

# *O papel profissional no laboratório de pesquisa industrial*

**C. Taralli**  
**L. C. Stracieri**  
**A. B. Zaharov Castiglia**  
Pirelli - Divisão de Cabos

---

## *Resumo*

O trabalho apresenta a formulação de um modelo de Análise do Papel Profissional, que tem sido exercitado em área de Pesquisa Aplicada de um CPqD industrial. Partindo de uma necessária diferenciação dos conceitos de cargo, função e papel, é desenvolvida uma matriz de informação que permite a caracterização objetiva do papel e do seu significado em relação ao meio.

O conceito é então aprofundado através de uma visão transclássica que poderia se chamar de Dialética do Papel. Por fim, é apresentado um estudo de caso, em que a análise do papel profissional, conforme enunciada, foi aplicada com resultados, ainda que parciais, encorajadores.

### **Palavras-chave:**

- papel profissional
- cargo - função - papel
- dialética do papel

## INTRODUÇÃO

Administrar é servir através dos outros. Servir é comunicar ou transferir algum bem, conhecido como produto. A arte ou ciência de comunicar ou transferir algo de modo harmônico, com satisfação e desenvolvimento das partes envolvidas, é um capítulo de suma importância, dentro do papel profissional.

A palavra papel, quando invocada, reclama imediatamente signos como: teatro, cenário e complementares (plateia etc). O papel profissional requer todos estes signos, numa dimensão própria da organização, onde o desempenho e postura do indivíduo dentro da mesma tem peso significativo nos resultados.

A análise do papel profissional é o instrumento de que pode dispor um indivíduo para refletir e propor um conjunto de ações, de forma a melhor ajustá-las a um determinado teatro e/ou vários cenários em que esteja inserido. É um ferramental que serve como base inicial para a interação do indivíduo com a circunstância. Na realidade, um profissional trabalha quase sempre com vários cenários e alguns teatros, sendo portanto fundamental uma contínua análise do papel. As áreas de **Pesquisa Aplicada** um CPQD Industrial são quase sempre jovens e sofrem de notáveis dificuldades de adequação do seu papel profissional nesse teatro. Some-se a isto a necessidade de interação com Universidades (Taralli, 1985) onde o teatro é outro e os cenários diferentes, conforme a busca seja a **Engenharia Básica** ou **Pesquisa Aplicada**. O conhecimento de **Método Científico** (Taralli, 1986; Almeida & Taralli, 1987) é de substancial importância. A **Filosofia da Ciência** (Almeida, 1986) se encarrega de harmonizar os diversos enfoques, mas ainda falta aos **Profissionais da Pesquisa** a sensibilidade para tratar com a **Circunstância viva e Mutável**.

Esta comunicação apresenta as bases teóricas usadas na formulação do modelo de análise do papel profissional e o estudo de um caso, conduzido dentro de uma área de pesquisa aplicada de um CPQD Industrial.

## O QUE É O PAPEL

No modelo proposto, são identificadas numa organização as dimensões denominadas **cargo**, **função** e **papel**. Aceitas quase sem questionamento, as duas primeiras têm sido usadas para caracterizar a vinculação formal dos indivíduos nas organizações.

Assim, se quisermos analisar as dimensões de **cargo** e **função**, é quase natural a tendência de correlação entre a organização e o produto do trabalho do indivíduo. Deste modo, os cargos passam a ser vistos como nós de um sistema funcional, onde deve entrar, sair ou garantir-se um certo fluxo de sinal que assegure a realização do **produto final**. A característica importante do sistema de **cargos** é a **hierarquia** e, neste sentido, o que se observa é a aglutinação dos cargos inferiores em um **super-no**, que seria o principal executivo da companhia. Esta é a tese clássica da administração ocidental que, mesmo tendo apresentado alguns sistemas alternativos, como o sistema matricial, colegiado ou compartilhado,

tem prevalecido e provavelmente perdurará ainda por muito tempo.

A **função** compreende o sistema formal de rotinas, estabelecido pela organização, que o indivíduo desenvolve no **cargo**. A função pode ser vista como um **meta-cargo** se sua proposição não passar dos limites do cargo, exercendo apenas os pressupostos deste.

O **papel** é a parte dinâmica e assim adquire complexidade, que precisa ser analisada além do contexto do cargo e da função, porque ela incorpora caracteres do ser que a realiza. Se assim não fosse, deveríamos envolver pela **robótica**, que é uma dimensão funcional sem pressupostos humanos. Admitindo por princípio que a dimensão do papel seja de ambiente humano, esta circunstância viva percebe a atividade do meio sendo perturbada e reage a tal interferência. Isto posto, parte-se então para um processo de interação, onde o indivíduo que realiza um determinado conjunto de atividades formula um corpo de teses que integra a parte principal de seu trabalho. Este corpo de teses fica continuamente submetido a um equivalente corpo de antíteses. A tarefa do indivíduo de negar as antíteses ou corporificá-las nas teses, fazendo a síntese das atividades, é o que aqui será denominado de **análise do papel profissional**.

Uma visão macro da análise do papel é mostrada na Figura 1.

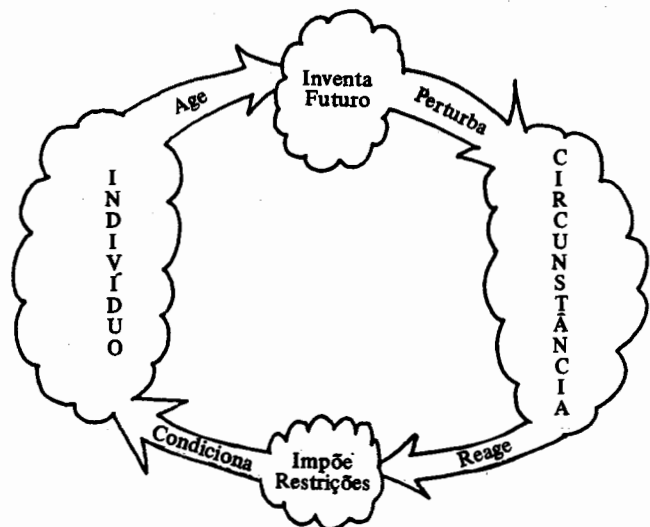


Figura 1

Macrovisão da análise de papel

## A VISÃO CLÁSSICA DO PAPEL

Nesta visão, o papel é analisado como a **tese** de trabalho dentro de um cenário mutável e impreciso. Inserido o indivíduo num determinado cenário, ele passa a interferir e a receber interferências da composição da circunstância.

Se suas atitudes foram percebidas, estimuladas e absorvidas pela circunstância em cena, seu desempenho tornar-se-á coerente com esse cenário e suas evoluções. O indivíduo, vivendo a experiência, deve ter uma propo- ▶

sição clara de atitudes e postura que deve desempenhar, formando um corpo lógico de ações, coerente com o contexto (tese de trabalho).

Num ambiente industrial, o que condiciona o papel é o **produto final** que se comunica à organização, podendo ser uma concretização de idéias funcionais ou ainda a dialetização de novos conceitos. Afinal, o produto nesse ambiente evolui do concreto para o conceitual, na direção ascendente da hierarquia ou vive-versa. Falar do produto final como um sinal não é um exagero, mas apenas um artifício para se poder construir o tráfico dessa **informação**. Existe o produto final a ser comunicado. Este deve possuir uma caracterização objetiva e uma circunstância que o aceite. Em outras palavras, existe um cliente que o compra. Examinar-se-á a caracterização **objetiva** do produto: se é um sinal concreto ou conceitual. Se for um sinal concreto, quais os contornos sensíveis. Se for um conceito, qual o sistema fechado de enunciados que permite sua estruturação lógica. Qual o isomorfismo entre essa estruturação lógica e a feitura do produto.

Após a caracterização **objetiva**, passa-se ao exame do **significado** do produto em relação ao meio. Nesta abordagem, o cenário inicial reclama a análise de recursos disponíveis e como se faz, resultando freqüentemente um corpo de defasagens para que a caracterização objetiva possua os contornos descritos. Neste cenário, a evolução é vista dentro do "vetor" de ações, que é delineado no sentido de harmonizar a feitura do produto. Os cenários subsequentes ao primeiro não podem ser previstos "a priori", porque dependem da resposta da circunstância mutável e imprecisa, que não é incorporada na visão clássica.

O último aspecto, e provavelmente o mais importante para quem administra, é o uso deste sinal. Poder-se-ia dizer que o uso já está pré-estabelecido em princípio, e isto não é falso. Mas o uso freqüentemente deve ser redimensionado em função da transformação que pode sofrer o **produto** inicial, após ter passado por alguma fase dialética ou de adaptação.

Aceita a visão clássica descrita, o modelo mínimo que pode ser usado seria aquele mostrado na Figura 2.

Após resolvida a tese principal mostrada na figura anterior, pode-se construir a matriz de informação da Figura 3.

A análise da matriz de informação permite retirar conteúdos semânticos de interesse na caracterização objetiva do papel. Observe-se que houve uma tendência lógica de ordenação das sentenças indo do **usuário** → **ações**. Visto desse modo, existe uma tendenciosidade clara da caracterização do produto em função do usuário final, já que ele é o 1º vetor coluna da matriz. Se ao invés dele, o primeiro vetor coluna fosse o **produto**, poder-se-ia pensar que a tendenciosidade estaria somente para o lado da criatividade. Em outras palavras, as questões poderiam ser resumidas em:

- Para quem trabalho?
- Em que trabalho?

Colocar uma pergunta antes da outra pode definir o enfoque, se bem que na síntese final as duas deveriam necessariamente se somar. Evidentemente os vetores (3) e (4) dificilmente podem ser colocados como prioridade

na caracterização do objeto. Já com relação aos vetores de significado em relação ao meio, a principal questão estaria na ordenação de (5) e (6), mas que não interfere na análise global.

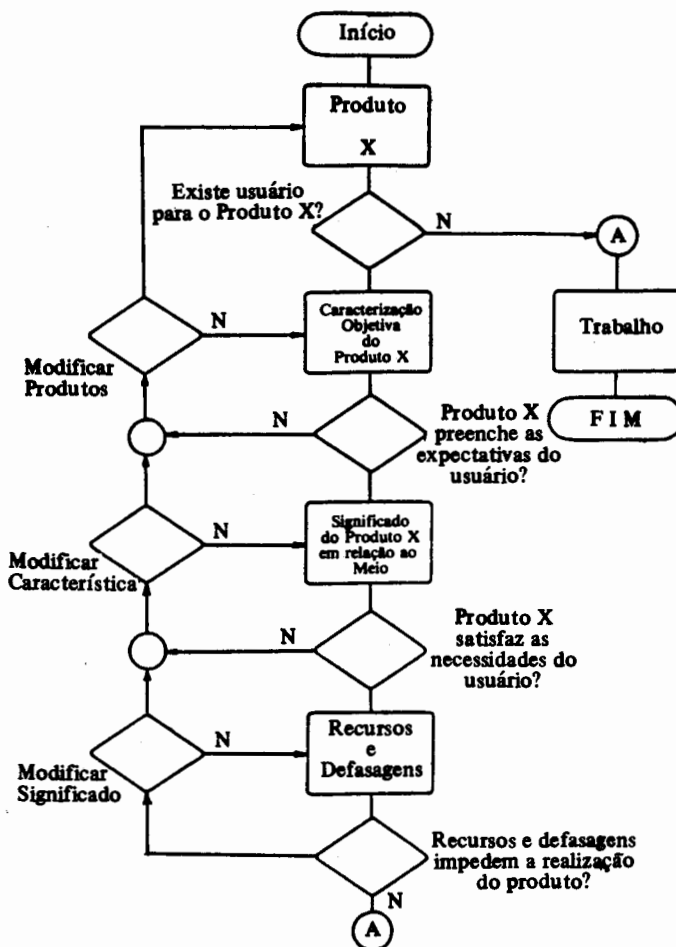


Figura 2

### Sistemática para a resolução da tese na visão clássica

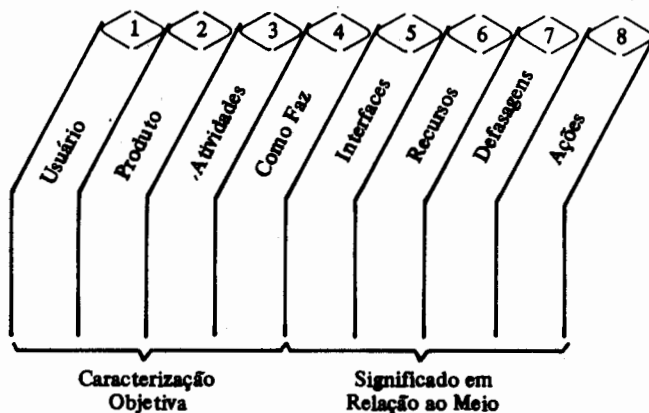


Figura 3

### Matriz de informação da análise de papel

Consolidada a matriz anterior dentro do conceito mostrado na Figura 2, cria-se um corpo de sentenças lógicas, que passam a ter predicados refletindo o papel do

profissional no cenário que ele vive. Esta é a visão clássica do papel, que, em resumo, poderia ser analisada como a tese de trabalho dentro de um cenário mutável e impreciso.

### A VISÃO TRANSCLÁSSICA DO PAPEL

“A coruja de Minerva abre as suas asas somente quando o crepúsculo cai” (Hegel, *Filosofia do direito* — Prefácio).

No mundo em constante transformação, não temos o direito de pleitear uma postura imutável, sobretudo quando o relacionamento envolve o humano.

A citação de Hegel reclama que a sabedoria sucede aos acontecimentos, daí a necessidade da contínua adaptação à realidade.

Todo o arcabouço descrito anteriormente tem conotações axiomáticas e, portanto, o indivíduo, vivendo num cenário mutável e impreciso, sofrerá uma série indefinida de perturbações. Por isso, requer-se deste uma postura de defesa (negação da negação do papel) e da adaptação (incorporação de antítese que o aprimore) que lhe propicie adequar-se ao cenário em que vive.

A este tipo de visão, baseado na dialética hegeliana (Hirschberg, 1960), pode-se chamar de **dialética do papel**. Neste cenário, a **tese** principal é dada pela visão clássica já descrita anteriormente. A **antítese** são todos os estímulos que vêm da circunstância mutável e imprecisa, devendo ser negados ou incorporados à **tese** principal, formando então a **síntese**. A nova síntese formada passa a ser a nova **tese**, que estará em processo interativo contínuo com a circunstância, sem previsão para exaurimento do processo. Uma idéia desta visão, denominada **transclássica**, é mostrada na Figura 4.

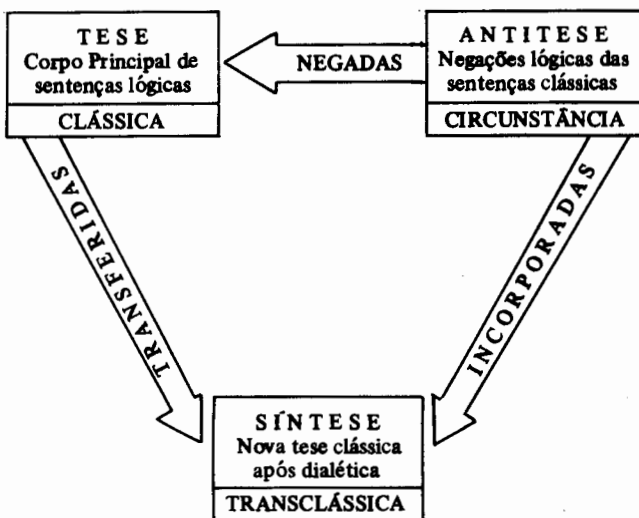


Figura 4

Visão transclássica do papel

É interessante observar que o processo dialético, mesmo trabalhando em aspectos conceituais de lógica e razão, consegue atingir o objeto concreto quando busca

respaldo da circunstância. Quando isto acontece, a lógica da antítese busca rejeitar uma asserção considerada válida e, não conseguindo, passa a corroborar ainda mais esta asserção. Este tipo de lógica é o ferramental básico da ciência e a parte mais filosófica do **método científico**. Aqui, a visão transclássica incorpora a Filosofia da Ciência 3 e todo o seu ferramental pode ser usado. O mais interessante desta incorporação é que todos os aspectos podem ser explorados: **empirismo, racionalismo e experimentalismo** e tudo num ambiente completamente aberto à ciência.

### O ESTUDO DE UM CASO

O modelo teórico apresentado anteriormente foi utilizado em uma área da Pesquisa Aplicada. No contexto do CPqD Industrial, essa área foi a última a ser inscrita e a busca de espaço e dinâmica de trabalho tem requerido de constantes negociações, quer no sentido da criação de interfaces ou em proposição de novas formas de relação de trabalho com as interfaces já existentes.

Na figura 5 é mostrada as principais **modas** de atividades do CPqD identificando o espaço de cada área bem como as interações.

A experiência de análise de papel deve sempre começar pelo gerente da área, de modo que se esclareçam em grandes linhas o **significado** e uso de seus produtos (**trabalho**). Em seguida, realiza-se a análise de papel dos colaboradores imediatos, atentando para o fato da **complementaridade** de cada papel no contexto geral do papel anterior. E assim por diante, para os demais níveis de colaboradores. O resultado desta experiência encontra-se resumido na Figura 6.

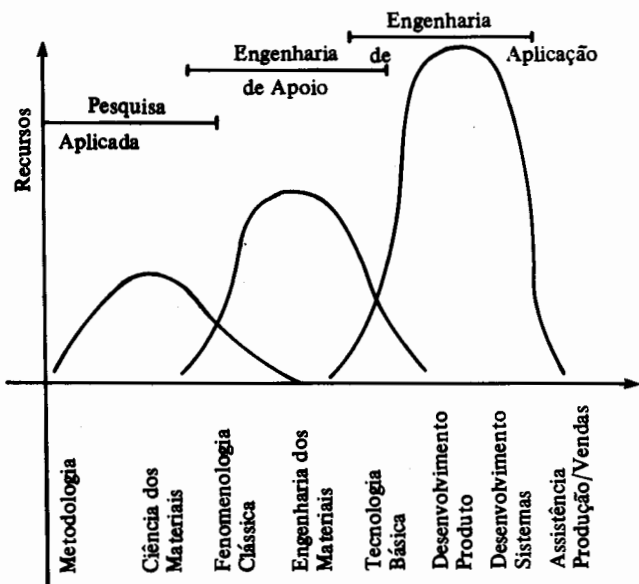


Figura 5

Dimensões de um CPqD industrial

### DISCUSSÃO

No decorrer da **análise do papel profissional** do caso estudado, foram observados vários reflexos:

- Grande desconfiança inicial de todos quanto ao uso dos resultados da análise, apesar das reiteradas explicações da busca de excelência;
- Recuperação da confiança dos pesquisadores, à medida que evoluía o **significado** das diversas negociações que se faziam entre superiores e colaboradores, para harmonizar os diversos papéis;
- Dificuldade invencível, pelo menos até o momento, de confiança dos auxiliares de pesquisa (técnicos e operários) quanto ao USO dos resultados. Relativamente a este nível de colaboradores, o papel foi estabelecido pelos pesquisadores e a negociação tem sido muito lenta.

Diferentemente dos **modelos** em ciências físicas, o aqui apresentado mostrou reflexos totalmente inesperados, estando todavia de acordo com a expectativa de

**modelos** usados em **Ciências Humanas**. Alguns destes reflexos estão elencados a seguir:

- Mesmo sendo uma **tarefa** no início totalmente racional (tática ou estratégica), no decorrer do processo ela adquire uma dinâmica própria (Logística) e muito rica em negociações;
- Reflexos na reordenação de **poder e responsabilidade** emergem a todo instante;
- O conflito deixa de ser apenas inevitável, mas, no melhor sentido, ele é buscado com a intenção de “aparar as arestas”;
- Não é possível a negociação simultânea de todos os conflitos; além disso, o processo segue adiante de modo irreversível. E ainda, novos conflitos nascem e requerem mais esforço; o de **gerenciamento**, observando-se como consequência uma **mudança na cultura** do ambiente.

	<1>	<2>	<3>	<4>	<5>	<6>	<7>	<8>
	Usuário	Produto						
Gerente Laboratório Pesquisa	1 Engenharia Aplicação e Apoio	Conhecimento						
	2 CpqD	2.1 Consultoria 2.2 Representação						
	3 Outros CPqDs Externos à Empresa	Programas Compartilhados						
Pesquisadores	1 Laboratório de Pesquisa	1.1 Execução de Programa de Pesquisa 1.2 Representação em Eventos Externos						
	2 Engenharia de Aplicação e Apoio	Consultoria Científica						
Auxiliar de Pesquisa	1 Laboratório de Pesquisa (Pesquisadores)	Resultados dos Ensaios Normativa de Ensaio Manutenção dos Recintos						

Figura 6

Matriz de análise de papel

## RESULTADOS

Após esta primeira experiência, que já avança há quase dois anos, foram observados alguns resultados parciais:

- Diminuição das distâncias entre os membros do grupo (pesquisadores, auxiliares, estagiários e professores universitários);

- Aumento de disponibilidade de tempo para gerenciamento;
- Relaxação de tensões interpessoais;
- Aumento de excelência interpessoal;
- Aumento de dinâmica interativa;
- **difusão do discurso da empresa;**
- **participação no poder;**
- **reconhecimento ético da responsabilidade.**

## ABSTRACT

This work presents a model of the Analysis of Professional Role which has been adopted in the Applied Research Area of an industrial R&D Center.

Starting from a necessary differentiation of position, function and role concepts, an information matrix is developed. It allows the objective characterization of the role and its significance in respect to the environment. The concept is then deepened through a classical vision which could be named Role Dialectics.

Finally, a case study is presented in which the analysis of Professional Role as declared above was applied obtaining encouraging results, however partial.

### Uniterms:

- professional role
- position — function — role
- role dialectics

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, G.R. *Papel da Filosofia da Ciência num CPqD Industrial*. Florianópolis, 7º CBECIMAT, dez. 86, p. 16.  
ALMEIDA, G.R. & TARALLI, C. *O Método Científico num Laboratório Industrial*. Conf.

na 39ª SBPC. Brasília, julho 87.  
HIRSCHBERG, J. *História da Filosofia Moderna*. São Paulo, Ed. Herder, 1960, p. 380-407.  
TARALLI, C. *Implantação do*

*Método Científico num CPqD Industrial*. São Paulo, PACTO, 1986.  
TARALLI, C. *Interação CPqD Industrial e Universidade*. São Paulo, PACTO, 1985.

Recebido em novembro/87