem aprendizagem é impossível. A facilidade de aprender subsiste mesmo sem a plenitude dos sentidos, mesmo quando a aprendizagem resulta apenas da capacidade de percepção dos estímulos que diferenciam o *antes* do agora. A capacidade de aprender é um direito natural, em nível consciente e inconsciente, que a vida oferece em maior ou menor grau a todos, e em todos os seus instantes. Qualquer trabalho sadio deve permitir um permanente exercício consciente deste direito motivador da vida, o direito de aprender. Qualquer trabalho deve, antes de tudo, ser um motivador potencial da vida.

Este século tem sido descrito por muitas qualificações baseadas no avanço tecnológico ou nas chamadas conquistas materiais do homem. Entretanto, nada substitui o movimento gradativo de transformação dos seres humanos de fatores de produção em fatores de renovação organizacional como a marca de maior dignidade da espécie humana deste século. Em *O fator renovação* (Herbers, 1989), Robert H. Waterman Jr. aponta esta mudança de concepção de valor dos seres humanos como uma das características centrais para o sucesso competitivo. A renovação passa a ser a base da aprendizagem organizacional competitiva, o que dá sentido ao trabalho, a roda da vida.

Os planos de incentivos falham porque não contemplam o ser humano como um fator de renovação e de aprendizagem organizacional. Continuam tratando os indivíduos como fatores de produção enquanto a própria organização já aprendeu que não pode mais deixar de aprender. Isto ocorre na vida pública e privada, nas organizações e nas próprias escolas. As organizações buscam a uniformidade, a previsibilidade e a ordem, atributos incompatíveis com as demandas competitivas atuais, e o ato de renovar, pelo simples fato de ser um fenômeno original — e muitas vezes irracional, sob a ótica da lógica dominante — representa uma desqualificação das verdades organizacionais, uma ameaça.

O estudo das inovações tem demonstrado que as "mudanças vêm de fora", fora da racionalidade presente no sistema social da mudança. Já está na hora dos agentes de mudança e de gestão organizacional começarem a perceber que o "de fora" é "o de fora de controle". E fora de controle estão todos aqueles que aprenderam a renovar.

Estamos deixando a direção da RAE. Foram quatro anos de obstinada luta de uma equipe que não se conformou apenas em construir a melhor revista de administração da América Latina, mas em transformar o velho paradigma acadêmico do "escrever para publicar" na legitimidade de um novo paradigma: o do "escrever para ser lido".

Esperamos ter contribuído para a valorização do trabalho silencioso da reflexão e da pesquisa, ainda tão carentes em nosso país, abrindo oportunidades para novos talentos e oferecendo alternativas variadas de inserção e de espaço de publicações. A bimestralidade da RAE a torna hoje mais presente para quem escreve e para quem lê; a sua pioneira segmentação (RAE *Casas*, *Ambiental*, *Executiva*, *Colaboração Internacional* e *Artigos*) respeita as vocações e os talentos de quem publica e o tempo e o interesse de quem consulta; o *Círculo Acadêmico* é hoje um legítimo banco de teses e dissertações; o *Círculo Executivo* se firma como a base da RAE em *separatas*, o produto de maior potencial de crescimento da RAE.

A RAE hoje disputa sozinho com revistas comerciais espaço nas prateleiras dos pontos de venda, nos canais de distribuição, nas agências de publicidade e na atenção dos leitores às mesas diretas, um trabalho que tem resultado em um crescimento sistemático, mês-a-mês, do número de assinantes. Melhor seria que esta disputa fosse com outras revistas deste segmento de publicação, o que certamente significaria ganhos à ciência, tecnologia e à cultura de nosso país.

Participar da edição de uma revista é um trabalho emocionante, contagiante e de constante aprendizagem. É preciso respirar vinte e quatro horas seguidas o clima de cada nova edição, todos os dias do ano, feriados, férias ou finais de semana. Mas é gratificante como ver um navio ir à água após meses de trabalho no dique. É um enorme motivador potencial de renovação, de vida.

Todos aqueles que participaram conosco deste gratificante trabalho sabem do que estamos falando. A estas pessoas que colaboraram conosco, aos nossos parceiros, aos nossos leitores a certeza de nosso reconhecimento pelo muito que aprenderam e crescemos.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da RAE

RAE

VOLUME 35
NÚMERO 6
NOV./DEZ. 1995

RAE EXECUTIVA



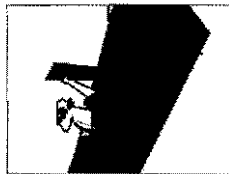
**DESENVOLVENDO A CRIATIVIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES: O DESAFIO
DA INOVAÇÃO**

6

Eunice Lima Soriano de Alencar

Um clima favorável à criatividade, aliado à prática intencional do processo de resolução criativa de problemas, facilita a mudança e a introdução bem-sucedida de inovação no contexto organizacional.

Favorable conditions and the practice to solve problems creatively make possible the change and the successful introduction of innovation in the organizational context.



**POR QUE OS PLANOS DE
INCENTIVO NÃO FUNCIONAM**

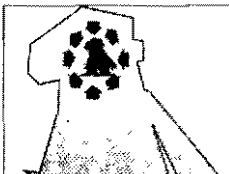
12

Alfio Kohn

Apesar de décadas dando relevo à crença muito difundida nos esquemas de pagamento-por-desempenho, nenhum estudo controlado demonstra que as recompensas melhoram a qualidade do desempenho no cargo a longo prazo.

Despite decades of widespread reliance on pay-for-performance schemes, no controlled study demonstrates that rewards improve the quality of job performance on a long-term basis.

RAE ARTIGOS



**SIGNIFICADO DO TRABALHO: UM
ESTUDO ENTRE TRABALHADORES
INSERIDOS EM ORGANIZAÇÕES
FORMAIS**

20

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Ana
Paula Moreno Pinko e Cláriston Alves Costa
Virgilio@ufba.br

Semelhanças e diferenças entre o estudo do Meaning of Working International Research Team (1987) para oito países e de Soares (1993) para o Brasil, com base numa aplicação dos dados relativos ao contexto brasileiro.

Resemblances and differences between the Meaning of Working International Research Team's study for eight countries (1987) and Soares' (1993) for Brazil, based on an application of the relative data to the Brazilian context.