

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ATITUDES
CONTRÁRIAS A MUDANÇAS TECNOLÓGICAS:
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA ESTATAL**

MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1996

MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ATITUDES
CONTRÁRIAS A MUDANÇAS TECNOLÓGICAS:
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA ESTATAL**

*Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em
Administração (Área de Concentração: Organizações e
Gestão) da Universidade Federal de Santa Catarina -
UFSC, como requisito parcial para obtenção do Título de
Mestre em Administração.*


ORIENTADOR: Prof. JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JR., Ph.D.

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1996

CULTURA ORGANIZACIONAL E ATITUDES CONTRÁRIAS A MUDANÇAS TECNOLÓGICAS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA ESTATAL

MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA


Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:


Prof. João Benjamin da Cruz Jr, Ph.D.
Presidente


Prof. José Francisco Salzu, Ph.D.
(Membro)


Prof. José Carlos Zanelli, Dr.
(Membro)

*A Marlene e ao Victor, os dois grandes
amores da minha vida, que tanta inspiração
me ofereceram durante a execução deste
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, torna-se importante o agradecimento às seguintes pessoas e instituições, cuja colaboração foi fundamental para a realização desta pesquisa:

- À CAPES, pelo apoio financeiro através da bolsa de estudos;
- À empresa estatal que serviu de base para a realização deste trabalho, especialmente ao seu Presidente, ao Assistente da Presidência e ao sr. Paulo O. G., por tão atenciosamente terem cedido o material necessário à pesquisa e a autorização para o seu uso;
- Ao Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA, seus professores e funcionários;
- Ao professor João Benjamin da Cruz Jr., pela orientação deste trabalho, pelas valiosas contribuições para o meu amadurecimento como profissional, e especialmente pelo apoio durante a realização do presente trabalho;
- Aos colegas do curso de mestrado, pela amizade, companheirismo e constante incentivo;
- A todos os que de alguma forma contribuíram para a realização desta obra.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	x
PARTE I - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	1
1 - INTRODUÇÃO	2
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	3
1.2 Objetivos da Pesquisa	5
2 - METODOLOGIA	6
2.1 Delineamento da Pesquisa	6
2.2 Pressupostos	7
2.3 Delimitação da Pesquisa Objeto de Análise	8
2.3.1 População da Pesquisa Objeto de Análise	8
2.3.2 Amostra da Pesquisa Objeto de Análise	9
2.4 Limitações da Presente Pesquisa	10
PARTE II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3 - MUDANÇA	12
3.1 A Extensão da Mudança Como Fenômeno	12
3.2 Fatores que Ocasionam Mudanças	15
3.3 Caracterização da Mudança	18
3.4 A Expectativa de Uniformidade	27
3.5 Sentimentos Gerados Pela Mudança	29
3.6 Necessidade de Ajustes em Decorência da Mudança	30
3.7 Causas da Resistência a Mudanças	34
3.8 Formas que a Resistência a Mudanças pode Assumir	37
3.9 Conclusão	39

4 - TECNOLOGIA	40
4.1 Definição	40
4.2 Características da Tecnologia	42
4.3 A Rapidez da Evolução Tecnológica	47
4.4 Fatores que Motivam a Geração de Tecnologia	57
4.5 Conseqüências da Geração de Tecnologia	64
4.5.1 Conseqüências Psicológicas	65
4.5.2 Conseqüências Económico-Produtivas	66
4.5.3 Conseqüências Sociais	69
4.6 A Mudança Tecnológica	72
4.7 Os Tipos de Mudança Tecnológica	73
4.8 A Resistência a Novas Tecnologias	75
5 - TEORIA DAS ATTITUDES	78
5.1 Socialização	78
5.2 Percepção	84
5.3 Atitudes	88
6 - CULTURA ORGANIZACIONAL	96
6.1 Definição	96
6.2 Divisões da Cultura Organizacional em Níveis de Análise.....	97
6.3 Componentes da Cultura Organizacional	99
6.3.1 Valores	100
6.3.2 Crenças e Pressupostos	100
6.3.3 Normas de Comportamentos e Ações - A Forma Correta de Fazer as Coisas	102
6.3.4 Poder	104
6.3.5 Mitos e Tabus.....	104
6.3.6 Ritos, Rituais e Cerimónias	105
6.3.7 Lider Primal - Fundadores e Revitalizadores	107
6.3.8 Sagas, Heróis e Anti-Heróis	108
6.3.9 A Tradição Oral	109
6.3.10 Comunicação Verbal - Os Papéis Informais	109
6.3.11 Comunicação Não Verbal	110

6.4 A Dificuldade de Mudança na Cultura Organizacional.....	111
6.5 Cultura Organizacional x Mudança Tecnológica	113
6.6 Desenvolvimento de uma Cultura da Mudança - As Organizações de Aprendizagem	115
PARTE III - OS RESULTADOS DA PESQUISA	119
7 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	120
7.1 Resistências a Mudanças Tecnológicas na Ômega	120
7.2 Credibilidade da Diretoria da Empresa	121
7.3 Comunicações na Empresa	122
7.4 Participação	123
7.5 Conflitos	125
8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	133

RESUMO

O principal objetivo desta pesquisa consiste na verificação da forma com que a teoria das atitudes, da psicologia social, e a teoria sobre cultura organizacional, complementam-se na explicação de resistências a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega.

Nesse sentido, optou-se pela realização de um estudo de caso, com abordagem qualitativa-descritiva-exploratória, ainda que sejam utilizados os resultados de tabulações e cálculos estatísticos, como base para a análise. O levantamento de dados sobre a cultura organizacional da estatal Ômega já foi feito pela empresa, em 1991, sendo utilizado neste trabalho para verificar se existiam resistências a mudanças tecnológicas na empresa. Foi utilizada análise de conteúdo do RELATÓRIO da pesquisa de clima organizacional (1991), levando em consideração os questionários aplicados pela empresa.

Para que se pudesse proceder a análise dos resultados da pesquisa mencionada, buscou-se que a revisão bibliográfica abrangesse a mudança, a tecnologia, a teoria das atitudes e a cultura organizacional. Nesse sentido, caracteriza-se a mudança como sendo praticamente a única experiência repetitiva nos últimos anos. Muitos itens que se possa listar, provavelmente passaram recentemente por algum tipo de mudança. Moda, equipamentos, arquitetura, comportamentos, doenças, curas, produtos, serviços e muito mais, têm passado por transformações.

Em geral, a tecnologia tem sido um dos mais importantes provocadores de mudanças, por possibilitar novos produtos, processos e métodos de trabalho. Merece um destaque especial a tecnologia da informação, tanto no que diz respeito aos meios de comunicação em massa, como aos equipamentos de processamento de dados. Eles levam todo tipo de informação, mesmo sobre acontecimentos pouco importantes, a todas as partes do mundo, acarretando reações e mudanças nas formas de pensar e agir.

A importância desse assunto para as organizações reside na forma com que os seus membros reagem a tantas mudanças. É comum observar resistências e até sabotagens, especialmente diante de mudanças tecnológicas.

A teoria das atitudes é capaz de explicar grande parte dessas resistências, pois cada indivíduo possui uma história de vida, passou por diferentes processos de socialização e possui percepções que levam à formação de atitudes muitas vezes diferenciadas das que se

observam na maioria das outras pessoas, inclusive no que diz respeito a resistir ou aceitar mudanças tecnológicas.

Entretanto, alguns padrões podem ser observados dentro das organizações, no que diz respeito aos valores e crenças compartilhados por grande parte dos seus membros. É comum encontrar regras informais, que estabelecem os papéis de cada indivíduo e os comportamentos que se esperam dele. Dentro de cada organização há uma "forma certa de fazer as coisas", que pode até incluir a não adesão a inovações que se tente implementar. Por isso, é de se esperar que haja complementaridade entre a teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional, na tarefa de explicar a resistência a mudanças tecnológicas, o que é demonstrado fartamente pela bibliografia pesquisada.

Como resultado da análise de conteúdo, constatou-se que na empresa estudada podem ser observadas resistências a mudanças tecnológicas. A existência dessas resistências é explicada em parte pela teoria das atitudes, e em parte pela teoria sobre cultura organizacional. Dentre os fatores que ocasionaram resistências, destacaram-se a falta de credibilidade na diretoria, que é melhor explicada pela teoria das atitudes, a existência de problemas de comunicação na empresa, que é explicada pelas duas teorias em conjunto, a falta de participação, que é em parte explicada pela teoria das atitudes e em parte pela teoria sobre cultura organizacional, e a existência de conflitos, principalmente explicada pela teoria sobre cultura organizacional, mas que dá margem à utilização da teoria das atitudes para sua compreensão.

Respeitando-se as limitações quanto à transferibilidade dos resultados obtidos, especialmente quando se tratar de organizações constituídas a pouco tempo, pode-se afirmar, a partir dos resultados obtidos, que a teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional são complementares, quando utilizadas para explicar a existência de resistências a mudanças tecnológicas dentro das organizações. Essa complementaridade apresenta-se sob a forma de um enfoque mais voltado para o indivíduo, por parte da teoria das atitudes, enquanto a teoria sobre cultura organizacional enfoca com maior facilidade os problemas coletivos. O uso das duas teorias será diferenciado na análise de cada organização, conforme sejam observadas mais resistências de ordem individual ou coletiva.

ABSTRACT

The main objective of this research is the examination of the form in which the theory of attitudes, of social psychology, and the theory about organizational culture complement in the explanation of resistance to technological changes in Ômega, a state company.

For that purpose, the decision was to carry out a case study with a qualitative-descriptive-exploratory approach, even though the results of tables and statistical calculations were used as a basis for analysis. The gathering of data about the organizational culture of Ômega had already been done by the company in 1991, and was used in this paper to verify if there was resistance to technological changes in the company. The analysis of the content of the RELATÓRIO da pesquisa de clima organizacional (1991) was used taking into consideration the questionnaires applied by the company.

In order to be able to conduct the analysis of the outcome of the research, the bibliographical review was done in a way to include the change, the technology, the theory of attitudes and the organizational culture. In that sense, the change is characterized as being just about the only repetitive experience in the last years. Probably many of the items one could list have recently gone through some kind of change. Fashion, equipments, architecture, behaviors, illnesses, cures, products, services, and much more, have gone through transformation. In general, technology has been one of the most important causes of changes, in that it favors new products, processes and labor systems. Special emphasis should be given to information technology, both in what concerns mass media as well as data processing equipments. They take all kinds of information, even those that concern minor events, to all parts of the world, bringing about reactions and changes in the way people think and act.

The importance of this subject for organizations lies in the way their members react to so many changes. It is not unusual to witness resistance and even sabotage, specially in the presence of technological changes.

The theory of attitudes is able to explain a great deal of this resistance, since each individual has a life history, has gone through different social processes and has acquired ways of perceiving that lead to the development of attitudes which are frequently different from those found in the majority of people, including what concerns resistance to or acceptance of technological changes.

Nevertheless, some patterns can be noticed inside organizations related to values and beliefs shared by a great amount of their members. It is usual to find informal rules

that establish the role of each individual and the behavior expected from him or her. Inside each organization there is a “right way to do things” which may even include the non-adherence to the innovations being introduced. For that reason, one might expect the existence of a complement between the theory of attitudes and the theory about organizational culture, in the attempt to explain the resistance to technological changes, which is abundantly displayed in the researched bibliography.

The content analysis resulted in the discovery of resistance to technological changes in the company under study. The existence of this resistance is partly explained by the theory of attitudes, and partly by the theory about organizational culture. Among the factors that caused resistance, stood out the lack of credibility in the board of directors, which is better explained by the theory of attitudes, the existence of communication problems in the company, which is explained jointly by the two theories, the lack of commitment, which is partly explained by the theory of attitudes and partly by the theory about organizational culture, and the existence of conflicts, mainly explained by the theory about organizational culture, but which calls for the use of the theory of attitudes to be understood.

Respecting the restraints as to the conveyance of the results obtained, specially when dealing with recently created companies, one can claim from the results obtained, that the theory of attitudes and the theory about organizational culture are complementary when used to explain the existence of resistance to technological changes inside organizations. This fact is presented in the form of a focus directed mainly to the individual, in which concerns the theory of attitudes, while the theory about organizational culture focus more easily the collective problems. The use of the two theories will be differentiated in the analysis of each organization, according to the individual or collective resistance perceived.

PARTE I

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A primeira parte deste trabalho tem por objetivo a apresentação da sua temática e metodologia, a fim de possibilitar a visualização da sua estrutura e do posicionamento do pesquisador frente à investigação.

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações têm passado por sérios problemas, pois grande parte dos estudos sobre a burocracia ainda tratam as resistências dentro das organizações como desvios de um ideal, pois as organizações são percebidas como estruturas estáticas, ignorando-se as consequências de mudanças. As empresas que seguem essas idéias tratam as resistências de uma forma simplificada, demitindo funcionários problemáticos ou aplicando advertências e punições.

Em geral, a produtividade é afetada quando os membros de uma organização praticam certas formas de resistência a mudanças, comprometendo a lucratividade e podendo até prejudicar os próprios funcionários, visto que em um ambiente competitivo a empresa poderia vir a encerrar suas atividades e deixar todos sem emprego. Outra possível consequência da existência de mudanças e resistências, é a criação de um ambiente com elevado nível de ansiedade pela incerteza com relação ao futuro, e isso até ocorre com certa frequência. A análise dessa problemática à luz da teoria das atitudes faz com que ela seja parcialmente compreendida, especialmente no que diz respeito aos motivos para os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Se, além disso, for também utilizada a teoria sobre cultura organizacional na compreensão desse assunto, certamente os resultados alcançados poderão ser ainda melhores.

Aproveitando a existência de uma situação tão importante para as organizações e para todos os seus integrantes, em vista da evolução tecnológica que o mundo está presenciando, faz-se o aprofundamento dos temas envolvidos por meio de uma pesquisa teórico/empírica.

No primeiro capítulo apresenta-se a problemática que motivou o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os objetivos a serem atingidos pela mesma. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada nesse desenvolvimento. Constitui-se do delineamento e delimitação da pesquisa, apresentação das hipóteses, descrição das técnicas utilizadas na análise dos dados, e apresentação dos fatores limitantes da pesquisa. Estes dois capítulos iniciais constituem a primeira parte da dissertação, que visa a apresentação da pesquisa ao leitor.

Os capítulos de números três a seis constituem a segunda parte da dissertação, em que é desenvolvida a fundamentação teórica. Neles, são abordadas respectivamente a mudança, a tecnologia, a teoria das atitudes e a cultura organizacional.

Por fim, os capítulos de números sete e oito compõem a terceira parte do presente trabalho, onde são apresentados os resultados da análise das resistências a mudanças tecnológicas observadas na empresa estatal pesquisada, utilizando para tanto a teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional; também são apresentadas as conclusões e recomendações.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

“Temos que pensar na nossa estabilidade. Não queremos mudar. Toda mudança é uma ameaça à estabilidade. Essa é outra razão que nos torna pouco propensos a utilizar invenções novas” (HUXLEY, 1984, p.216). Essa idéia, expressa por um personagem do Admirável Mundo Novo, não está longe de representar o pensamento e a ansiedade do homem, neste tempo em que a única coisa certa é a mudança. Existe uma divergência confundindo continuamente as pessoas, em grau cada vez mais acentuado. “Fazem-se suposições de que, pelo fato de os acontecimentos terem seguido um certo curso no passado, o mesmo padrão se repetirá no futuro” (JUDSON, 1980, p.49). Tais suposições refletem a tendência à manutenção da estabilidade, que se contrapõe à vertiginosa busca por produtos novos, tecnologias inovadoras, emoções diferentes, facilidades para o dia a dia, criação e eliminação de atividades, em geral buscando o retorno financeiro.

A busca de estabilidade advém da necessidade de segurança para o presente e para o futuro, mas em um ambiente competitivo é necessário inovar para adquirir os recursos que proporcionem tal segurança. Na medida em que se propõe algo novo, outros indivíduos deverão ser convencidos de que a inovação é boa, o novo produto deve ser consumido, a nova tecnologia deve ser implementada, ou as atividades devem ser modificadas. Essas pessoas que devem ser convencidas, podem ter idéias diferentes a respeito da própria segurança e necessidades. Quando esse processo ocorre fora das organizações, em geral não ocasiona problemas, visto que no livre mercado as pessoas podem optar por aceitar ou não, a inovação proposta. Por outro lado, se essa inovação ocorre dentro de uma empresa, as pessoas envolvidas podem não saber qual a medida em que sua estabilidade presente e futura poderá ser afetada, e sua tendência natural será resistir. Parece muito apropriado o raciocínio de MARCH e SIMON (1981), quando afirmam que se deve fazer

proposições pressupondo que os membros trazem para a organização atitudes, valores e objetivos; que precisam ser motivados ou induzidos para participarem do sistema de comportamento da organização; que há um paralelismo imperfeito entre os objetivos deles e os da organização; e que conflitos entre objetivos, reais ou potenciais, fazem com que os fenômenos de poder, as atitudes e o moral adquiram importância capital para a explicação do comportamento na organização (MARCH; SIMON, 1981, p.24).

“Devemos entender a natureza do impacto de uma mudança sobre aqueles que ela irá afetar, a fim de podermos estabelecer um ponto de referência para nossas considerações relativas às atitudes e ao comportamento de oposição” (JUDSON, 1980, p.28).

Mais do que conflito de interesses, há sentimentos e impulsos inerentes a cada indivíduo, que o levam a agir, muitas vezes sem que seja formulada racionalmente a estratégia de ação. Há vários fatores que, inclusive nos ambientes em que se dá o processo de ensino/aprendizagem, são responsáveis pela estruturação de novas atitudes, desenvolvimento da personalidade e ajustamento do indivíduo aos meios físico, social e cultural. "O viver e o educar-se são responsáveis por nossas atitudes. Nós não nascemos com elas; o grupo é que as cria dentro de nós, e a seqüência de nossas experiências as fixa ou as elimina, ou ainda as substitui" (CARVALHO, 1972, p.50).

É comum, atualmente, questionar as atitudes e os comportamentos das pessoas frente às mudanças, especialmente porque elas são cada dia mais profundas e freqüentes. Algumas mudanças são tipicamente políticas, como se pode observar na abordagem feita por BRUNSSON (1989), que mostra até algumas formas específicas utilizadas para enfrentar as resistências decorrentes de decisões dos governantes. DREFAHL (1994), por sua vez, faz uma abordagem peculiar do caráter conservador do indivíduo religioso no Brasil, apresentando com isso outra fonte de resistências a mudanças. A tecnologia, entretanto, parece ser o maior dentre os fatores causadores de mudanças, e pode, conseqüentemente, ocasionar resistências.

Mesmo que se observe as características de diferentes tipos de mudanças, e que se constate as freqüências com que ocorrem resistências ou aceitações às mesmas, é importante avaliar a participação da formação dos indivíduos em todo esse processo, pois cada pessoa apresenta formas diferentes de reagir às mudanças. A teoria das atitudes pode auxiliar em grande medida, através dos conceitos de percepção, de socialização e de formação das próprias atitudes, mas parece não ser suficiente para explicar totalmente as resistências a mudanças.

É também importante utilizar um enfoque organizacional pois, apesar de toda a individualidade das pessoas que fazem parte de uma empresa, grande parte dos comportamentos e atitudes são, em alguma medida, padronizados. Todas as organizações possuem o que se convencionou chamar Cultura Organizacional, que ocasiona certos tipos de comportamentos, ritos, valores e crenças entre os indivíduos, às vezes de forma marcante, e em outros casos com resultados menos visíveis, constituindo um bom complemento à teoria das atitudes, no sentido de explicar as resistências a mudanças, especialmente as tecnológicas.

Tendo em vista o objeto de estudo apresentado acima, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa:

Como os conceitos de atitudes e de cultura organizacional se complementam para explicar a resistência ou aceitação de mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega?

Justifica-se a importância do problema a ser pesquisado neste estudo porque:

- Há relativamente pouco conhecimento, no meio empresarial, sobre a complementaridade existente entre a teoria das atitudes e a cultura organizacional, quando são utilizadas para explicar a resistência a mudanças tecnológicas;

- O desenvolvimento da tecnologia tem sido assustadoramente rápido, ocasionando mudanças nas organizações, especialmente no que diz respeito à forma de trabalhar e à necessidade de manter as pessoas em seus empregos. Esse problema não tem sido tratado de forma adequada pelos empresários brasileiros, apresentando como resultado as resistências a tais mudanças, e o baixo aproveitamento dos benefícios proporcionados pela tecnologia.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste na verificação da forma com que a teoria das atitudes, da psicologia social, e a teoria sobre cultura organizacional, complementam-se na explicação de resistências a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- ♦ Apresentar subsídios para identificar resistências a mudanças;
- ♦ Detectar a existência de resistências a mudanças tecnológicas na Ômega;
- ♦ Caracterizar a cultura organizacional da Ômega;
- ♦ Verificar se a resistência a mudanças na Ômega pode ser explicada pela cultura organizacional e pela teoria das atitudes, e como podem ser observados aspectos complementares nas duas abordagens;
- ♦ Contribuir para o conhecimento do ser humano em suas relações dentro das organizações, através da teoria das atitudes, da teoria sobre cultura organizacional e do estudo de caso na Ômega.

2 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentada a temática deste estudo, a questão norteadora da pesquisa, e os objetivos a serem atingidos. Com esses pontos em mente, desenvolvem-se a seguir os aspectos metodológicos que possibilitam a concretização desta pesquisa.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Devido às características deste trabalho, optou-se por realizar um Estudo de Caso, que deverá ter abordagem qualitativa-descritiva-exploratória, ainda que sejam utilizados os resultados de tabulações e cálculos estatísticos, como base para a análise. Essa postura é utilizada porque “a adoção de modelos estritamente experimentais conduz a generalizações errôneas em ciências humanas” (CHIZZOTTI, 1991, p.79).

O levantamento de dados sobre a cultura organizacional da estatal Ômega já foi feito pela empresa, em 1991, e será utilizado para verificar se existem resistências a mudanças tecnológicas na empresa. Esse levantamento foi feito através de dois modelos de questionários, apresentados em anexo. O levantamento dos resultados da referida pesquisa é feito através de uma análise de conteúdo do RELATÓRIO da pesquisa de clima organizacional (1991), considerando também os questionários utilizados.

A pedido da direção da empresa pesquisada, o seu verdadeiro nome não deve ser revelado neste trabalho, sendo substituído pelo nome fictício supra citado: Ômega. Essa substituição é feita em todas as referências à empresa, inclusive em citações diretas do RELATÓRIO... (1991). De igual modo, o relatório que apresenta as conclusões da pesquisa é citado na bibliografia sem o nome da empresa que o publicou, e passa a ser citado ao longo deste trabalho, apenas sob o seu título.

Caracterizam-se como estudos de caso, as pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, que sejam considerados significativos, objetivando a análise, tomada de decisões ou proposição de ação transformadora. O estudo de caso é uma tentativa de apreender com profundidade as relações entre eventos que ocorreram com poucos atores, para encontrar o “ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (FRANCO, 1986a, p.37), ainda que não se tenha por meta a transferibilidade. A abordagem qualitativa é priorizada neste estudo em relação ao estudo estatístico, visto que na realidade

social a pesquisa não pode ser unilateral, mas “concebida como processo multidirecional e de ampla interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento” (FRANCO, 1986a, p. 32).

A análise de conteúdo é largamente utilizada em estudos nas ciências humanas, pois “é um método de tratamento e análise de informações, [...] e se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento” (CHIZZOTTI, 1991, p.98); tem por objetivo a compreensão crítica dos conteúdos explícitos e/ou implícitos, em que os sentimentos e os sentidos ocultos nos discursos devem ser buscados para alcançar melhor compreensão das relações e especialmente das atitudes existentes por trás de cada comportamento observável. “Depreender o significado do relatado sobre um tema é, em última instância, apreender algo sobre como o sujeito ‘pensa’ o tema. [...] Envolve a relação entre pensamento e palavra” (SIMÃO, 1989, p.1200). “O que está escrito é o ponto de partida, a interpretação é o processo a ser seguido e a contextualização o pano de fundo que garante relevância” (FRANCO, 1986b, p.15). O uso da análise de conteúdo também é justificado pela afirmação de que “as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (ALVES, 1991, p.54).

2.2 PRESSUPOSTOS

Segundo TRIVIÑOS (1987), “as hipóteses, em geral, pertencem ao campo dos estudos experimentais. Os outros tipos de estudo, descritivos e exploratórios, aceitam, geralmente, questões de pesquisa, perguntas norteadoras. Nos estudos descritivos podem existir ao mesmo tempo, como também nos outros tipos de estudo, hipóteses e questões de pesquisa” (p.105). O autor afirma que as hipóteses, ou neste caso os pressupostos, possibilitam ao pesquisador o vislumbre das prováveis soluções ao problema proposto, e é neste sentido que são utilizados, pois não será possível a utilização de um teste estatístico que os comprove ou refute.

Com base nessa idéia, foram utilizados no desenvolvimento deste trabalho os seguintes pressupostos:

- ♦ Há resistência a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega;
- ♦ A teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional explicam a resistência a mudanças tecnológicas existente na empresa estatal Ômega;
- ♦ Há aspectos complementares nas duas teorias, que possibilitam melhor compreensão da resistência a mudanças tecnológicas na Ômega.

2.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA OBJETO DE ANÁLISE

Para todo e qualquer tipo de trabalho devem ser estabelecidos limites, a fim de que seja possível estabelecer e vislumbrar os objetivos a serem atingidos, e para que possa ser concretizado em um determinado espaço de tempo.

Em se tratando de um estudo de caso, este trabalho pôde ser limitado a uma única organização, que deveria ser preferencialmente de porte médio ou grande, e que investisse regularmente em tecnologia. Também não poderia ser uma empresa com muito poucos anos de existência, para que se pudesse constatar a influência de uma cultura organizacional já consolidada. Com base nessas condições, foi escolhida a empresa estatal Ômega, que além de preencher os requisitos, apresentava a vantagem de ter realizado ainda nesta década uma pesquisa de Clima Organizacional.

SOUSA (1978) apresenta a ligação existente entre clima e cultura organizacionais, inicialmente ao constatar com base em revisão bibliográfica, que “não há conceituação clara e unívoca sobre cultura e clima; inclusive os termos são usados como sinônimos” (p.21). A autora propõe em seguida que se entenda de formas distintas o que venha a ser cultura e clima, nos seguintes termos: “*Cultura organizacional* é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter” (p.36). “*Clima organizacional* é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois” (p.37). Com isso, considera-se pertinente a utilização dessa pesquisa para constatar se há resistências a mudanças tecnológicas na Ômega, e para verificar se podem ser explicadas pela teoria sobre Cultura Organizacional.

2.3.1 POPULAÇÃO DA PESQUISA OBJETO DE ANÁLISE

A população da pesquisa de clima realizada pela Ômega era composta por 5.676 funcionários, tanto da Administração Central, como de todas as Regionais da empresa. “Para a definição do Plano Amostral considerou-se o número total de funcionários enquadrados nos Planos de Cargos I, II e III” (RELATÓRIO..., 1991, p.6), lotados em vinte segmentos da organização.

2.3.2 AMOSTRA DA PESQUISA OBJETO DE ANÁLISE

Na pesquisa realizada pela Ômega foi utilizada uma amostra proporcional, que fosse representativa de todos os segmentos pesquisados, e dos três planos de cargos. O tamanho da amostra foi definido através da seguinte fórmula:

$$n = \frac{Nz^2 \cdot pq}{(N-1) e^2 + z^2 p \cdot q}, \text{ onde}$$

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

p.q = 0,25

e = erro esperado

z = possibilidade de ocorrência

A amostra foi dividida em dois grandes grupos, um incluindo os gerentes e ocupantes de cargos de direção, e o outro sendo composto pelos demais funcionários. Para os não-gerentes, foi obtido $e = 2\%$ e $z = 96,8\%$, ao passo que para os gerentes foi obtido $e = 5\%$ e $z = 98,5\%$, com 293 respondentes de uma sub-população de 572 gerentes.

O tamanho da amostra foi proporcional ao número de pessoas de cada localidade, conforme se apresenta na tabela a seguir:

TABELA 01 - DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA

LOTAÇÃO	PLANO I		PLANO II		PLANO III		TOTAL	
	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra
Florianópolis	320	67	289	60	16	3	625	130
Blumenau	286	72	196	49	9	2	491	123
Joinville	248	68	176	48	12	3	436	119
Lages	210	64	160	49	8	2	378	115
Videira	94	48	63	32	3	2	160	82
Concórdia	93	48	55	29	4	2	152	79
Joaçaba	144	59	88	36	3	1	235	96
Criciúma	88	39	107	48	9	4	204	91
S. Miguel	111	49	90	40	7	3	208	92
Tubarão	259	72	156	43	12	3	427	118
Rio do Sul	148	60	92	37	2	1	242	98
Mafra	108	50	80	37	1		189	87
São Bento	53	33	42	27	1		95	60
Itajaí	117	45	136	53	8	3	261	101
Chapecó	122	51	100	42	7	3	229	96
Presidência	2	2	12	9	31	24	45	35
D. A.	95	25	270	72	89	24	454	121
D. E. F.	22	7	257	84	62	20	341	111
D. D.	19	8	132	59	53	24	204	91
D. E. O.	18	6	199	70	83	29	300	105
TOTAL	2.557	873	2.700	924	420	153	5.676	1.950

Fonte: RELATÓRIO... (1991, p.8)

2.4 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA

Por mais rigorosos que sejam os procedimentos e análises utilizados neste trabalho, convém salientar alguns aspectos que representam suas limitações.

Inicialmente, por se tratar de um estudo de caso, não se pode esperar que haja possibilidade de transferir os seus resultados na íntegra para qualquer outra pesquisa que se pretenda empreender, mesmo que seja em uma empresa da mesma área. O estudo de caso permite uma abordagem profunda, mas não busca ser representativo de um grande número de organizações. Entretanto, se forem considerados os tamanhos das organizações, respeitadas as suas características peculiares, e levada em conta a ocasião da pesquisa, boa parte das conclusões deste estudo pode ser aproveitada em outras situações.

Outra limitação é observada no fato de que, na pesquisa que serve como objeto de análise, grande parte das questões era composta de afirmações a respeito das quais os respondentes deveriam assinalar apenas a opção sim, não ou não sei, o que reduz a adequação das respostas ao que os respondentes realmente pensam. A essa limitação associa-se o fato de não ter sido possível obter os dados estatísticos originais da pesquisa objeto de análise. Este trabalho foi desenvolvido com base somente no RELATÓRIO... (1991) e nos modelos de questionários que são apresentados em anexo.

Por fim, em se tratando de um estudo sobre resistências a mudanças tecnológicas, deve-se levar em conta o fator tempo, pois quanto maior sua dimensão, maiores são as chances de adaptação a novas realidades, produtos ou processos. Também deve ser levada em consideração a transformação socio-cultural pela qual o planeta quase todo está passando, que certamente mudará a forma com que as pessoas passarão a lidar com as mudanças tecnológicas.

PARTE II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se desenvolva adequadamente o problema de pesquisa estabelecido neste trabalho, torna-se necessária a revisão dos conhecimentos teóricos disponíveis a respeito do tema em questão. Esta parte é composta, portanto, pelos capítulos MUDANÇA, TECNOLOGIA, TEORIA DAS ATITUDES e CULTURA ORGANIZACIONAL, tendo por objetivo a apresentação de uma visão nítida do problema a ser estudado, e o embasamento dos procedimentos metodológicos, das análises e das conclusões apresentadas nesta dissertação.

3 MUDANÇA

STORER (1975) apresenta a mudança como um processo contínuo e extensível a todos os fenômenos observáveis, enquanto JUDSON (1980) a define como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo” (p.24).

O dicionário de FERREIRA (1986) define mudança como o “ato ou efeito de mudar” (p.951), e atribui a este verbo o sentido de “dispor de outro modo; [...] Dar outra direção a; [...] Substituir; [...] Alterar, modificar; [...] Fazer apresentar-se sob outro aspecto; [...] Transformar” (p.951).

Por ter um efeito muito parecido, até mesmo associável à palavra mudança, é interessante considerar também o significado da palavra inovação, que é definida no mesmo dicionário como o “ato ou efeito de inovar” (FERREIRA, 1986, p.768), sendo que o verbo inovar tem o sentido de “tornar novo; renovar. Introduzir novidade em” (p.768).

Dentre as definições acima, opta-se por utilizar neste estudo a de JUDSON (1980), por ser a mais adequada a um estudo que tem por ambiente a organização.

3.1 A EXTENSÃO DA MUDANÇA COMO FENÔMENO

A importância da mudança, como fenômeno e objeto de estudo, pode ser avaliada pela extensão com que tem atingido toda a humanidade, conforme é apropriadamente expresso por BENNIS (1972), ao afirmar que

Atualmente a mudança é a maior história do mundo e não a estamos enfrentando adequadamente: mudança na quantidade e no movimento de pessoas; mudança na natureza, localização e disponibilidade de empregos; relações em mutação entre brancos e negros, entre estudantes e professores, entre operários e patrões, entre gerações, e mudança violenta, enfim; mudança violenta nas cidades; mudança nas relações entre vilarejo e cidade, entre cidade e metrópole, entre metrópole e nação e, naturalmente, mudança nas relações entre os impérios que estão ruindo e os impérios que estão nascendo (BENNIS, 1972, p.1-2).

Uma idéia semelhante a essa é apresentada por PINCHOT (1994), ao afirmar que “todas as instituições estão mudando, à medida que as relações entre empregado e empregador, mulher e homem, filho e pai, aluno e professor se alteram de formas profundas e permanentes” (p.3).

Para FERGUSON (1995), as mudanças que estão acontecendo recentemente são tão profundas, que é necessário mudar também de paradigma, a fim de compreender as novas informações e situações. Segundo a autora, mudança de paradigma é “a percepção que permite às informações unirem-se em uma nova forma ou estrutura” (p.69).

Para BETTO (1995), os paradigmas constituem sínteses científicas, filosóficas ou religiosas, que servem de referência modelar para determinadas épocas ou grupos humanos, e passam por mudanças de tempos em tempos. O autor cita como exemplos “a filosofia de Platão, a teologia de São Tomás de Aquino, a concepção política de Maquiavel, a filosofia de Descartes, a física de Newton, o liberalismo e o marxismo. Eis os pilares da visão de mundo ou cosmovisão de todos nós que habitamos a esquina onde termina o segundo milênio e se inicia o terceiro” (p.17). Nesse sentido, SECRETAN (1989) faz a seguinte afirmação:

Como o século XX tende a uma abertura, estamos testemunhando uma das mais significativas mudanças de paradigmas de nossos tempos: a passagem do ‘paradigma da engenharia’ (as pessoas são habilidades que devem ser administradas e exploradas) para o ‘paradigma humano’ (as pessoas são motivadas, principalmente, pela realização de seus próprios propósitos). É uma mudança de paradigmas que reformula os conceitos contemporâneos de liderança, motivação e desenvolvimento humano em toda a sociedade ocidental (SECRETAN, 1989, p.30).

Grande parte dessa mudança é proporcionada pelas descobertas científicas que, segundo BRIDGES (1995), são tão intensas que podem transformar setores inteiros da economia. A indústria farmacêutica e a agricultura são cada vez mais afetadas pela engenharia genética, assim como as comunicações e os transportes estão sendo transformados pelas novas capacidades de transmissão de imagens digitalizadas, e até mesmo a indústria aeronáutica e os negócios de hotéis e restaurantes podem ser afetados por essas novas capacidades. As indústrias de computadores, biotecnologia e outras baseadas em informações estão assumindo o centro da economia, e muitíssimas pessoas estão de alguma forma sentindo os efeitos.

Grandes organizações e mesmo nações são surpreendidas por inovações revolucionárias, que afetam profundamente a economia e a vida de muitas pessoas. Isso acontece porque não se acompanha a evolução das pesquisas feitas nos países ricos, cujos investimentos têm proporções assustadoras. Entretanto, ainda que se observe cada avanço nas pesquisas, continua sendo difícil prever o que acontecerá nos próximos anos.

Mesmo a forma com que os produtos são manufaturados tem mudado radicalmente, tanto que muitas indústrias ampliam a produção sem admitir funcionários, ou mesmo demitindo-os. Todas as organizações podem passar por transformações desse tipo:

Não são apenas os empregos de escritório que estão sendo substituídos pelos sistemas computadorizados. A WHDH-TV, de Boston, agora faz todas as suas filmagens em estúdio com seis câmaras robotizadas, coordenadas por um técnico sentado à frente de um

PC com tela termossensível. As tomadas de cena padrão (aquelas dos 'âncoras' de noticiários, por exemplo) são programadas num banco de dados. Mas os computadores da emissora fazem mais. Virtualmente, todas as atividades - da preparação do orçamento à edição do videotape - estão integradas numa rede de computadores. [...] Não é por acaso que ela tem somente a metade dos empregados que possuía em 1988 (BRIDGES, 1995, p.16-17).

CHIARETTI (1995) apresenta outro exemplo de organização que tem passado por profundas mudanças nos últimos anos. Trata-se dos bancos, que se utilizaram da tecnologia da informação, para reduzir o tamanho das agências, eliminar muitas delas, e executar um atendimento mais rápido e até domiciliar à maioria de seus clientes. Todas as organizações e indivíduos estão passando a integrar-se ao redor do planeta, por intermédio das informações digitalizadas, que fluem com crescente facilidade.

NEGROPONTE (1995) descreve sua visão de como será a vida dentro de poucos anos, se a evolução tecnológica continuar no ritmo atual. Por exemplo, o autor afirma que "os fusos horários vão provavelmente desempenhar um papel mais importante do que as zonas de comércio em nosso mundo digital do futuro. Posso imaginar alguns projetos de *software* movendo-se literalmente pelo mundo todo, de leste a oeste, 24 horas por dia, passando de uma pessoa a outra ou de um grupo a outro - um trabalhando enquanto o outro dorme" (p.216). A utilização da informação digitalizada, como uma preciosa mercadoria, levará à existência de concorrência globalizada no mercado de trabalho. Um indivíduo poderá fazer serviços em casa, onde quer que esta se localize, enviando-os por linha telefônica à organização que o contratar, em qualquer parte do mundo.

A atual tendência no sentido da flexibilização dos horários de trabalho, contribui no sentido de concretizar essa idéia. Segundo GARNER (1995), "a tecnologia da informação pode auxiliar os empregadores a oferecer escolha de horário para trabalhos diversos. Faz sentido para os funcionários trabalhar em horas diferentes, em diferentes épocas de suas vidas" (p.90).

Não é só a vida profissional das pessoas que está passando por uma profunda transformação; todas as atividades, e mesmo a forma de pensar está sofrendo rupturas em relação ao passado. Em entrevista à revista *Veja*, o historiador Eric Hobsbawn afirma que

A primeira razão da ruptura entre passado e presente decorre da velocidade e da profundidade das transformações tecnológicas e sociais nos últimos 35 anos. As gerações mais novas acham difícil entender o que aconteceu antes, pois vivem num mundo diferente, e as gerações antigas não se sentem à vontade nesse mundo novo. Esse fenômeno acontece em toda parte, inclusive no Brasil. A segunda razão do rompimento com o passado é a tecnologia avançada das sociedades de consumo. Essa tecnologia produz uma maneira de perceber o mundo que é um eterno presente. O que vale é o que você vê na TV. Não existe mais uma conexão orgânica com o passado. Grande parte das pessoas, principalmente as mais jovens, vive neste presente eterno. 'Ontem' deixou de ser uma referência, exceto para fins biográficos pessoais (WAACK, 1995, p.7).

Tendo em vista a enorme extensão que a mudança assumiu como fenômeno, cabe identificar os principais fatores que a ocasionam.

3.2 FATORES QUE OCASIONAM MUDANÇAS

Apesar das mudanças atualmente serem percebidas de forma quase generalizada, neste estudo é mais relevante avaliar a forma como elas ocorrem nas organizações, e os motivos que lhes dão origem. Dentre os fatores que ocasionam mudanças, são salientadas por JUDSON (1980) as necessidades de melhorar o produto, aumentar o volume de vendas e a rentabilidade, melhorar a imagem da empresa diante do público, melhorar as relações humanas e aumentar a capacidade de organização, para fazer frente a futuras condições e problemas já visualizados. Todas essas são condições básicas, segundo a lógica do sistema de mercado.

Conforme essa lógica, a organização que não faz mudanças na ocasião certa, perde vantagens competitivas e pode até sucumbir diante dos concorrentes. GARDNER (1965) enfatiza essa idéia ao afirmar que “talvez do que toda empresa (e uma ou outra organização) necessite é de um departamento de renovação contínua que possa visualizar a organização toda como um sistema necessitando de contínua inovação” (p.2). Outros defensores dessa idéia são HAMMER e CHAMPY (1994), que reafirmam a necessidade de um processo radical de avaliação e ajuste das atividades da organização, e o chamam de reengenharia.

Em tempos de mudanças frequentes, grande parte das alterações estruturais feitas nas organizações são promovidas por consultores externos, e em alguns casos até decisões estratégicas são delegadas, visto que o dia-a-dia das empresas dificulta a visão das mudanças no ambiente e das novas técnicas administrativas que surgem. Nesse sentido, NETZ (1996) afirma que “a chegada dos consultores é prenúncio de alguma mudança - num setor, numa área de negócios, na empresa inteira.” (p.23).

SENGE (1990) também salienta a importância da renovação nas organizações, mas sugere que seja contínua e tenha o profundo envolvimento de todas as pessoas. Ele chama de “organizações de aprendizagem” (p.11), as empresas que adotam esse procedimento, e afirma que são as mais bem sucedidas em situações de mudanças frequentes, como a que se observa atualmente.

Para BENAKOUCHE (1984), em tais situações é comum que mudanças ocorram em função de “uma invenção e/ou de uma descoberta (caso dos novos produtos e procedimentos de fabricação) e/ou de uma nova concepção (nova organização)” (p.39). Como consequência, a

concorrência leva algumas organizações a inovarem para ganharem maior e melhor clientela, o que obriga as demais organizações a fazerem ajustes para manterem o espaço no mercado.

O autor afirma que as principais formas sob as quais manifestam-se essas inovações, são em procedimentos, em produtos e em organizações, e as suas características “são definidas pela função que desempenha cada uma delas no processo de acumulação, precisamente porque não se inova quando se quer e aquilo que se quer: ao contrário, inova-se quando existe um problema não resolvido [...] a fim de se satisfazer um apetite de lucro” (BENAKOUCHE, 1984, p.37). Essa afirmação remete à reflexão sobre a necessidade de aceitar ou não uma inovação, ainda que seja apresentada como óbvia e necessária, pois na verdade pode estar sendo motivada pela ambição.

BENAKOUCHE et al. (1985) ainda afirma que, apesar do objetivo imediato de lucro, muitas inovações têm a função de melhorar o “futuro social, econômico e ambiental das populações” (p.148). As pesquisas que poderiam levar a essas inovações, entretanto, nem sempre são dirigidas por governos bem intencionados e independentes.

A história do desenvolvimento tecnológico do Brasil mostra que em muitas ocasiões este país seguiu a prescrição ou os exemplos de países considerados mais avançados. Esse procedimento é questionado por RAMOS (1967), que apresenta a teoria P, segundo a qual “a ‘modernidade’ não está localizada em qualquer lugar do mundo, [...] e toda nação, qualquer que seja sua configuração presente, terá sempre possibilidades próprias de modernização” (p.9). Há grande dificuldade, entretanto, em resistir às pressões políticas dos países ou grupos que defendem os próprios interesses.

VARGAS et al. (1994) mostra como, em épocas restritas, o Brasil chegou a ter completo domínio de algumas tecnologias, equiparando-se ou até adiantando-se às grandes potências, sem entretanto resolver problemas básicos como a fome, a miséria, a improdutividade da terra e a má distribuição de renda. Esse tipo de problema é ocasionado pela falta de planejamento, pela incapacidade de quem toma as decisões, ou por pressões de quem tem outros interesses envolvidos. Homens, organizações ou mesmo países deparam-se repetidamente com recomendações ou mesmo mudanças empreendidas por outros, sendo aconselhável em cada caso a identificação e análise dos interesses que puderem ser identificados.

Nesse sentido, BASIL e COOK (1978) afirmam que as origens de mudanças são de ordem “institucional-estrutural, tecnológica e sócio-comportamental” (p.15), sendo que cada uma delas afeta as demais. As opções feitas por indivíduos, organizações e mesmo nações, são moldadas e por vezes reprimidas por estratégias institucionais, nacionais e internacionais. Todas as esferas são afetadas; uma simples mudança de tarifas “pode significar vida ou morte para uma firma comercial e, talvez, o desemprego ou transferência para milhares de indivíduos” (p.24). As

próprias mudanças têm como resultado outras mudanças, em um efeito cascata que tem se acelerado nas últimas décadas.

Em conformidade com esse pensamento, BARBIERI (1990) afirma que “quase sempre uma inovação de produto implica inovação de processo” (p.46), levando a mudanças nas formas de executar tarefas e alterando o dia-a-dia das pessoas dentro e fora das organizações.

Nos últimos anos tem sido necessária a criação de setores industriais totalmente diferentes dos que existiam a duas ou três décadas, da mesma forma que o telefone e a luz elétrica exigiram a criação de indústrias diferentes das que existiam no século XVIII. As vidas das pessoas são diretamente afetadas por essas mudanças quase diárias que presenciam, e a importância desse aspecto é salientada por DRUCKER (1974), ao se referir às “mudanças de valores, de percepção e de objetivos” (p.52), que acompanham todo esse processo, são de difícil previsão, e exercem profundos efeitos. Segundo ele, o próprio processo de desenvolvimento pode ser considerado como sinônimo de mudança.

Partindo dessas considerações, conclui-se que as mudanças são provocadas principalmente por:

- Necessidade de sobrevivência no sistema de mercado: as inovações feitas por uma empresa fazem com que os concorrentes mudem seus processos e produtos, para não perderem os clientes. Essas mudanças provocam novas mudanças em todos os outros concorrentes, em um efeito cascata, pois todos desejam manter ou aumentar a própria fatia de mercado.
- Apetite de lucro (ganância): mesmo que as empresas concorrentes não empreendam mudanças às quais seja necessário ajustar-se, muitas organizações percebem oportunidades de aumentar seus ganhos através de mudanças que ninguém visualizou, e iniciam o ciclo descrito acima.
- Pressões políticas: os interesses políticos e financeiros de algum grupo influente podem, muitas vezes, levar outros grupos ou mesmo países a adotarem mudanças que talvez não sejam as melhores para eles mesmos. É o que acontece, por exemplo, quando os Estados Unidos apresentam sua forma de governo e seu estilo de vida como o ideal para todos os países do mundo.
- Tentativa de melhorar a sociedade, a economia ou o ambiente: há muitos indivíduos e grupos bem intencionados, que esforçam-se para empreender mudanças que melhorem as condições de vida. Esse tipo de motivação pode ser observado, por exemplo, em muitas organizações sem fins lucrativos.
- Necessidade de reagir a outras mudanças: qualquer mudança pode ser percebida por um indivíduo ou organização, como uma oportunidade ou ameaça, motivo pelo qual agirá de forma diferente da usual, o que também constitui uma mudança.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA MUDANÇA

Cada mudança tem características bem peculiares, principalmente por se tratar de um evento contextualizado, isto é, situado em um local e período, com resultados e reações específicos, e que envolve pessoas com formações diferenciadas umas das outras. Entretanto, muitas dessas características podem ser comuns a grande número de processos de mudança, motivo pelo qual procura-se, neste momento, identificar algumas que sejam consideradas genéricas, e que contribuam para a compreensão da mudança como fenômeno.

Uma das fortes características das mudanças, na atualidade, é a velocidade com que elas ocorrem e são percebidas. A título de exemplo, no século passado as informações deslocavam-se tão lentamente, que podia levar alguns anos até que um fato relevante influenciasse as pessoas em outros continentes. Hoje em dia até mesmo ocorrências de pouca importância chegam diariamente ao conhecimento de pessoas em todos os lugares do planeta, exercendo influências e gerando reações que, por sua vez, são noticiadas e formam novas reações, com um efeito multiplicador. Não somente o número de mudanças diárias aumentou a nível mundial, como o efeito delas é muito mais sentido em toda parte.

Essa característica é muito recente. CHIARETTI (1995) afirma que o homem demorou milhões de anos para descobrir os metais, e mais cinco milênios para desenvolver as primeiras máquinas. “Entre a Revolução Industrial e os primeiros computadores, o intervalo é de apenas dois séculos. Em quarenta anos, aqueles trambolhos movidos a válvulas, do tamanho de uma casa, apelidados de ‘cérebros eletrônicos’, diminuíram até poder ser colocados sobre uma mesa. Seis anos depois, eles já cabem na palma da mão” (p.56).

O estilo de vida está muito diferente do que existia a algumas décadas, e muitíssimo mais em relação aos séculos passados. WIENER (1954) afirma que “o período durante o qual as condições básicas de vida da grande maioria dos homens se viu sujeita a mudanças repetidas e revolucionárias não havia sequer começado na Renascença e na época das grandes navegações, e só assumiu o ritmo acelerado que hoje consideramos normal em pleno século XIX” (p.44). Note-se que esta afirmação foi escrita a quase cinquenta anos, e desde então a velocidade das mudanças só tem aumentado.

Essa aceleração das mudanças tem se tornado algo difícil de controlar, especialmente nas últimas décadas. Muitas mudanças não mais estão visando o bem estar dos homens em geral, mas a satisfação dos anseios de quem as empreende, ainda que prejudiquem os semelhantes ou a própria posteridade. Por esse motivo, rios têm sido poluídos, a atmosfera está grandemente afetada, os homens sofrem com os resultados do efeito estufa, os alimentos são cada

vez mais artificiais, é difícil ter segurança nas grandes cidades, surgem novas doenças de tempos em tempos, e a cada momento aparecem situações novas que exigem a tomada de decisões difíceis e a superação de obstáculos que antes pareciam intransponíveis.

Por ocasião da Revolução Industrial, o homem passou a estruturar sua vida em função das organizações, muito mais do que fazia anteriormente, e hoje esse processo continua se tornando cada vez mais intenso. Como resultado, cada mudança que ocorre nas organizações passa a ser profundamente sentida pelos indivíduos que delas participam. Como exemplo, muitas organizações hoje em dia nivelam a hierarquia e delegam autoridade para tomar decisões mais rapidamente, adotam equipes autogeridas no redesenho dos processos para agilizar a produção de bens e serviços, praticam o *just-in-time* para diminuir as despesas com estoques de mercadorias, envolvem fornecedores e até clientes em suas equipes de desenvolvimento para alcançar resultados melhores, e adotam muitas outras práticas anteriormente incomuns. Todas essas mudanças afetam as pessoas envolvidas, pois os procedimentos, a estrutura e a cultura da organização também sofrem alterações quando tais mudanças são implementadas.

Muitas dessas mudanças causam controvérsias quanto às suas conseqüências, especialmente no que diz respeito à manutenção dos empregos. ESPINDOLA (1985) salienta que “a eliminação das péssimas condições de trabalho nas fábricas, onde a automação foi implantada, ocorre simultaneamente com a supressão de postos e de emprego” (p.88). Por outro lado, BUARQUE (1985) afirma que “o mesmo processo que gera desemprego tecnológico dá origem à criação de empregos compensatórios em novas atividades ou novos ramos produtivos” (p.109). Esse aspecto é desenvolvido por BRIDGES (1995), que chega a afirmar que a tendência atual é de substituição do emprego fixo por contratos temporários, e que a sociedade passa por uma reestruturação que leva à alteração das atividades humanas.

Em função dos efeitos já observados, FEIGENBAUM (1985) assume um posicionamento radicalmente contrário a algumas mudanças, especialmente as tecnológicas, fundamentando a argumentação na questão do desemprego. A autora chega a afirmar que “não existe adequação entre os atuais empregos dos setores da indústria e de serviços e as novas categorias de ocupação que surgem com a introdução da tecnologia da informática, indicando portanto que trabalhadores alocados naquelas atividades econômicas que venham a perder seus postos de trabalho, provavelmente não serão aproveitados nas ocupações criadas por essa tecnologia” (p.142). Esse fato é característico de épocas de transição, sendo chamado de desemprego estrutural.

PINCHOT (1994) afirma, entretanto, que mesmo nessas épocas as organizações devem utilizar a inteligência de todos os seus membros, com muita criatividade. Ele cita o caso de uma organização que estava prestes a extinguir o departamento de manutenção elétrica e

demitir todos os funcionários que trabalhavam nele. Como solução alternativa, estes eletricitistas dispuseram-se a vestir terno e gravata para trabalhar como vendedores, gerando novos serviços que viabilizaram a permanência do departamento e a continuidade dos seus próprios empregos.

Utilizando-se de um enfoque totalmente diferente, KANTITZ (1994), afirma que as recentes dificuldades com relação a desemprego no Brasil decorreram de fatores de ordem econômica, principalmente a falta de financiamentos durante a década de 1980. Algumas mudanças conjunturais ocorreram no início da década atual, levando a um reaquecimento da economia, que terá como resultado a recontração de muitas pessoas. Ele afirma que as organizações brasileiras já se modernizaram, tornando-se competitivas e enxutas, e ainda podem crescer muito através da alavancagem financeira. Com isso, o autor isenta a mudança tecnológica de sua responsabilidade como causa de desempregos.

Segundo BRIDGES (1995), de forma muito diversa do que se imaginava a poucas décadas, os equipamentos eletrônicos não estão somente substituindo pessoas com baixa qualificação, que executavam trabalhos manuais, mas passaram a ocupar o lugar de quem executava o trabalho mental nos escritórios de administração de nível médio, onde os computadores tomam até decisões sobre valores de empréstimos e investimentos. Serviços que eram feitos por várias pessoas, munidas de calculadoras e sujeitas a erros, são feitos por uma só pessoa com seu microcomputador.

Como resultado desse processo, SECRETAN (1989) afirma que as organizações passaram da “estrutura piramidal para uma estrutura ampulheta, em que não há administradores de porte médio” (p.22). Ele afirma que mesmo essa estrutura já se tornou obsoleta, pois atualmente poucos administradores têm condições de liderar grandes contingentes de membros das organizações; estes, por sua vez, passaram a ser prestadores de serviços, responsáveis por ir ao encontro das necessidades dos consumidores.

As relações de trabalho estão passando por transformações que resultam de outras mudanças. Segundo DRUCKER (1974), “todas as indústrias anteriores a 1850 baseavam-se na experiência. O conhecimento, isto é, a informação sistemática, orientada para um objetivo e organizada, quase nada tinha a oferecer-lhes. Até mesmo as chamadas indústrias ‘modernas’, [...] que ainda dominam nossa vida econômica e industrial de hoje, eram em grande parte baseadas na experiência e não no conhecimento” (p.54). As relações de trabalho mudaram tão radicalmente, que o pesquisador que nunca trabalhou em uma linha de produção, hoje diz ao operário experiente o que ele deve fazer.

BRIDGES (1995) observa as mudanças por que têm passado as organizações, e descreve as novas situações com que cada indivíduo precisa aprender a lidar. Segundo ele, a tendência é de extinção dos cargos e ênfase no trabalho que precisa ser feito, algo muito mais

genérico que as antigas descrições de atividades atribuídas aos cargos, pois a flexibilidade e a capacidade de adaptação estão se tornando imprescindíveis para que as organizações sobrevivam em meio a tantas transformações.

A comunicação entre colaboradores de uma mesma organização tornou-se muito mais fácil do que há poucos anos, mesmo quando estão separados por distâncias continentais. Segundo PENTEADO (1996), essa facilidade está levando à extinção dos escritórios, pois os fax e modems permitem que um trabalho seja executado tão eficazmente em casa quanto na mesa do escritório. Os *laptops* e telefones celulares transformaram até mesmo hotéis ou carros em escritórios completos, com acesso imediato às informações dos bancos de dados da empresa.

BRIDGES (1995) ressalta que “ex-habitantes de escritórios, que gastam parte de suas horas de trabalho num carro, parte em casa e parte no local de trabalho de um cliente (onde os escritórios também podem estar desaparecendo), precisam desenvolver um conceito de trabalho totalmente novo - sem falarmos em novos hábitos de trabalho” (p.26). O ato de trabalhar em casa no horário comercial é chamado *telecommuting* e, segundo o autor, está tornando cada vez menos significativo o emprego convencional.

As recentes mudanças na forma de trabalhar são também abordadas por SECRETAN (1989). Ele afirma que “a descentralização do trabalho e da tomada de decisões, uma considerável elevação no nível de trabalhadores autônomos e a transferência do trabalho para casa estão tornando indefinidas as linhas que demarcam a fronteira entre ‘trabalho’ e ‘lazer’” (p.22).

Até mesmo a forma com que as pessoas dedicam-se ao trabalho têm passado por transformações. Repentinamente tornou-se necessário o desaparecimento do serviço com base naquilo que se espera do indivíduo (simples atribuição de tarefas), para dar lugar ao serviço executado com prazer, em que se assume um compromisso com a organização, principalmente em termos qualitativos. BRIDGES (1995) afirma que esse processo “representa uma mudança das exigências para as aspirações” (p.89), o que tem caracterizado as organizações mais bem sucedidas dos últimos anos.

Segundo PINCHOT (1994), “nas organizações inteligentes, os empregados pensam conjuntamente para, em conjunto, explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas. Eles transcendem as suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer as habilidades e a aumentar a sabedoria” (p.5).

BRIDGES (1995) também aponta a transição como importante característica das mudanças. Esta situa-se entre o antigo e o novo, e compõe-se da fase de término, em que o indivíduo desvincula-se do antigo, da zona neutra, em que já ocorreu a separação do antigo mas não houve a adaptação ao novo, e do reinício, em que já começou a adaptação do indivíduo à

nova realidade¹. Assim como os eventos da mudança, a transição deve ser planejada e administrada, para evitar consequências indesejáveis e facilitar a adaptação dos envolvidos, principalmente porque as fases da transição nem sempre ocorrem na ordem citada, e é comum a pessoa ficar insegura por não saber como será afetada pela mudança.

As mudanças têm consequências de segunda ordem, a serem previstas para obter um envolvimento proativo em vez de resistências. Segundo BASIL e COOK(1978), prender-se a glórias passadas é algo comum, mas pode ser fatal às organizações, pois o passado só é relevante no preparo para ações atuais e futuras. A herança cultural de cada indivíduo é responsável pelas normas e esperanças quanto ao papel que ele tem a desempenhar, e dificulta a adaptação a mudanças, principalmente se envolverem aspectos comportamentais.

Os autores ainda afirmam que, por mais difíceis que sejam as mudanças comportamentais, elas têm ocorrido em intensidade e velocidade crescentes, impulsionadas pelas mudanças na estrutura da sociedade, e especialmente pela revolução na comunicação e no transporte, que permite a cada pessoa saber quais são as condições de vida, os acontecimentos e os comportamentos em todo o mundo, e tomar as próprias decisões.

Todas as pessoas possuem necessidades básicas que, segundo RAMOS (1989), são satisfeitas por bens primaciais. Entre essas necessidades o autor cita alimento, abrigo, vestuário, transporte e outros serviços que ajudam a manter o organismo sadio. Além dessas, é apresentada a necessidade de ostentar um nível pessoal em relação à estrutura de *status* social, que somente os bens e serviços demonstrativos satisfazem. Grande parte das mudanças atuais decorrem da criação de inúmeros bens demonstrativos, que são continuamente apresentados à sociedade.

A rapidez com que o mercado cria novos produtos e necessidades, leva as organizações a se adaptarem para não perder os clientes. Segundo THOMPSON (1967), essas adaptações podem acarretar resistências da parte de “funcionários inseguros [...]. Numa estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, a inovação é perigosa porque, por definição, não é uma conduta controlada. Provoca a possibilidade de erros e, por conseguinte, de sanções. Para estimular a inovação, um superior inseguro precisa conceder liberdade de iniciativa aos subordinados, e assim vai perder controle” (p.153).

Nesse sentido, o autor identifica três padrões de conduta observados em estruturas burocráticas. O primeiro é o padrão burocrático, que baseia-se na especialização. Quando este padrão é exagerado e visa o atendimento de interesses pessoais, passa a ser chamado de conduta buropática, como seria o caso mencionado no parágrafo anterior. Por fim, o indivíduo que não consegue adaptar-se à rotinização, ao apego às submetas, à impessoalidade, ao estabelecimento

¹ Destaque feito pelo autor.

de categorias e à resistência a mudanças, que são características da burocracia, sofre de uma doença social chamada burose, e a sua conduta é burótica. “A conduta burocrática está relacionada com a especialização; a buropática com a insegurança pessoal; e a burótica com a imaturidade pessoal” (THOMPSON, 1967, p.166).

SECRETAN (1989) representa a conduta buropática através de uma serpente chamada Nêmesis, cujos pensamentos são “uma espécie de linha divisória que enfatiza o processo mais do que o resultado, que enfatiza o fazer as coisas corretamente mais do que fazer as coisas corretas” (p.124). Nesse caso, a ênfase nos processos era decorrente tanto de interesses pessoais, como de insegurança pessoal diante das mudanças.

Assim como a insegurança, o medo é um resultado característico das mudanças. Por exemplo, segundo DRUCKER (1974), o computador ainda provoca um pânico semelhante ao que se observou por ocasião do início da utilização do telefone no final do século passado. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que especialmente os adultos têm receio de que, ao lidarem com equipamentos que desconhecem, provoquem danos irreparáveis.

Associado a esse medo, existe o receio de que os conhecimentos adquiridos anteriormente venham a perder a utilidade. Muitas necessidades não satisfeitas são criadas a cada introdução de novas possibilidades tecnológicas ou econômicas, constituindo oportunidades para quem desejar e tiver condições de capitalizá-las. Entretanto, nessas ocasiões torna-se mais necessário o desenvolvimento da capacidade de aprender, pois, conforme BRIDGES (1995), “sempre que as coisas mudam rapidamente, o que as pessoas já sabem torna-se rapidamente obsoleto” (p.98).

Algumas mudanças são radicais e têm efeitos muito profundos. Segundo DRUCKER (1974), as mudanças tecnológicas que provocaram a dispensa de grande parte da mão de obra empregada anteriormente, “proporcionaram a mão-de-obra necessária à expansão da indústria de transformação, dos serviços e das aplicações crescentes das informações e do conhecimento” (DRUCKER, 1974, p.25), mas as pessoas precisaram preparar-se para as novas atividades. A orientação, os métodos e os instrumentos de ensino, entretanto, ainda precisam ser profundamente reformulados, a fim de promoverem um preparo adequado.

As mudanças que criam novas oportunidades em áreas anteriormente cobertas por serviços ou produtos existentes, criam também necessidades de novas relações entre as pessoas e as novas tecnologias. Mesmo que haja esforços para produzir interfaces amigáveis em cada nova tecnologia, ainda é comum o usuário sentir dificuldades. BRIDGES (1995) afirma que é requerido dos trabalhadores que sejam “bons em intermediar, traduzir, interpretar, treinar, ligar e prestar serviços” (p.81), pois essas capacidades suprem a falta de compreensão e familiaridade criada por interfaces imperfeitas.

Segundo DRUCKER (1974), quem não levar em consideração os recursos em constante mutação, estará candidatando-se ao desemprego. Tanto os trabalhadores de nível médio, como os dirigentes das organizações incluem-se nessa situação, pois devem adaptar-se continuamente a novas formas de transmissão e análise de informações, visto que estas constituem o principal insumo à disposição no mercado.

O mesmo autor afirma que numa economia “onde a habilidade se baseia no conhecimento e onde é provável que a tecnologia e a economia se modifiquem depressa, a única segurança significativa no emprego é a capacidade de aprender depressa” (p.343-344). Por esse motivo, não faz sentido esperar que um jovem aprenda, na escola ou na universidade, tudo o que precisará saber para desempenhar bem o seu trabalho. Nem mesmo é possível saber com certeza quais conhecimentos serão necessários dentro de dez ou quinze anos, e por esse motivo a educação continuada já é uma necessidade em quase todas as atividades profissionais.

SENGE (1990) afirma que não são apenas os indivíduos que devem aprender, mas as organizações em sua totalidade. Dentro delas, deve-se desenvolver o raciocínio sistêmico e praticar quatro outras disciplinas: “objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos” (p.21). As organizações cujos membros fazem uso contínuo dessas disciplinas, são as mais bem sucedidas diante da concorrência cada dia mais acirrada, e dos consumidores cada dia mais exigentes.

Neste final de século, a fim de atender as demandas do mercado, até mesmo novos setores industriais têm sido criados. As atividades profissionais são profundamente afetadas, e não é possível prever as mudanças com grande antecedência ou razoável precisão. A importância desse aspecto é salientada por DRUCKER (1974) ao afirmar que “tudo o que o prognosticador prediz pode vir a ocorrer sem que ele, apesar disso, tenha identificado o que havia de mais significativo nas realidades emergentes” (p.52). Cada pessoa tem que estar preparada para aprender e adaptar-se a novas realidades, pois é difícil prever as mudanças.

Em conformidade com a citação feita anteriormente, de BENNIS (1972), BASIL e COOK (1978) afirmam que as perspectivas são de ambientes cada vez mais turbulentos nas próximas décadas, ainda que só raramente uma mudança inicie um método ou sistema completamente original em uma atividade fundamental da sociedade, como foi o caso da imprensa, do telefone, do automóvel e da televisão. Esses tipos de invenções alteram o caráter da sociedade e modificam a estrutura e o comportamento das instituições.

Segundo CHIARETTI (1995), um exemplo de invenção revolucionária é o automóvel, que “gerou toda uma infra-estrutura - rodovias, postos de gasolina, oficinas, hotéis e restaurantes - destinada a torná-lo um produto efetivamente útil. A novidade alavancou a economia e transformou a vida americana. Muitas famílias trocaram o centro das cidades por subúrbios distantes dos locais de trabalho e até os casais passaram a namorar de maneira diferente” (p.58). Decorrido mais de um século desde a apresentação do primeiro automóvel, vários países desenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil, ainda têm o setor automobilístico como um dos mais influentes na economia.

Outro exemplo de invenção revolucionária é o computador, com o qual a forma de trabalhar mudou muito, juntamente com os principais insumos processados. Os trabalhadores manuseavam matérias primas para transformá-las em bens de consumo, que precisavam ser estocados e transportados. O principal insumo de muitas empresas agora é a informação, algo que pode ser digitado por um único indivíduo e processado a qualquer momento por inúmeras pessoas em qualquer parte do planeta, quase sem ocupar espaço.

Segundo DRUCKER (1974), a mudança tecnológica causa constrangimentos até em economistas, que muitas vezes vêm seus prognósticos sem a concretização esperada, por não poderem prever ou explicar os rumos tomados pela tecnologia, e que a cada momento afetam mais a sociedade inteira. As proporções dos gastos com pesquisa e desenvolvimento, em especial nas nações mais ricas, são maiores a cada ano, caracterizando uma transferência da economia de bens, anterior à Segunda Guerra Mundial, para uma economia baseada no conhecimento, demonstrando a profundidade com que as inovações afetam a sociedade.

Essa transferência também é apresentada por TOFFLER (1980), ao descrever a emergência de uma civilização totalmente reestruturada. O autor afirma que a primeira onda de mudanças que a humanidade enfrentou, foi desencadeada “há dez mil anos pela descoberta da agricultura” (p.23), a segunda onda foi provocada pela revolução industrial e durou apenas três séculos, e a terceira onda já é experimentada por milhões de pessoas, cujas vidas estão sendo sintonizadas em um novo ritmo. Elas derrubarão as burocracias, reduzirão o papel do estado-nação, e criarão economias semi-autônomas, utilizando modos próprios de lidar com o tempo, o espaço, a lógica e a causalidade.

Tendo em vista que as mudanças ocorrem com grande frequência e seus efeitos têm tido uma intensidade sempre crescente, deve-se considerar os possíveis posicionamentos frente a elas. Uma organização pode apenas reagir às mudanças empreendidas por outras, ou pode investir em pesquisas a fim de provocar as mudanças, caracterizando uma postura proativa.

Nesse sentido, estrategistas de visão curta utilizam os melhores cérebros de suas organizações para tirar o máximo proveito de inovações passadas, ao invés de buscar mudanças

profundas na indústria ou no produto. Essa postura pode ter consequências desastrosas para tais organizações, especialmente se os concorrentes produzirem tais inovações. Como exemplo observe-se a Gillette, uma organização que sempre faz novos lançamentos, tornando obsoletos os seus produtos anteriores, mas que pode ser surpreendida por alguma indústria química que alcance uma forma de inibir o crescimento da barba.

Por tudo o que foi apresentado, observa-se que os seguintes itens estão entre as principais características das mudanças:

- A alta velocidade com que têm ocorrido: A evolução tecnológica está em um ritmo muito acelerado, e os meios de comunicação fazem com que todo o mundo perceba as mudanças decorrentes dessa evolução. Esta percepção acarreta reações, isto é, mais mudanças, que são cada vez mais rápidas e mais largamente divulgadas;
- As consequências das mudanças não são sempre boas: Somente a título de exemplo, o meio ambiente tem sido afetado por diversas mudanças empreendidas por organizações fabris;
- As mudanças tecnológicas geram desemprego estrutural e novas relações de trabalho: Muitos trabalhadores são dispensados após a aquisição de equipamentos sofisticados, e passam algum tempo desempregados, sendo comum a necessidade de exercer atividades em outros setores da economia. Os trabalhadores que permanecem no emprego, podem ter que trabalhar de formas diferentes, recebendo instruções de pessoas da área técnica, e tendo que aprender novas atividades continuamente;
- Há fases de transição entre o “antigo” e o “novo”, a serem consideradas: A adaptação a uma mudança não se dá instantaneamente. Toda pessoa precisa de tempo para acostumar-se com a idéia do fim de algum produto ou processo, e para aprender as novas regras, para lidar com a realidade emergente;
- As mudanças provocam medo nas pessoas: O fato de não ter certeza quanto ao que efetivamente acontecerá como consequência das mudanças, gera um sentimento de medo e insegurança, especialmente se a subsistência estiver correndo algum risco;
- As mudanças tornam obsoletos os conhecimentos já adquiridos: Novos produtos, processos, costumes e regras de comportamento surgem a cada dia, fazendo com que uma parte dos conhecimentos e experiências anteriores das pessoas se torne ultrapassado;

- As mudanças levam à necessidade de um contínuo preparo dos indivíduos: A obsolescência dos conhecimentos torna necessário o aprendizado ao longo de toda a vida. Acabou o tempo em que era possível alguém considerar-se preparado para toda uma vida de trabalho, apenas com os conhecimentos adquiridos em um curso superior;
- É difícil prever quais as mudanças que ocorrerão no futuro: As inovações tecnológicas e todas as mudanças subsequentes estão sendo muito pouco previsíveis, pois não seguem uma seqüência linear. De tempos em tempos ocorrem saltos qualitativos que não é possível visualizar com grande antecedência;
- Pode-se reagir ou proagir em relação a uma mudança. As pessoas podem procurar antecipar-se a mudanças, preparando-se e até executando-as, ou podem aguardar que surjam, para depois tomar as providências necessárias. Mesmo esta segunda categoria pode ser dividida em duas outras, que são a das pessoas que adaptam-se, e a das que resistem.

3.4 A EXPECTATIVA DE UNIFORMIDADE

HAWKING (1988) afirma que cada indivíduo faz perguntas, ao longo da vida, sobre sua existência, seu papel na sociedade e no universo, sua origem e seu destino. Em geral, as respostas são obtidas na sociedade, em conformidade com as crenças e os valores vigentes. Tais crenças e valores normalmente passavam séculos sem sofrer alterações, mas quando estas surgiam era possível observar insegurança e resistências por parte daqueles que tinham bem arraigados os valores e crenças antigos e deparavam-se com os novos.

A resistência é tanto mais forte, quanto mais radicalmente se questiona a crença que dá sentido à existência. Por esse motivo, diversos estudiosos e pensadores foram condenados à morte durante a Idade Média e em outras épocas. SKINNER (1991) afirma que “através da história as contingências usualmente têm funcionado em favor daqueles que as mantêm” (p.63), e essa situação persiste em pleno século XX.

Segundo RAMOS (1989), devido aos valores vigentes na atualidade, o homem assumiu um caráter unidimensional, pois tem passado por “um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter - o *ethos* - do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações

interpessoais” (p.142). O autor afirma que a atualização pessoal é apenas incidental naqueles que visam a maximização da utilidade, o que é característico na sociedade centrada no mercado.

A percepção de relativa uniformidade como característica da vida das pessoas, especialmente nas relações com as organizações, leva à sensação de segurança quanto ao futuro, visto que em geral espera-se tão somente a repetição do que foi observado no passado. Essa crença resulta, em parte, do processo de ensino/aprendizagem, que supõe a existência de uma lenta evolução em todos os aspectos da vida, e a conseqüente falta de necessidade de preparo do indivíduo para enfrentar mudanças.

A idéia de ausência de mudanças pode ser observada em níveis maiores, tanto abrangendo organizações como países inteiros. Nesse sentido, RAMOS (1967) apresenta as teorias N e P, sobre a modernização. Segundo a teoria N, “existe uma lei de necessidade histórica que compele toda sociedade a procurar alcançar o estágio em que se encontram as chamadas sociedades desenvolvidas ou modernizadas” (p.9). A idéia é de que existe um só caminho a ser seguido, e qualquer esforço empreendido em outra direção é infrutífero, pois todas as sociedades passam necessariamente pelo mesmo processo de evolução, e em algum momento chegarão ao mesmo ponto em que encontram-se agora as mais desenvolvidas. A idéia de acomodação às circunstâncias é disseminada por aqueles que não têm interesse nas mudanças, e isso pode ser aplicado também a indivíduos e organizações.

Com o advento da burocracia, tornou-se comum que a tendência das organizações seja semelhante à expectativa dos indivíduos, no sentido de estabelecer papéis certos para cada um de seus integrantes. Cada pessoa, ao lidar com as outras, sabe quais são os seus papéis e os de cada indivíduo com quem convive, de modo que todo o ambiente de trabalho torna-se bastante previsível. Segundo MARCH e SIMON (1981), “é essa previsibilidade, juntamente com outros fenômenos, que permite às organizações agirem coordenadamente com o meio ambiente que as envolve” (p.20).

RAMOS (1984) associa essa expectativa de uniformidade, ao enquadramento das pessoas nos modelos tradicionais de homem, que não enxergam possibilidades distantes da realidade em que vivem diariamente. Em contrapartida, o autor descreve o homem parentético, que é capaz de visualizar a organização e mesmo a sociedade toda, de uma forma crítica, como se estivesse fora dela, enxergando os seus problemas e sendo capaz de visualizar alternativas melhores. Para o homem parentético, existem inúmeras possibilidades que são limitadas apenas pelo seu compromisso ético “com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético)” (p.8). O homem enquadrado nos modelos tradicionais é comum na sociedade atual, é muito arraigado às suas condições sociais, evita fazer escolhas e pouco examina as possibilidades.

RUSSELL (1976), por outro lado, não apresenta distinções entre modelos de homem. Para ele, as pessoas em geral enfrentam dificuldades para acostumarem-se às mudanças, pois normalmente sentem-se mais à vontade em condições “semelhantes àquelas que prevaleceram quando crianças” (p.120). Segundo o autor, existe uma tendência a supor que os acontecimentos futuros seguirão os padrões observados no passado. Se as mudanças no passado ocasionaram dificuldades, é provável que as futuras sejam motivo de resistências, devido à idéia de que serão semelhantes.

As mudanças, que estão se tornando mais freqüentes a cada dia, ocasionam sentimentos adversos por não atenderem à expectativa de uniformidade relatada acima. Esses sentimentos, extremamente importantes em um estudo sobre resistências a mudanças, são tratados no ponto a seguir.

3.5 SENTIMENTOS GERADOS PELA MUDANÇA

A ocorrência de mudanças gera incertezas, visto que nem todos os resultados são informados antecipadamente às pessoas envolvidas. FREITAS (1991) afirma que “as mudanças constantes, característica marcante do tempo atual, geram uma incerteza grande a respeito dos valores, abalando a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas” (p.XXII). Essa idéia é complementada por JUDSON (1980), ao afirmar que “quando alguém se confronta com uma mudança, vê-se diante de uma situação futura na qual tanto as fontes de gratificação como a gratificação propriamente dita são desconhecidas ou incertas. Ninguém, em tais circunstâncias, pode saber, com certeza, o que vai lhe acontecer realmente” (JUDSON, 1980, p.41).

Em geral o homem necessita de certezas em que se possa firmar, como ocorre com diversas crenças históricas, que foram aceitas por muito tempo, até que se admitiu que estavam erradas. RUSSELL (1976) salienta que “qualquer um [...] acharia a falsidade do seu tempo mais proveitosa do que a verdade ainda não reconhecida como tal” (p.90). Essa afirmação estende-se à esfera científica, pois, conforme STORER (1975), “o conhecimento científico é mais a soma de nossas descrições da realidade do que a própria realidade” (p.117). Essas declarações são representativas do sentimento de desconforto que o homem tem em relação ao desconhecido, e que é comum em situações de mudança.

JUDSON (1980) salienta que uma das necessidades humanas é a certeza da subsistência, e ressalta que “qualquer um que tenha meios independentes de subsistência sentirá,

provavelmente, menos temores diante de mudanças que afetam seu emprego, do que um outro que dependa exclusivamente de seu salário ou ordenado para viver” (p.41).

Conforme foi dito anteriormente, outro sentimento gerado pela mudança, neste caso especificamente a mudança tecnológica, é o constrangimento que atinge especialmente os economistas, por não conseguirem prevê-la em seus prognósticos.

Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), entretanto, “talvez a angústia pessoal mais freqüente seja: ‘Como é que eu fico nessa economia em constante mudança?’. Homens e mulheres têm medo de que seus empregos se tornem obsoletos, de não serem capazes de se adaptar a novas formas de trabalho, de seus filhos ingressarem em indústrias que vão deixar de existir, que a guinada na economia crie um enorme desemprego, especialmente entre trabalhadores idosos. São todas preocupações legítimas” (p.310).

3.6 NECESSIDADE DE AJUSTES EM DECORRÊNCIA DA MUDANÇA

A ocorrência de mudanças não se dá de forma isolada, pois, conforme foi dito anteriormente, as pessoas, os processos e o ambiente são afetados por elas. Em tempos de mudanças profundas e freqüentes, é necessário fazer ajustes contínuos (SENIGE, 1990), tanto nas organizações quanto nas atividades e nas habilidades das pessoas.

Dentre as necessidades de ajustes geradas pela mudança, deve-se ressaltar a de desenvolver a flexibilidade pessoal e o desprendimento em relação às conquistas anteriores, pois as pessoas afetadas por mudanças geralmente precisam desvencilhar-se de conhecimentos ou especializações, às vezes adquiridos com muito esforço, para dedicar-se à readaptação. A contrariedade resultante dessa situação é expressa por THOMPSON (1967), ao propor que “as especialidades não se devem desatualizar cedo, porque nesse caso as pessoas não empregarão o tempo necessário para adquiri-las” (p.24). Entretanto, esse não é um fator que se possa controlar conforme a vontade pessoal, pois o mercado apresenta suas próprias exigências, e cabe a cada indivíduo adequar-se da melhor forma possível.

BENAKOUCHE et al. (1985) afirma que “as novas tecnologias (NT) estão ‘reestruturando’ setores de atividades em declínio e ‘constituindo’ novos setores. A partir daí, as formas de produção, os modos de consumo, o nível e a estrutura de empregos, o modo de vida, etc., serão submetidos a uma mutação radical” (p.148), à qual as pessoas devem adequar-se continuamente. Entretanto, os instrumentos que ajudam as pessoas na fase de transição, podem (e às vezes devem) ser diferentes dos utilizados em outras ocasiões.

Segundo BRIDGES (1995), a grande mudança que gerou os empregos utilizou as escolas primárias para preparar os trabalhadores, ao passo que novos instrumentos como a televisão podem ser utilizados para adaptar o indivíduo a um mundo sem empregos e em constante mutação. O programa “Gente que faz”, veiculado aos sábados pela Rede Globo por iniciativa do Banco Bamerindus, por exemplo, contava a história de pessoas empreendedoras que foram bem sucedidas. Com isso, tentava motivar outros que estivessem passando por dificuldades, principalmente financeiras.

Conforme foi dito anteriormente, DRUCKER (1974) apresenta a capacidade de aprender depressa como a única segurança para o emprego, pois não é possível saber com antecedência quais conhecimentos serão necessários para exercer uma profissão dentro de alguns anos ou décadas, se é que tal profissão ainda existirá. Segundo o autor, a organização sistemática das informações e conceitos tem tornado obsoleto o aprendizado prático, e aqueles que alguma vez adquiriram habilidades calcadas no conhecimento, aprenderam a aprender. A partir desse ponto, qualquer habilidade pode ser aprendida. O que sempre ocorreu com o aprendizado prático, foi o preparo para uma habilidade específica, o ensino do uso de um certo conjunto de instrumentos para um determinado objetivo. A fundamentação no conhecimento, por outro lado, capacita as pessoas a desaprender e a reaprender.

Essa idéia é apresentada por PEREIRA FILHO (1970), ao relatar o questionamento feito ao filósofo Ortega Y Gasset em um congresso sobre a reconstrução européia. Perguntaram-lhe o que as universidades deveriam ensinar aos estudantes de administração, para torná-los aptos a enfrentar os desafios econômicos que se anunciavam. Sua resposta foi que deveriam ensinar-lhes grego e educação física, o mesmo que o império britânico ensinava aos seus jovens para que administrassem com sucesso as diversas colônias, apesar de todas as peculiaridades locais. Segundo o autor, os jovens administradores devem ser capazes de liderar pessoas e interessar-se por tudo o que estiver ao alcance, inclusive aquilo que não diz respeito diretamente ao seu trabalho. Devem estar preparados de uma forma genérica, pois as especificidades estão sempre mudando.

Certamente não faz sentido apenas criticar a forma organizada e repetitiva de executar as atividades, conforme proposta pela escola clássica de administração; pelo contrário, segundo DRUCKER (1974), foi a partir do trabalho de Frederick W. Taylor que teve início a análise sobre o trabalho, algo cujo resultado anteriormente dependia apenas do empenho, sem envolvimento da razão. Talvez o erro das organizações tenha sido imaginar que poderiam parar de analisar o trabalho, depois de encontrar uma forma ideal de executar as tarefas. Nesse sentido, a reengenharia, que revolucionou recentemente algumas empresas, não é algo totalmente novo; a disciplina de Organização e Métodos já fazia a análise da forma de executar as tarefas,

mas em algum momento parou de observar as mudanças que estavam ocorrendo no mundo, especialmente no que diz respeito aos recursos tecnológicos que poderiam ser utilizados pelas organizações. Atualmente não é possível cometer esse erro sem colocar em risco a sobrevivência da organização.

No que diz respeito às pessoas, por outro lado, percebe-se que não estão sendo devidamente preparadas para tantas mudanças. “Houve mesmo uma época em que ser telegrafista era sinônimo de um bom emprego” (MAGALHÃES, 1994, p.320), assim como a dez anos um analista de sistemas recebia uma ótima remuneração, o que já não é mais uma realidade geral. As pessoas que atuaram durante quinze ou vinte anos em uma atividade que está em declínio, poderão enfrentar sérias dificuldades se vierem a perder o emprego, e mesmo antes disso poderão sofrer redução nos salários e queda no prestígio relacionado à atividade exercida. As instituições educacionais não estão preparando os indivíduos para enfrentarem essas situações, mesmo porque estas não são facilmente perceptíveis, assim como não é fácil criar meios de redirecionar as atividades das pessoas logo que o mercado mude.

Novas necessidades são criadas a cada introdução de novas possibilidades tecnológicas ou econômicas, constituindo oportunidades para quem desejar e puder capitalizá-las. Nessas ocasiões, entretanto, torna-se mais necessário o desenvolvimento da capacidade de aprender, pois, conforme BRIDGES (1995), “sempre que as coisas mudam rapidamente, o que as pessoas já sabem torna-se rapidamente obsoleto” (p.98).

O autor afirma que enquanto os empregos tradicionais desaparecem, surge em seu lugar a formação de equipes fluidas e treinadas interdisciplinarmente, capazes de fazer coisas que nenhuma descrição de cargo poderia abranger. Em muitos casos são pessoas com contrato temporário que, quando o mercado exigir adaptações, não estarão defendendo uma forma antiga de trabalhar. Além disso, serão utilizadas tecnologias que transformarão qualquer local, mesmo que seja o carro ou um cômodo da própria casa, em um verdadeiro escritório, desvinculando o indivíduo de locais específicos de trabalho.

GARNER (1995) também desenvolve essa idéia, ao afirmar que “a estrutura do emprego nas nações industriais toma a forma do expediente parcial e da contratação temporária” (p.89). Além disso, o autor prevê um aumento da participação feminina na força de trabalho, inclusive devido às experiências que as mulheres têm enfrentado até o momento. “Com sua experiência em trabalho flexível e em compartilhar trabalhos, e bem habituadas a intervalos na carreira, as mulheres já estão aptas a enfrentar as características da nova força de trabalho” (p.90). Até mesmo a intuição, que vulgarmente é considerada como uma característica preponderantemente feminina, tem sido cada dia mais valorizada.

Por esse motivo, da mesma forma que as mudanças criam a necessidade de cada indivíduo acostumar-se com novos ambientes e relações de trabalho, geram a necessidade de desenvolver habilidades que antes talvez não fossem necessárias, incluindo a preparação para lidar com novos equipamentos que são lançados todos os dias. A idéia de que qualquer pessoa pode lidar com um equipamento que tenha sido desenvolvido com alta tecnologia, é um completo equívoco, pois o indivíduo ou organização que o cria, pode não ter conhecimento de todas as conseqüências de seu uso.

Pelo fato das pessoas levarem muito tempo preparando-se para assumir um posto de trabalho, o emprego torna-se a principal fonte de significado para muitas delas, e quando ficam desempregadas, comumente passam por problemas de ordem psicológica. Segundo RIFKIN (1995), “o profundo impacto psicológico das mudanças radicais nas condições e na natureza do trabalho sobre o trabalhador americano está sendo visto com preocupação pelos observadores do setor” (p.215), pois cada indivíduo passa por uma formação que valoriza o preparo para assumir uma função produtiva na sociedade. “Estar desempregado é sentir-se improdutivo e cada vez mais imprestável” (p.215). A dimensão dessa dificuldade é expressa por BRIDGES (1995) nas seguintes palavras:

Como viver num mundo como este, um mundo em que o trabalho de hoje está num lugar e amanhã em outro; em que a carga de trabalho oscila violentamente com as oportunidades do momento; em que não se pode dizer o que se estará fazendo ou o que se estará ganhando no próximo ano; em que colegas vêm e vão como transeuntes; em que se gasta tanto tempo arranjando o trabalho de amanhã quanto se gasta para fazer o trabalho de hoje? Como se pode viver num mundo que não pára de mudar? (BRIDGES, 1995, p.134).

Essas constantes mudanças podem ocasionar crises de identidade, pois as pessoas costumam identificar-se com aquilo que fazem, e poderão sentir-se confusas ao ter que lidar diariamente com atividades, clientes e conhecimentos totalmente diferentes. Um ponto que deve, portanto, ser abordado pelo processo de ensino/aprendizagem, é a preparação psicológica. Segundo BRIDGES (1995), cada indivíduo deve “considerar o que significará desistir de *todo o conjunto de atitudes, expectativas, pressuposições, auto-imagens e valores que acompanhavam o conceito de ‘ter emprego’*” (p.228), pois a qualquer momento pode precisar dessas reflexões.

No que diz respeito às organizações, SEMLER (1988) afirma que a sobrevivência através do tempo está relacionada com a capacidade de enxergar a necessidade de mudança e ter coragem de mudar em tempo, à efetiva participação dos funcionários, e ao desenvolvimento de uma cultura própria. O autor precisou deixar de lado todo o conceito anterior de como deveria funcionar a empresa que passou a dirigir (Semco), e reestruturou-a. Os funcionários também

passaram por esse processo, pois tiveram que mudar a forma de enxergar os próprios empregos, as relações de trabalho e até a forma de ser remunerados.

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que “muita gente será expulsa de seu conforto, mas isso não quer dizer que seus conhecimentos não terão mais valor. Quer dizer que as pessoas e empresas terão que estar abertas para reinventar a si próprias - possivelmente mais de uma vez. Empresas e governos podem ajudar a treinar e reciclar empregados, mas, no fim das contas, são os indivíduos que terão que ter a maior responsabilidade por sua própria formação” (p.313). Segundo BERGER e LUCKMANN (1995), “surgirão especialistas, cada um dos quais terá de conhecer tudo aquilo que é considerado necessário para a realização de sua particular tarefa” (p.108), ao mesmo tempo que precisarão ser bons observadores do ambiente todo, e estar aptos a especializar-se em outras funções quando necessário.

3.7 CAUSAS DA RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Em função da expectativa que as pessoas têm de que haja estabilidade, já seria esperado que qualquer mudança ocasionasse, no mínimo, contrariedades. Somando-se a esse fator a necessidade de cada indivíduo fazer esforços no sentido de adaptar-se, entende-se que as mudanças sofram resistências. Na verdade, são vários os fatores passíveis de serem apontados como bons motivos para resistir às mudanças, dentre os quais podem ser contados, por exemplo, o temor quanto às conseqüências ecológicas, a aversão à ganância dos implementadores de mudanças, ou o medo de ficar desempregado.

Conforme foi dito anteriormente, RUSSELL (1976) afirma que a mudança é algo que ocasiona difícil adaptação, pois as pessoas sentem-se mais à vontade em condições parecidas com as da sua infância, e há uma tendência a supor que, de certa forma, os acontecimentos futuros seguirão os padrões observados no passado. Se as mudanças no passado ocasionaram dificuldades, é provável que as futuras sofram resistências, devido à idéia de que serão semelhantes.

De igual modo, as mudanças ameaçam a forma com que as relações têm ocorrido dentro das organizações. THOMPSON (1967) afirma que as inovações ameaçam a legitimidade da autoridade hierárquica e desafiam a burocracia. Segundo ele, para defender sua posição hierárquica e autoridade, alguns superiores depreciam a função dos especialistas que, por introduzirem inovações na organização, passam a ter uma autoridade não ligada à hierarquia, mas

relacionada com os conhecimentos técnicos que possuem. A resistência pode partir também da base da pirâmide hierárquica, especialmente quando um pesquisador, que nunca trabalhou em uma linha de produção, diz ao operário experiente o que ele deve fazer.

Outro fator que comumente gera resistência às mudanças é a falta de conhecimento da necessidade das mesmas. THOMPSON (1967) afirma que, se um indivíduo não conhece profundamente os resultados de suas ações, “pode não sentir necessidade de uma mudança que outras pessoas, que têm esse conhecimento, pensem que deve ser feita” (p.154). Se não percebe a necessidade de mudança, também pode ter dúvidas quanto às conseqüências, motivo pelo qual tende a apresentar resistência. Segundo JUDSON (1980), esse quadro é reforçado se há falta de confiança nos superiores, ou se houve experiências de mudanças com resultados negativos.

A resistência à mudança é também influenciada por acontecimentos históricos que a precedam a nível da organização, da região e do país. Dentre eles, destacam-se as diretrizes, práticas e costumes passados da organização, a natureza da sua administração passada e presente, a confiabilidade demonstrada, a forma de conduzir mudanças no passado, os efeitos de tais mudanças, os padrões de desemprego e oportunidades de empregos alternativos, as forças que influenciam a mobilidade da mão-de-obra, e a intervenção governamental.

É comum observar certo receio também com relação a atribuições de tarefas temporárias, especialmente quando a duração da atividade é maior que um mês, em período integral; Nessas circunstâncias, o indivíduo pode ter dúvidas quanto ao seu retorno à antiga função. Entretanto, tem se tornado cada vez mais comum esse tipo de atribuição, especialmente em organizações contábeis, de consultoria, artísticas e de pesquisa, sem falar em órgãos temporários do governo.

Também será comum a resistência a mudanças que sejam impostas de maneira ditatorial, ou quando se acredita que é algo irreversível e com conseqüências desconhecidas. Segundo JUDSON (1980), o mesmo ocorre “quando as pessoas afetadas não são consideradas como indivíduos, mas, ao contrário, são tratadas como um grupo, categoria ou classe indiferenciadas” (p.55), ou quando acreditam que as futuras conseqüências de uma mudança entrarão em conflito com seus atuais desejos e necessidades.

A falta de participação de todos os membros da organização, tanto no planejamento quanto na implementação de mudanças, constitui outra causa de resistência. Segundo BERGER e LUCKMANN (1995), é “mais provável que o indivíduo se desvie de programas estabelecidos para ele pelos outros do que de programas que ele próprio ajudou a estabelecer” (p.89).

Entretanto, ainda que haja participação dos funcionários nas mudanças empreendidas, e mesmo que concordem com elas, é uma ilusão esperar que os excedentes

resultantes da atividade sejam distribuídos de forma igualitária. O exército de reserva (população desempregada) possibilita que os ganhos alcançados pelas empresas não sejam repassados para os funcionários, visto que normalmente há outros indivíduos dispostos a desempenhar as mesmas atividades por um salário um pouco menor.

Outro importante aspecto ocasionador de resistências a mudanças é apontado por JUDSON (1980), ao afirmar que a resistência tende a variar em proporção direta ao tempo que se necessita para realizar a mudança: quanto mais longo o período, maior a resistência. Por outro lado, quanto maior o envolvimento pessoal na tomada de decisões a respeito de uma mudança, menor será a oposição a ela.

Além disso, segundo o autor, “quando um grupo de pessoas é afetado por uma mudança, as reações intensas de alguns dos seus membros poderiam ter efeito inflamatório sobre os outros, (ao mesmo tempo que) unir-se em grupo para resistir à mudança oferece, àqueles que compartilham da necessidade de autoproteção, um meio eficiente de garantir a sua futura segurança” (p.67-68). Essa afirmação talvez explique muitos atos de pessoas tranquilas que, em meio à multidão, assumem uma postura até mesmo violenta.

Mais um aspecto que pode ser citado, diz respeito à cultura, pois qualquer mudança que questione ou atinja diretamente os valores e crenças da organização, da sociedade ou simplesmente do indivíduo, também passa a enfrentar resistência. Segundo BRIDGES (1995), diante de mudanças fundamentais nas instituições sociais, a primeira e mais natural reação é defensiva e reacionária, no sentido de interromper tais acontecimentos. É comum as pessoas resistirem a dizer adeus ao mundo que lhes deu a identidade, sentirem-se angustiados diante da própria ignorância sobre as regras de ação e comportamento em uma situação totalmente nova, e resistirem a arriscar-se em um modo não experimentado de ser e fazer. “Qualquer um que não tivesse no mínimo dúvidas sobre a transição seria muito incomum” (BRIDGES, 1995, p.215).

THOMPSON (1967) afirma que a resistência é explicada pelo fato da especialização exigir garantias de estabilidade. Essa idéia é complementada por SENGE (1990), ao afirmar que a resistência a mudanças “sempre resulta de ameaças às normas e maneiras tradicionais de fazer as coisas, normas essas que estão entrelaçadas nas relações de poder estabelecidas” (p.94).

A religião também pode ser citada como causa de resistência a mudanças. DREFAHL (1994) fala do caráter conservador do indivíduo religioso, que muito mais do que os outros indivíduos em geral, é contra qualquer tipo de mudança, visto que Deus está no controle de tudo, a ele cabe fazer as mudanças que julgar convenientes, e o ser humano não deve intervir. Essa idéia foi apresentada quarenta anos antes por WIENER (1954), ao afirmar que “nem para o católico ou o protestante, nem para o judeu, é o mundo um *bom* lugar, de que se possa esperar

uma felicidade duradoura? (p.42), motivo pelo qual não são favoráveis a mudanças, e contrapõem-se aos entusiastas que acreditam que a ciência pode melhorar todos os aspectos da vida humana.

Segundo RIFKIN (1995), os problemas psicológicos decorrentes da crescente mudança no sentido de extinção dos escritórios, constituem mais uma causa de resistência, devido à interação que passa a ser esporádica. Segundo o autor, esse fato seria responsável por resistências e até pelo enfraquecimento dos “sentimentos de lealdade pela empresa” (RIFKIN, 1995, p.164).

Muitas resistências são ainda ocasionadas pelas mudanças empreendidas na esfera governamental, onde pequenas mudanças em tarifas, por exemplo, podem levar setores inteiros da economia a ter prejuízos, e milhares de pessoas a ficarem desempregadas.

Em conformidade com esse pensamento, pode-se afirmar que, por mais convincentes que sejam todos os fatores listados até aqui, no sentido de motivarem a resistência a mudanças, nenhum é tão forte quanto o medo de perder o meio de subsistência. Diversos autores afirmam que as mudanças, especialmente as tecnológicas, ocasionam desemprego. Dentre eles já foram citados ESPINDOLA (1985), FEIGENBAUM (1985), BRIDGES (1995) e RIFKIN (1995).

Milhões de pessoas no mundo todo, mesmo executivos e profissionais de nível médio, estão se tornando substituíveis ou simplesmente dispensáveis, devido à utilização de equipamentos sofisticados, e devido à adoção de novas práticas administrativas. Esse fato é agravado pela ineficiência dos atuais programas de retreinamento e recolocação de profissionais, que não preparam as pessoas para lidarem com esse tipo de situação. Em muitos casos, parece ocorrer um esquecimento de que há pessoas sendo afetadas pelas mudanças, e que elas têm necessidades e sentimentos a serem considerados. Por tudo isso, é compreensível que as mudanças sofram resistências, cabendo uma avaliação das formas que estas podem assumir.

3.8 FORMAS QUE A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS PODE ASSUMIR

A resistência a mudanças pode assumir diferentes formas, que dependem da sua natureza (da mudança), das atitudes do indivíduo para com essa mudança e das forças advindas do grupo e da organização. JUDSON (1980) apresenta um quadro com uma graduação dos diferentes tipos de atitudes e de comportamentos resultantes (mais prováveis):

QUADRO 01 - FORMAS DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

ATTITUDES	COMPORTAMENTOS
Aceitação	cooperar e apoiar entusiasticamente cooperar cooperar sob pressões da gerência apresentar aceitação
Indiferença	resignar-se passivamente apresentar indiferença
Resistência passiva	ser apático; perder interesse no trabalho fazer somente aquilo que for ordenado comportar-se de forma regressiva não aprender
Resistência ativa	protestar trabalhar segundo as regras fazer o menos possível diminuir o ritmo de trabalho apresentar retraimento pessoal cometer "erros" causar danos sabotar deliberadamente

Fonte: JUDSON (1980, p. 78).

Nesse quadro, a coluna de atitudes corresponde aos aspectos cognitivos, afetivos e conativos² que podem estar ocasionando os comportamentos observados, ao passo que a coluna dos comportamentos corresponde àquilo que pode ser observado em relação às ações dos indivíduos. Segundo o autor, as relações apresentadas entre atitudes e comportamentos são apenas prováveis, pois mesmo que um indivíduo tenha desejo de agir de certa forma diante de uma mudança que irá afetá-lo, "seu comportamento real poderá ser completamente diferente. Estará reagindo não somente à mudança mas também à pressão exercida sobre ele pelo grupo do qual faz parte e pelo ambiente da organização" (JUDSON, 1980, p. 78).

Um observador atento pode perceber que o quadro faz referências principalmente aos comportamentos e atitudes que podem ser encontrados em funcionários de organizações, reagindo a mudanças propostas de acordo com o sistema burocrático, de cima para baixo na hierarquia. Entretanto, muitos administradores e até proprietários de empresas podem apresentar atitudes e comportamentos semelhantes, inclusive no sentido de resistência à mudança.

Comportamentos que reflitam complacência são característicos de pessoas leais ao passado, que abominam a mudança e escondem-se nas maneiras habituais de fazer as coisas. Esse é o caso dos superiores hierárquicos que não inovam e também não apoiam propostas de inovação feitas por seus subordinados ou outras pessoas. Somente reconhecem a necessidade de mudança, quando a única alternativa seria o prejuízo financeiro. MARCH e SIMON (1981),

² Este assunto é melhor desenvolvido no terceiro capítulo desta fundamentação teórica, onde é tratada a teoria das atitudes, que faz parte da psicologia social.

afirmam que “tanto indivíduo quanto organização não procuram nem consideram alternativas a menos que a orientação atual se mostre de alguma forma insatisfatória” (p.241).

As pessoas adultas geralmente acomodam-se com o que já aprenderam, e relutam em alterar os seus padrões de conhecimento, motivo pelo qual as grandes reformas tecnológicas não têm ocorrido com velocidade ainda maior. São também os adultos que normalmente questionam os resultados das mudanças, e até adotam medidas enérgicas de resistência, como no célebre caso do trabalhador inglês Ned Ludd, que em 1779 iniciou um movimento de sabotagem de equipamentos têxteis que, supostamente, acabariam com os empregos. Quando se observam as crianças, entretanto, o quadro muda. Elas são mais curiosas (possuem o desejo de aprender coisas novas), e adaptam-se com muita facilidade a novas situações.

Essa característica infantil é observada especialmente diante de produtos feitos a partir de mudanças tecnológicas, visto que o computador, assim como outros equipamentos sofisticados, proporciona respostas rápidas a questionamentos, constituindo um interessante desafio para quem os tem (questionamentos) em grande quantidade.

3.9 CONCLUSÃO

De todos os aspectos abordados a respeito da mudança, sobressaem os que dizem respeito à sua extensão, à velocidade com que tem ocorrido, ao medo e ansiedade que tem ocasionado, ao fato de exigir ajustes na forma do homem viver, e também ao fato de estar sendo proporcionada pelo desenvolvimento da tecnologia.

A tecnologia é, com certeza, o fator que mais tem provocado mudanças, não só em produtos, mas em todos os aspectos da vida humana. Conforme a citação feita na parte inicial deste capítulo, o estilo de vida atual é muito diferente do que existia a algumas décadas, e muitíssimo mais em relação aos séculos passados, em grande parte devido às mudanças tecnológicas. Muito mais que a quantidade dessas mudanças, deve-se considerar os efeitos delas. Segundo BENAKOUCHE et al. (1985), as inovações tecnológicas das últimas décadas têm sido decisivas na direção do “futuro social, econômico e ambiental das populações” (p.148).

Grande parte das mudanças que ocorrem dentro das organizações, inclusive nas formas de gestão, podem ser consideradas como tecnológicas, pois envolvem estudos, pesquisas e conhecimentos de origem acadêmica. A mudança tecnológica é a que mais freqüentemente tem afetado as organizações e seus integrantes, e por esse motivo é apresentado a seguir um capítulo que visa a caracterização da tecnologia.

4 TECNOLOGIA

A história do Brasil, na forma como é apresentada aos estudantes de nível primário, secundário e até superior, parece compor-se exclusivamente de aspectos políticos, comerciais e sociais. Há outros aspectos, entretanto, que no cotidiano têm sido tratados com frequência, têm assumido influência crescente na vida das pessoas, e também eram importantes a alguns séculos, ainda que, num passado recente, não fossem tão divulgados quanto na atualidade. Enquadra-se nessa categoria o desenvolvimento da tecnologia, que passou por diversas fases desde a ocupação exclusiva do país por indígenas, até o atual desenvolvimento de satélites, aviões e fibra ótica.

Como principal elemento provocador de mudanças, a tecnologia merece uma análise um pouco mais profunda, inclusive em sua definição.

4.1 DEFINIÇÃO

As definições de tecnologia enquadram-se em duas categorias, sendo que a primeira considera-a como puramente científica, como um conhecimento decorrente de estudos e que precisa estar sistematizado, ao passo a segunda define-a de forma menos rígida, abrangendo até os procedimentos para os quais não há uma explicação racional previamente formulada.

Na primeira categoria enquadra-se a definição encontrada no dicionário de FERREIRA (1986), segundo a qual tecnologia é um “conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade; [...] Explicação dos termos concernentes às artes e ofícios; O vocabulário peculiar de uma ciência, arte, indústria, etc; Ciência que trata da técnica” (p.1360). No mesmo dicionário encontra-se a palavra “técnica”, distinta da tecnologia, e que compõe “a parte material ou o conjunto de processos de uma arte; [...] Maneira, jeito ou habilidade especial de executar ou fazer algo” (p.1360).

VARGAS et al. (1994) também procura fazer uma distinção entre as noções de tecnologia, e afirma que essa palavra não deve ser confundida com outra em inglês, que é muito parecida: *technology*. Segundo o autor, a palavra inglesa tem um sentido mais abrangente, que inclui desde complexos estudos científicos até as técnicas, mesmo as mais rudimentares, como por exemplo as adotadas pelos índios pré-colombianos para a caça, ou para o cultivo e preparo da mandioca. A versão portuguesa da palavra, menos abrangente, trata apenas do estudo ou do domínio científico daquilo que diz respeito às técnicas.

GAMA (1994) afirma que é possível falar em tecnologia como “sistematização científica dos conhecimentos relacionados com as técnicas. Isso quer dizer que tecnologia não se confunde com técnica; a primeira delas seria [...] uma metatécnica, pois tem a técnica como objeto de seus estudos, mas com ela não se confunde” (p.51). Nesse sentido,

na segunda metade do século XIX, começa-se a distinguir, no estudo das técnicas e da engenharia, uma disciplina sob o nome de Tecnologia. Sua finalidade inicial foi a de descrever, de maneira interpretativa, as técnicas, os processos técnicos, as maneiras de preparação ou fabricação de produtos industriais, a extração e a manipulação de materiais utilizados pela engenharia, além das formas de organização econômica do trabalho técnico. No final do século XIX e início deste século, a atividade tecnológica toma corpo como especialidade dos diversos ramos da engenharia. Essa, finalmente, constitui-se como o estudo ou a atividade da utilização de teorias, métodos e processos científicos para a solução dos problemas técnicos, relacionados com materiais e processos construtivos, fabricação de produtos industriais, organização do trabalho e cálculos e projetos de engenharia (VARGAS et al., 1994, p.16).

Apesar de BENAKOUCHE (1984) definir tecnologia “como sendo um processo onde o resultado é a criação do valor” (p.17), também enquadra-se na primeira linha de pensamento a respeito dessa palavra, pois afirma que os funcionários em geral não têm acesso a ela, e aprendem apenas aquilo que aumentará o lucro dos proprietários dos meios de produção, sem colocá-los em situação de risco.

BARBIERI (1990) adota uma posição intermediária em relação às duas linhas de pensamento citadas, pois afirma que há diferentes formas de entender o que seja a tecnologia, motivo pelo qual é difícil defini-la com precisão. Por isso, apresenta com riqueza de detalhes os diferentes conceitos de tecnologia. Ele afirma que tecnologia pode ser “entendida como a aplicação sistemática de conhecimentos às atividades produtivas” (p.5), constituindo “uma forma de conhecimento essencialmente utilitária, voltada exclusivamente para atuar na natureza” (p.12). Em outra definição, afirma que, “de acordo com suas raízes etimológicas, ela significa tratado ou discurso (*logya*) das artes (*thechné*)” (BARBIERI, 1990, p.12-13).

Nesse sentido, “a arte envolve a ciência (saber, conhecimento), mas não a prática sem nenhuma reflexão ou sistematização. [...] Num sentido menos abrangente, técnica pode ser entendida como processos ou métodos de uma arte ou ofício, bem como a sua parte material. É assim que se diz, por exemplo, a técnica do escritor, do electricista, técnica administrativa, jurídica, cirúrgica, estatística, de medição etc” (BARBIERI, 1990, p.13). Para complementar essa definição, o autor apresenta técnica como “todo procedimento específico para realizar uma atividade prática qualquer. [...] Faz sentido a idéia de técnica associada ao fazer, em oposição à ciência que tem por objeto o saber” (BARBIERI, 1990, p.14).

O mesmo autor afirma que os conhecimentos científicos são complementados pelos conhecimentos práticos, obtidos por qualquer meio, na composição da tecnologia “como

um corpo, acervo ou conjunto de conhecimentos relacionados com as atividades práticas genericamente consideradas (tecnologia geral) ou de um ramo específico de atividade (tecnologia eletrônica, nuclear, mecânica, agrícola etc.)” (BARBIERI, 1990, p.15).

BARBIERI (1990) ainda diferencia a tecnologia baseada apenas em conhecimentos empíricos, denominada tradicional, da tecnologia baseada primordialmente na ciência, denominada moderna. Segundo ele, a “tecnologia tradicional é produzida ao longo de gerações e através da prática reiterada das próprias pessoas que a utilizam. Via de regra, sua transmissão é feita por meio do aprendizado nos diversos ofícios e dentro de um ambiente pouco formal” (BARBIERI, 1990, p.17), o que passaria a caracterizar a tecnologia de forma mais próxima da segunda linha de pensamento mencionada inicialmente.

BASIL e COOK (1978), tendendo ainda mais para essa linha de pensamento, afirmam que “essencialmente a tecnologia é uma condição básica que delimita a modalidade do comportamento social. Usada no significado que os antropólogos fazem da palavra, a tecnologia é qualquer meio ou utensílio, através do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas” (BASIL; COOK, 1978, p.87).

Segundo RAMOS (1964), “um dos mais ordinários sentidos é o da tecnologia como conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se assenhoreia das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos” (p.4). Ele prossegue afirmando que “a tecnologia pode ser entendida como todo saber sistematicamente referido à ação. É o conjunto das técnicas desde as artesanais até a do operador de câmera de televisão e a do aeronauta. Abrange o termo, ainda, especializações, como a medicina, a navegação, a propaganda, e outras atividades, que requerem conhecimentos científicos acurados. Neste caso, tecnologia equivale a qualquer modalidade da ciência aplicada” (RAMOS, 1964, p.4).

É neste sentido, compatível com a segunda linha de pensamento mencionada, mais abrangente e menos rígida, que será considerada a palavra tecnologia neste trabalho. Nas páginas a seguir, ela deverá ser entendida como qualquer procedimento, conhecimento ou utensílio, através do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA

Dentre as principais características citadas na bibliografia disponível, pode-se ressaltar a diversidade de níveis em que as pessoas e as organizações têm conhecimento de uma determinada tecnologia. Enquanto um grupo de pesquisadores possui todo o conhecimento

existente a respeito de um dado instrumento ou teoria, outras pessoas apenas utilizam-no sem saber ao certo quais os princípios que o fazem funcionar, ao passo que um terceiro grupo desconhece até a possibilidade da existência de tal instrumento.

BOHN (1994) sistematizou a diversidade de níveis em que o conhecimento tecnológico pode ser observado, tanto a nível de um processo inteiro como de uma simples atividade. Um processo, composto por muitas atividades ou relacionado a muitas variáveis que o influenciem, pode ser conhecido em diferentes níveis, apresentando um alto domínio da tecnologia em relação a algumas variáveis, ao mesmo tempo que outras variáveis podem ser completamente ignoradas, sendo os seus efeitos atribuídos à aleatoriedade do processo. Os diferentes níveis propostos são apresentados no quadro a seguir:

QUADRO 02 - ESTÁGIOS DO CONHECIMENTO

	NOME	FORMA TÍPICA DE CONHECIMENTO
1	Completa Ignorância	Em lugar nenhum
2	Consciência	Tácito (implícito)
3	Medida	Escrito
4	Controle do Meio	Escrito e materializado em equipamentos
5	Capacidade do Processo	Manuais de equipamentos e operações
6	Caracterização do Processo	Equações empíricas (numéricas)
7	Conhecimento do Porquê	Fórmulas científicas e algoritmos
8	Completo Conhecimento	³

Fonte: BOHN (1994, p. 63)

A diferenciação nos níveis de conhecimento tecnológico é corroborada por VARGAS et al. (1994), que ressalta a necessidade de estabelecer uma distinção entre “o momento de aquisição do conhecimento tecnológico, pelo estudo do tecnólogo ou pelo trabalho do pesquisador, do momento inteiramente econômico-industrial da introdução no mercado de um novo instrumento ou de um novo processo decorrente do saber tecnológico. Há uma tendência entre nós de considerar esse último momento como o essencial na tecnologia” (VARGAS et al., 1994, p.17). Tanto é assim, que utiliza-se a expressão transferência de tecnologia quando se fala da aquisição de um produto ou processo para o qual não existe recurso tecnológico próprio, como foi o caso das usinas nucleares de Angra dos Reis. O conhecimento científico, entretanto, quase nunca acompanha o produto adquirido.

Segundo BARBIERI (1990), quando há necessidade de conhecimento específico para a produção um bem, este possui uma “tecnologia incorporada, embutida ou implícita” (p.19). O autor afirma que essa tecnologia pode estar “materializada em máquinas, instalações, ferramentas, peças, matérias-primas, combustíveis, solventes e outros materiais utilizados na produção e comercialização de bens e serviços” (p.18). Por outro lado, “denomina-se tecnologia

³ Segundo o autor, o conhecimento completo é impossível de ser alcançado, motivo pelo qual esse espaço é deixado em branco.

não-incorporada ou explícita os conhecimentos tecnológicos que se encontram nas pessoas através do saber intelectual, habilidades e experiências, bem como em documentos, tais como patentes, normas técnicas, desenhos, plantas, planos, projetos, manuais de instrução e muitos outros” (p.19).

O autor adverte que os documentos, por mais claros que sejam na explicação do processo de produção de um bem, ou da forma como este funciona, não devem ser confundidos com a tecnologia em sua totalidade, assim como os materiais que a incorporam, “pois, a rigor, ela está presente nos atributos humanos que permitem conceber, produzir e utilizar esses bens” (p.19). De igual modo, parte da tecnologia apresenta-se sob a forma de “elementos de caráter administrativo, tais como o esquema de divisão do trabalho, a amplitude de controle, o *layout*, o planejamento e controle da produção, o esquema de comercialização e até mesmo os planos e argumentos para incentivar e persuadir trabalhadores, clientes e outros públicos” (p.19).

Uma segunda característica da tecnologia, esta apontada por BASIL e COOK (1978), é a sua transitoriedade, pois “ela não é sujeita a condições de equilíbrio estático ou de um estado continuamente firme” (p.64). Como consequência, os autores sugerem que a tecnologia seja desenvolvida através do estabelecimento de “prioridades econômica e socialmente aceitas que sirvam como diretrizes à política da administração da tecnologia” (BASIL; COOK, 1978, p.69), pois não é possível ter completo domínio da mesma em todas as áreas de conhecimento.

Nesse sentido, SCHUMACHER (1983) propõe que os países subdesenvolvidos adotem uma tecnologia “intermédia” (p.137), que permite “fazer uso do melhor do conhecimento e da experiência atuais, é propícia à descentralização, compatível com as leis da ecologia, sensível no uso de recursos escassos e planejada para servir à pessoa humana, em vez de torná-la escrava da máquina” (p.137). Trata-se de uma tecnologia muito mais produtiva que a “tecnologia própria” (p.160) dos países pobres, e muitíssimo mais barata que a tecnologia requintada dos países ricos, que é intensiva em capital.

Essas duas proposições reafirmam a descrição dos três modelos de apropriação do conhecimento tecnológico, a nível nacional, e de utilização do mesmo nos processos produtivos, feita por RAMOS (1964). Trata-se dos modelos arcaico, de transição e atualizante, apresentados da seguinte forma:

O modelo arcaico é caracterizado pelo predomínio de processos empíricos, tradicionais e do domínio comum dos povos. Na fase de transição coexistem sistemas tradicionais de transformação, ao lado de processos modernos importados, isto é, com ‘know-how’ comprado. A indústria não tem capacidade, por si só, de pesquisar e elaborar sua própria tecnologia e patentear os processos de produção. [...] O modelo atualizante implica em considerável criatividade de tecnologia e ‘know-how’, estimulada por elevada demanda. A consciência científica tende a tornar-se qualificação ordinária dos trabalhadores. Predominam os processos especiais, principalmente pesquisados e criados pela própria empresa, ou de origem nacional, protegidos por patentes (RAMOS, 1964, p.9).

O autor completa essa idéia afirmando que, na passagem do grau inferior (arcaico) para o superior (atualizante) de desenvolvimento tecnológico, ocorre “crescente liberação do homem em relação ao instrumento de trabalho [...]. No modelo atualizante, a participação humana no trabalho diretamente ‘produtivo’ é escassa ou nula” (RAMOS, 1964, p.8). Essa idéia é desenvolvida por RIFKIN (1995) e BRIDGES (1995), que afirmam que essa liberação ocorre mais sob a forma de desemprego do que como lazer.

RAMOS (1964) ainda relaciona diretamente o desenvolvimento tecnológico ao fluxo de informações que passam a ser necessárias, especialmente no que diz respeito a processos produtivos. Segundo ele, “quando se caminha do modelo arcaico para o atualizante, não só aumentam em quantidade as comunicações. Eleva-se também a qualidade destas, quanto ao conteúdo racional, a eficácia e a exatidão, bem como tendem a ser multidirecionais” (p.20). Ele afirma que o trabalhador, no modelo arcaico, precisa de poucas informações para realizar as tarefas, ao passo que, no modelo de transição a preparação do trabalho distancia-se nitidamente da sua execução e, “em tais circunstâncias, o trabalhador depende cada vez mais de instruções para realizar suas tarefas, tornando-se, ao mesmo tempo, fator de retificação de tais instruções, na medida em que progride em refinamento o sistema organizacional. O modelo atualizante é a culminação de tal progresso” (p.20).

No que diz respeito à aplicação da tecnologia para aumentar a produtividade, não se pode dizer que ela seja sempre boa ou ruim, pois, segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), “a automação aplicada a uma operação eficiente aumenta a eficiência. [...] A automação aplicada a uma operação ineficiente aumenta a ineficiência” (p.174). O mesmo ocorre com relação às suas consequências sociais, conforme ressalta FUKUYAMA (1992): “A experiência do século XX tornou extremamente problemática a reivindicação de progresso baseado na ciência e na tecnologia. Pois a capacidade da tecnologia para melhorar a vida humana depende estritamente de um progresso moral paralelo do homem” (p.33).

Um exemplo desse fato é a diminuição que a tecnologia ocasiona na frequência e na duração das experiências diretas das pessoas, sendo que isso começou a ocorrer a partir do desenvolvimento da escrita, e tem se intensificado de forma assustadoramente rápida. Os relatos que eram feitos verbalmente, geralmente pelos membros mais velhos da família, passaram a estar disponíveis em livros, fitas, computadores e quaisquer outros meios de gravação de informações. O telefone, o rádio, a televisão, o jornal, a revista e outros meios de comunicação dão às pessoas o acesso a informações de todos os tipos, provenientes de muitos lugares.

SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que o uso da comunicação indireta, entendida como a interposição de um determinado meio entre os comunicantes, começou a muito tempo. “Quem nunca ouviu falar dos sinais de fumaça, dos pombos-correio, do ‘tam-tam’?

Atualmente nos utilizamos de meios como a escrita, o correio, a imprensa, o rádio, a televisão, o cinema, etc” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p. 100). Mais recentemente, uniu-se a esses meios o computador associado à linha telefônica, e todos juntos fizeram com que diminuíssem os contatos pessoais e outras experiências diretas, que podiam ser boas ou não.

A esse respeito, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que “ninguém, em nome do progresso, há de tirar de você a experiência de deitar numa praia, andar pelo mato, assistir a uma comédia ou fazer compras num mercado de pulgas. Mas nem sempre as experiências diretas são gratificantes. Esperar na fila, por exemplo, é uma experiência direta, mas desde o dia em que formamos a primeira fila estamos tentando inventar um meio de evitá-la” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.15). Essa afirmação leva à citação feita anteriormente, de FUKUYAMA (1992), de que o caráter benéfico da tecnologia é condicional. Dependendo dos usos que forem dados aos recursos desenvolvidos, pode-se obter benefícios ou prejuízos à sociedade.

BASIL e COOK (1978) afirmam que uma característica importante da tecnologia é a imprevisibilidade. Segundo eles, “a coisa mais predizível acerca da invenção é que ela é imprevisível. Até uma inovação de nível terciário pode ser altamente prejudicial numa indústria ligada à tradição” (BASIL; COOK, 1978, p.69-70). Pessoas, organizações e mesmo nações precisam estar continuamente atentas a novas pesquisas e lançamentos dos concorrentes, pois é muito difícil visualizar todas as possibilidades de desenvolvimentos tecnológicos, e é quase impossível saber com exatidão quais os direcionamentos ou estratégias que estão em andamento, devido ao sigilo que também é característico da tecnologia.

BARBIERI (1990) desenvolve essa idéia, ao afirmar que “na área científica a publicação dos resultados é a regra, pois presume-se que o conhecimento científico é patrimônio da humanidade e também porque o debate público faz parte da própria forma de conferir a validade desses conhecimentos. Na área tecnológica, a regra é o sigilo e o patenteamento, porque disto depende o seu sucesso como mercadoria. E como qualquer mercadoria, a tecnologia tem um valor de troca e está sujeita a todos os tipos de transações comerciais” (p.22).

O autor complementa esse pensamento afirmando que, apesar desse caráter comercial, a tecnologia é um “bem intangível, porquanto constituído de saber intelectual, habilidades variadas, experiências profissionais e outros elementos que não se confundem com os materiais que os incorporam ou lhes dão suporte” (BARBIERI, 1990, p.24), e nesse sentido é diferente de quase todos os produtos disponíveis no mercado. Justamente por esse motivo, é difícil o estabelecimento de um valor comercial para a tecnologia, o que geralmente leva os compradores a pensarem que pagaram muito, e os vendedores a pensarem que cobraram pouco. BARBIERI (1990) relaciona o sigilo, o caráter amorfo e o preço da tecnologia, como segue:

O preço da tecnologia é bastante difícil de ser determinado, pois não se trata de uma mercadoria de contornos e configurações nítidas que permitem estabelecer comparações rigorosas com outras similares, caso existam. Como a tecnologia é constituída de conhecimentos, o comprador somente irá comprá-la pelo fato de não conhecê-los e quem compra o que não conhece não tem condições de avaliar com facilidade o seu valor. Daí porque as empresas fornecedoras sempre que puderem irão utilizar todos os expedientes possíveis para dificultar o domínio da tecnologia por parte das receptoras, para que estas fiquem completamente dependentes do seu fornecimento (BARBIERI, 1990, p.134).

Uma outra característica que não pode deixar de ser citada é a velocidade que a tecnologia proporciona aos seus usuários. O tear a vapor era muito mais rápido que o manual, assim como os computadores de hoje são muito mais rápidos que os de cinquenta anos atrás, e infinitamente mais rápidos e precisos do que uma pessoa munida apenas de papel e lápis. Essa rapidez encanta pessoas como GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), para quem “os computadores são maravilhosos porque quando você trabalha com eles obtém resultados imediatos que lhe permitem saber se seu programa funciona. Poucas coisas na vida lhe dão um retorno desses” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.12). Essa rapidez proporciona tempo livre para o homem, sendo que a ele cabe aproveitá-lo da melhor maneira possível.

A última dentre as principais características da tecnologia, encontrada em todos os autores pesquisados, é a rapidez de sua evolução na atualidade, o que tem levado a mudanças constantes e profundas nas sociedades, organizações, processos e relacionamentos pessoais. A relevância dessa característica leva ao desenvolvimento de um tópico à parte, para que se observe a ênfase com que ela tem sido tratada no nível teórico.

4.3 A RAPIDEZ DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A assustadora velocidade com que a tecnologia tem sofrido e ocasionado mudanças, é abordada por diversos autores que tentam desvendar ou, pelo menos, mostrar a própria percepção sobre a forma ou a direção que essa avalanche de inovações e transformações está assumindo. Eles procuram apresentar os mais recentes lançamentos e, a partir daí, fazem prognósticos com o intuito de facilitar a visualização do futuro.

A título de exemplo, NEGROPONTE (1995) afirma que em breve será possível fazer compras através de uma TV interativa e escolher os programas que se desejar assistir. Em reportagem do Fantástico de 30/07/95 foi mostrada a experiência que estava em andamento em Orlando, onde algumas famílias já estavam testando a TV digital interativa, que permite escolher os filmes, ver vitrines e modelos de carros, fazer compras e muito mais, através de um controle remoto, sem sair da frente do televisor. A reportagem também apresentou casas sendo

construídas com integração entre vários aparelhos, controlados por computadores, de forma semelhante ao que foi descrito por NEGROPONTE (1995) e GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) em seus livros.

De uma forma não menos impressionante, Bill Gates apresentou em diversos artigos à Folha de São Paulo, as tendências da comunicação entre as pessoas e organizações em um futuro próximo, em que “a combinação de comunicações pouco caras com computação pouco cara vai desencadear uma revolução no acesso à informação. Essa era é freqüentemente descrita como a era da superinfovia” (26/04/95). “A superinfovia é uma rede de comunicações de alta potência que deverá conectar casas e escritórios ao longo da próxima década. Essa rede vai transformar nossas maneiras de trabalhar, de consumir e aprender” (05/07/95). Essas declarações concretizam-se visivelmente, uma vez que muitas pessoas já dispõem de terminais ou microcomputadores em casa, através dos quais comunicam-se com as empresas para as quais trabalham, ou com o mundo todo através da Internet.

A concepção de inovações tecnológicas usou e continua usando o homem como modelo para o desenvolvimento de máquinas que o auxiliem, tanto na execução de atividades físicas, quanto em atividades mentais. Exemplos típicos são os robôs para as indústrias, e os computadores utilizados até na esfera doméstica. Há meio século, Norbert Wiener contribuiu para o desenvolvimento desses tipos de equipamentos, em especial por estar continuamente relacionando-se com outros pesquisadores que, como ele, desenvolviam tecnologia de ponta. Ele teve condições, portanto, de indicar os rumos que a tecnologia tomaria nos anos seguintes, como outros cientistas e tecnólogos têm tentado atualmente. Contudo, são poucos os homens capazes de visualizar os acontecimentos de um futuro distante, como Wiener fez com alguns aspectos.

A julgar pela velocidade das inovações tecnológicas, é temerário tentar prever o que acontecerá ou existirá daqui a dez anos ou mais. Como exemplo, mesmo WIENER (1954) não conseguiu antever a utilização de instrumentos de armazenagem de dados diferentes das fitas magnéticas, que já eram utilizadas na época (há quarenta e cinco anos), e que tornaram-se obsoletas. Provavelmente, não imaginou que seriam desenvolvidos discos magnéticos e óticos, e que o raio *laser* seria utilizado nesse tipo de equipamento. Ainda assim, em sua visão otimista afirmou que “muitos homens têm tido intuições muito avançadas para a sua época” (p.12).

Nessa frase, é prudente fazer uma ressalva à palavra “muitos”, pois poucos privilegiados enxergam além de seu próprio tempo, e as intuições são mais confiáveis no que diz respeito às relações humanas. Muitas tentativas de predizer quais produtos e recursos estarão disponíveis em um futuro distante têm resultado em meras especulações.

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) enfatizam, em seu livro e em entrevistas, quase exclusivamente a importância da futura conectividade de computadores a nível

mundial, o que já é uma realidade parcial através da Internet. Eles afirmam que “todos os computadores vão se unir para se comunicar conosco e por nós. Interconectados globalmente, formarão uma rede que está sendo chamada de estrada da informação” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.14). Para melhor caracterizar essa previsão, o autor prosseguiu afirmando: “Quando ouvir o termo *estrada da informação*, não pense numa estrada, e sim num mercado, ou numa bolsa de transações” (p.17) que irá operar através de meios sofisticados de comunicação, que estão em desenvolvimento.

Apesar de todas essas afirmações, eles não estão divulgando algo totalmente novo, mas um tema que tem sido muito discutido entre os profissionais da área, assim como o desenvolvimento de computadores e de outras máquinas programáveis era algo muito discutido entre os pesquisadores da metade do corrente século. Bill Gates, como qualquer outra pessoa, certamente falharia em vários itens se tentasse listar dez ou mais produtos que hoje não existem nem estão em desenvolvimento, e que estarão disponíveis até o ano 2010.

Especialmente os produtos relacionados à utilização de computadores, tais como sistemas e equipamentos periféricos, são lançados com tamanha rapidez, que têm sido comercializados de forma totalmente diferente da convencional, e seus preços estão caindo vertiginosamente. Segundo BARBUTO (1993), hoje esses produtos podem ser encontrados em quiosques dentro de *shopping centers*, grandes lojas especializadas assemelhadas a supermercados, e lojas de conveniência. Alguns sistemas podem ser encomendados e recebidos através de uma linha telefônica, e não se sabe como isso ocorrerá dentro de alguns anos.

Apesar da sua dificuldade de prever os produtos que seriam criados, WIENER (1954) tem um grande mérito em relação à sua percepção do futuro, muito pertinente principalmente nesta década, no que diz respeito à direção que o trabalho tomaria, e à forma com que a informação seria utilizada. O autor afirmou que “estamos agora em condições de voltar à indústria caseira, em lugares onde seja, a outros respeito, conveniente” (p.141). Ele não previu que os computadores teriam lugar até nas residências, em todo o mundo, mas percebeu o que está se tornando realidade nos últimos anos, em termos da distribuição dos serviços no espaço, quebrando a concentração física iniciada pelas indústrias por ocasião da revolução industrial, devido a restrições tecnológicas.

Há alguns séculos, o homem precisou adaptar-se à realidade do trabalho dentro do ambiente da fábrica. Hoje percebe-se a necessidade do homem adaptar-se à nova realidade do trabalho dentro do próprio lar, talvez tendo até que redimensionar seu espaço físico e controlar a forma com que utiliza o tempo em sua privacidade.

De dentro de sua casa, um indivíduo pode ter acesso por telefone ou computador às contas bancárias, saber através da televisão o que se passa no mundo todo e receber

informações sobre os padrões de consumo e comportamento adotados pela sociedade, comunicar-se com as pessoas que desejar, ou conectar seu computador ao da empresa para a qual trabalha, reduzindo os deslocamentos físicos. Até mesmo as compras, conforme já foi citado, poderão em breve ser feitas através de uma televisão interativa, que já está em teste nos Estados Unidos. Nas organizações, mesmo as reuniões com indivíduos em diferentes localidades tornaram-se possíveis através dos meios de comunicação existentes, reduzindo as despesas com as viagens, que já eram muito facilitadas pelo transporte aéreo, especialmente depois do desenvolvimento do avião a jato.

O recurso que permite as reuniões à distância chama-se video-conferência, e já foi demonstrado ao público brasileiro por ocasião dos Jogos Olímpicos de Atlanta. A Rede Globo entrevistou em tempo real e à distância, com retorno também em tempo real, a equipe de natação e outros atletas brasileiros, exibindo os resultados em seus noticiários. Essa tecnologia já era utilizada anteriormente por repórteres, que falavam ao vivo de diferentes localidades, e tinham uma pequena tela para observar o andamento da programação e saber o momento exato de começar a falar. Esse recurso, que somente era utilizado por empresas televisivas, já está disponível para qualquer organização, e GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que brevemente estará disponível para uso doméstico nas ligações telefônicas.

A teleconferência é apenas parte das possibilidades que a evolução da tecnologia de comunicação e a miniaturização dos computadores proporciona, no sentido da utilização do *Small Office - Home Office* (SoHo), um escritório completo na casa do trabalhador. Os equipamentos utilizados para essa finalidade são descritos por BASSI (1994), e incluem *subnotebooks*, impressoras portáteis, cartões PCMCIA, modems portáteis, telefones celulares e equipamentos que transmitem dados por radiofrequência.

Há quase cinquenta anos, WIENER (1954) escreveu que “a sociedade só pode ser compreendida através de um estudo das mensagens e das facilidades de comunicação de que disponha; [...] no futuro desenvolvimento dessas mensagens e facilidades de comunicação, as mensagens entre o homem e as máquinas, entre as máquinas e o homem, e entre a máquina e a máquina, estão destinadas a desempenhar papel cada vez mais importante” (p.16). Prosseguiu afirmando que “consideramos habitualmente a comunicação e a linguagem como dirigidas de pessoa a pessoa. No entanto, é muito possível, a uma pessoa, falar com uma máquina, e a uma máquina falar com uma pessoa ou outra máquina” (p.75). Conforme o relato anterior, o que o autor considerou apenas possível, hoje é realidade.

Muito tempo depois, BENAKOUCHE et al. (1985) voltou a enfatizar a importância do mesmo assunto, ao afirmar que “a informática está entrando cada vez mais no espaço simbólico, ou seja, no das representações, das percepções, dos códigos. Avaliar este

novo horizonte cultural significa apreciar a nova relação homem-máquina” (p.14). Esse argumento tem grande importância, principalmente neste tempo em que o mundo todo está se comunicando, e praticamente eliminando as distâncias através dos recursos tecnológicos.

Como exemplo, PENTEADO (1994) faz uma descrição da agilidade alcançada pelas empresas que, utilizando tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange*), comunicam-se com bancos, transportadoras, fornecedores, clientes e até com o governo. Segundo a autora, “os dados automatizados das empresas podem ser enviados para seus parceiros de negócios, permitindo a realização da maior parte das transações comerciais e financeiras” (p.63). Essa agilidade tornou-se uma necessidade para as organizações, tanto no sentido de obtenção de sucesso, como para a própria adaptação e sobrevivência no mercado.

BASIL e COOK (1978) afirmam que as inovações de maior impacto, anteriores à Segunda Guerra Mundial, “não criavam, necessariamente, tamanhas ameaças para os comércios estabelecidos, organizações e indivíduos como as do período pós-guerra. Parecia existir uma dimensão de tempo que permitia que a mudança organizacional, individual e mesmo societal evoluísse mais gradativamente, permitindo uma adaptação à mudança” (p.48). Esse tempo tem sido tão drasticamente reduzido, que os autores chegaram a afirmar que “a crescente obsolescência da tecnologia criou condições onde uma nova invenção invalida outra, antes que esta tenha sido introduzida” (p.256), ocasionando certa insegurança nas organizações.

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) apresentam um panorama das transformações por que poderá passar a sociedade, através da comparação entre a estrada da informação e a prensa de Gutenberg. Segundo eles, o surgimento da prensa fez mais pela cultura ocidental do que acelerar a reprodução de um livro. “Até aquela época, apesar do transcurso de gerações, a vida fora comunitária e praticamente imutável. A maioria das pessoas só conhecia aquilo que fora visto com os próprios olhos ou ouvido em relatos de terceiros. [...] À medida que a palavra escrita foi possibilitando à população ultrapassar as fronteiras da aldeia, as pessoas começaram a se importar com o que acontecia em outras partes” (p.20). A expectativa dos autores é de que a estrada da informação transforme a cultura tão radicalmente quanto a prensa transformou a Idade Média.

Ao mesmo tempo que a tecnologia permite que as pessoas tenham acesso ao mundo todo, ela aumenta a quantidade de informações e também o número de incertezas. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) apresentam uma definição de informação como sendo a redução da incerteza. “Por essa definição, se você já sabe que é sábado e alguém lhe diz que é sábado, você não recebeu nenhuma informação. Por outro lado, se você não tem certeza do dia da semana e alguém lhe diz que é sábado, você recebeu informação, porque sua incerteza foi reduzida” (p.32). Neste ponto, pode ser analisada a fonte e a quantidade de incertezas que

existem hoje, em relação à vida mais simples que as pessoas levavam a algumas décadas ou séculos atrás. Diante da enxurrada de notícias despejadas através dos meios de comunicação, não é incomum um indivíduo ficar confuso e sentir dificuldades para formar opiniões próprias.

Esse problema também ocorre dentro das organizações, onde é comum a existência de grande quantidade de dados com limitada importância para a tomada de decisões. Eles precisam ser agrupados e analisados racionalmente, para que passem a constituir valiosas informações. Nesse sentido, PENTEADO (1993) afirma que as empresas já dispõem de sistemas integrados de informações para executivos (*Executive Information Systems - EIS*), que são utilizados em redes de microcomputadores. Esses sistemas “transformam os complexos relatórios gerados nas diversas bases de dados das empresas em arquivos acessíveis às máquinas instaladas nas mesas dos executivos” (p.72). Muitas organizações já disponibilizam parte dessas informações aos seus clientes e fornecedores através da Internet, e aos seus membros através das Intranets, que são redes internas de computadores com acesso à Internet, e que utilizam o mesmo padrão de comunicação.

Quando a estrada da informação, citada por GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), estiver em pleno funcionamento, as informações fluirão em velocidade ainda maior. Os autores afirmam que “a plataforma de software da estrada terá de tornar quase infalivelmente fácil encontrar informação, mesmo que o usuário não saiba o que está procurando. Haverá montanhas de informação. A estrada dará acesso a tudo o que existe em centenas de bibliotecas e a todo tipo de mercadoria” (p.105). Percebe-se como será difícil para cada pessoa selecionar as informações que lhe forem relevantes, quando tiver acesso a praticamente tudo.

Em parte, a questão da escolha de informações relevantes está sendo minimizada pela passagem dos dados analógicos para digitais, o que assegura maior fidelidade às comunicações assíncronas. Com isso, segundo NEGROPONTE (1995), “a informação por encomenda dominará a vida digital. Nós solicitaremos, explícita ou implicitamente, tudo o que quisermos e quando o quisermos” (p.163).

Hoje em dia, com as informações disponíveis, já é difícil compreender os acontecimentos e visualizar oportunidades futuras. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), para compreender as mudanças por que o mundo passa, e especialmente para aproveitar oportunidades proporcionadas pela tecnologia, “você não pode contar com a sabedoria convencional, que só faz sentido em mercados convencionais. Durante as três últimas décadas, o mercado de hardware e software decididamente não foi convencional” (p.52).

Quem ousou pensar fora do convencional, beneficiou-se e continua aproveitando a vantagem competitiva. O próprio Bill Gates afirma que o microprocessador Intel 8080, lançado em 1977, foi a alavanca para o seu sucesso, pois permitiu que ele visualizasse o barateamento

dos computadores e agisse para aproveitar a oportunidade. Esse microprocessador “parece um brinquedo, hoje em dia. Na verdade, muitos brinquedos baratos contêm chips mais potentes que os chips daquela época, que deram início à revolução do microcomputador” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.44). A forma de pensar, em termos da tecnologia e competitividade, precisa ser remodelada continuamente, pois o que existe hoje é totalmente diferente do que havia a dez anos atrás, e provavelmente estará obsoleto dentro de uma década.

Nesse sentido, os autores prosseguem afirmando: “Conseguimos enxergar o que havia para além do chip Intel 8080 e agimos. Perguntamos: ‘O que aconteceria se a computação fosse quase de graça?’. Acreditávamos que haveria computadores por toda parte por dois motivos: graças à capacidade de computação barata e ao novo software, que tiraria partido do barateamento. [...] Agora surge um novo horizonte e a pergunta que importa é esta: ‘O que aconteceria se as comunicações fossem quase de graça?’” (p.32).

NEGROPONTE (1995) afirma que as profundas transformações nos meios de transmissão de informações, levarão a “uma reestruturação radical da publicidade nos programas de TV” (p.163), assim como mudarão as formas de pagar pelos serviços televisivos. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), até mesmo “o modelo de cobrança da Internet já provocou mudanças na noção de que a comunicação tem de ser paga por tempo e distância. A mesma coisa aconteceu com a computação. Se você não tinha meios de ter um computador grande, podia pagar o seu uso por hora. O microcomputador mudou isso” (p.126). Além de baratear o uso da informação, esse equipamento permite a mudança e o uso da informação com grande facilidade e velocidade, o que tem caracterizado o período histórico atual.

Grande parte das informações que eram tratadas como analógicas foram digitalizadas, com o intuito de alcançar maior precisão, especialmente para reproduzi-las. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que esse esforço decorre do fato de que a “informação analógica pode ser coletada, armazenada e reproduzida, mas tende a ser imprecisa - e corre o risco de se tornar menos precisa a cada vez que for transmitida” (p.39). Por exemplo, “como todo dispositivo analógico de armazenagem de informação, o disco tem suas desvantagens. Poeira, marcas de dedos ou riscos na superfície do disco levam a agulha a vibrar de modo inadequado, criando chiados ou outros ruídos” (p.45). Em contrapartida, num CD a música é armazenada como uma série de números binários, e cada bit é representado por uma marca microscópica na superfície do disco. Um Cd chega a ter mais de 5 bilhões dessas marcas, proporcionando um nível de qualidade muito maior que o dos discos de vinil.

Os aparelhos que lidam com todos os tipos de informações estão se tornando cada vez mais precisos e fáceis de utilizar. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), “nos anos imediatamente à nossa frente haverá uma proliferação de aparelhos digitais, que

assumirão diferentes formas e possibilitarão a comunicação em diversas velocidades” (p.94). Entretanto, existe ainda certa resistência à mudança de medidores e relógios analógicos para digitais, especialmente por parte das pessoas de mais idade, que estavam (e ainda estão) satisfeitas com a precisão oferecida pelos modelos analógicos.

Um importante aspecto a ser considerado no desenvolvimento de cada novo produto, digital ou não, é a sua *interface*, isto é, a forma como ele se apresenta ao seu usuário, e o quanto é fácil ou difícil manuseá-lo. NEGROPONTE (1995) afirma que

o desafio para a próxima década não é apenas oferecer às pessoas telas maiores, melhor qualidade de som e um painel gráfico de comando mais fácil de usar. É fazer computadores que conheçam o usuário, aprendam quais são suas necessidades e entendam linguagens verbais e não verbais. Um computador deveria saber distinguir ‘Kissinger’ de ‘kissing her’, não por ser capaz de identificar a pequena diferença acústica, mas por compreender o sentido. Isso seria uma interface bem projetada (NEGROPONTE, 1995, p.92).

Associado a qualquer equipamento digital, existe o software que o faz funcionar, e que tem evoluído de forma assustadoramente rápida. Dentre as novidades que devem aparecer em breve no mercado, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) citam o *softer* software, que “vai parecer cada vez mais inteligente, à medida que você o usa. Ele vai aprender quais são as suas necessidades, de maneira praticamente igual a um assistente humano, e, como este, vai se tornar mais eficiente à medida que aprender sobre você e seu trabalho” (p.112). Um detalhamento dessa expectativa é oferecido pelos autores, ao descreverem as interfaces sociais, isto é, a fala que o computador terá, imitando uma pessoa ou personagem com estilo peculiar, numa tentativa de tornar o computador mais humano.

A sofisticação tecnológica não está restrita a aparelhos que funcionem de forma isolada. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), logo todos os dados chegarão aos lares por um só cabo. “Poderá ser ou um fio de fibra ótica, por onde transitam atualmente as chamadas telefônicas de longa distância, ou um cabo coaxial, que no momento transporta os sinais de televisão a cabo. Se os bits forem interpretados como chamados de voz, o telefone tocará. Se houver imagens de vídeo, elas aparecerão na televisão. Se forem serviços noticiosos on-line, chegarão como texto escrito e imagens na tela de um computador” (p.51). No mesmo livro, os autores descrevem os recursos tecnológicos que Bill Gates está projetando e instalando em sua casa, onde praticamente tudo será controlado por computador, inclusive os horários e locais em que as luzes acendem ou apagam, e as imagens que aparecem nos painéis, em função da pessoa que for detectada no cômodo.

Para que todo esse sistema funcione, é necessária uma sofisticada infra-estrutura, que inclui a instalação dos cabos nas residências, e o desenvolvimento de equipamentos que

decodifiquem as mensagens destinadas a cada um dos eletrodomésticos. Isso tudo está diretamente relacionado com a rede mundial de comunicação, a estrada da informação. Os autores afirmam que “muitas residências já estão ligadas a duas infra-estruturas de comunicação dedicadas: as linhas telefônicas e os cabos de televisão. Quando esses sistemas de comunicação especializados convergirem, de forma generalizada, para um único aparelho de informação digital, a estrada da informação terá chegado” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.95). É possível até imaginar o quanto a arquitetura mudará em função de tantas inovações.

Os autores também prevêm que “os decodificadores e o equipamento de interface do PC serão projetados de forma que mesmo o mais antigo aparelho de TV e a maioria dos atuais microcomputadores possam ser usados na estrada, mas haverá novas televisões e Pcs com melhor imagem” (p.96). Certamente, o barateamento dos equipamentos facilitará a implementação de toda essa tecnologia, talvez até tornando rapidamente obsoletos os equipamentos dedicados à adaptação de eletrodomésticos antigos, que seriam descartados.

Nenhum produto permanece com boa aceitação no mercado, se não for aperfeiçoado, e mesmo que o seja, pode vir a ser substituído por produtos diferentes que o tornem obsoleto. “Até mesmo o padrão VHS será substituído quando aparecerem melhores formatos com melhores preços. Na verdade, a era do VHS está quase no fim. Nos próximos anos, veremos surgir novos formatos de fitas digitais, filmes de longa-metragem em discos semelhantes aos Cds de música e, um dia, a estrada trará novos serviços, tais como o *video-on-demand*. A fita em VHS se fará desnecessária” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.86-87), por mais que seus fabricantes a aperfeiçoem.

Mesmo os microcomputadores de mesa podem passar por esse processo de substituição. “Hoje, os notebooks são os menores e mais portáteis dos computadores de verdade, mas logo vai existir o micro de bolso [*wallet PC*, ou PC-‘carteira’], com tela colorida do tamanho de uma foto” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.99). Esse novo micro, “com o equipamento adequado será capaz de lhe dizer exatamente onde você se encontra, em qualquer ponto da face da Terra” (p.101). Tal equipamento de localização já existe; trata-se do GPS (*Global Positioning System*), utilizado regularmente, por exemplo, no raly Granada-Dakar. Os autores mencionam a existência dos cartões inteligentes, como uma forma mais básica do micro de bolso. Muito parecidos com um cartão de crédito, já são populares na Europa e possuem microprocessadores embutidos no plástico.

Todos os trabalhos de escritório já estão passando por profundas transformações, sendo que em muitos deles os papéis simplesmente já não existem. A alteração estrutural que a reengenharia proporciona às empresas baseia-se nessa idéia, e decorre justamente das mudanças tecnológicas. HAMMER e CHAMPY (1994) apresentam as possibilidades atuais que algumas

empresas já estão adotando, no sentido de simplificação dos processos, redução do número de trabalhadores, redução de custos e aumento da produtividade.

O surgimento de novos recursos, até mesmo de cunho estético, associa-se a tudo isso. Em mais uma visão futurista, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que “no futuro, documentos armazenados em forma digital poderão incluir imagens, áudio, instruções de programação para interatividade e animação, ou uma combinação desses e de outros elementos” (p.145), que poderão até ser utilizados em atividades de ensino.

Os ambientes de ensino também estão sendo transformados pela tecnologia, sendo que muitas escolas já adotam o computador como um importante recurso didático e fonte de pesquisa. Aos poucos, algumas instituições de ensino estão adotando equipamentos de multimídia para apresentações, e GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) vão mais longe ao afirmar que “as lições para casa compreenderão a exploração de documentos eletrônicos tanto quanto livros escolares, talvez mais ainda. Os estudantes serão estimulados a seguir áreas de interesse específico e lhes será fácil fazê-lo. [...] os estudantes levarão suas idéias e questões sobre as informações que descobriram ao professor, que decidirá para quais questões deverá chamar a atenção de toda classe” (p.234-235). Os autores prevêm que, enquanto os alunos estiverem usando os computadores, o professor poderá trabalhar com indivíduos ou grupos pequenos e concentrar-se menos em falar e mais em resolver problemas.

Alguns professores e dirigentes de escolas já estão usando programas comerciais para administrar suas atividades e dar aos estudantes experiência com as ferramentas dos modernos locais de trabalho. A maioria dos estudantes universitários e um número cada vez maior de colegiais preparam seus trabalhos em microcomputadores, com processadores de texto, em vez de usar máquinas de escrever ou escrever a mão. Planilhas eletrônicas e aplicativos de gráficos e tabelas são usados rotineiramente para explicar teorias matemáticas e econômicas e se tornaram padrão na maioria dos cursos de contabilidade. Estudantes e professores descobriram também novos usos para aplicativos comerciais populares. Quem estuda línguas estrangeiras, por exemplo, pode tirar proveito da capacidade dos principais processadores de texto de trabalhar em diferentes idiomas. Esses programas incluem ferramentas suplementares para verificar ortografia e encontrar sinônimos em documentos de múltiplas línguas (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.239).

A estrada da informação está sendo estruturada para fornecer acesso a todos os livros de muitas bibliotecas do mundo todo, oferecendo grande facilidade na busca de qualquer tipo de informação. Poderá ser muito fácil aprender diretamente do computador, seja qual for a matéria. Além disso, já podem ser encontradas milhares de conferências na Internet, permitindo trocas de informações e opiniões com a participação de interessados de todo o mundo. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que “mudanças importantes sempre levaram gerações ou séculos. Esta não vai acontecer da noite para o dia, mas será muito mais rápida do

que as outras. As primeiras manifestações da estrada da informação aparecerão nos Estados Unidos na virada do milênio. Em uma década, seus efeitos estarão por toda parte” (p.336).

BARBIERI (1990) sintetiza todo este assunto afirmando que “praticamente todos os dias surgem produtos e processos novos ou modificados, enquanto outros saem de circulação ou entram em declínio. No centro dessas transformações está a tecnologia” (p.5), que “sempre esteve ligada às transformações da sociedade em todas as épocas e locais. O fato recente é o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e a magnitude das suas transformações. Antes da era industrial, essas transformações, além de lentas, ficavam confinadas em limites regionais; atualmente, elas se desenvolvem em escala internacional e seus impactos são mais difíceis de serem controlados” (p.6).

4.4 FATORES QUE MOTIVAM A GERAÇÃO DE TECNOLOGIA

Muitos perguntarão: ‘Por que precisamos, afinal, de toda essa nova tecnologia desnortante? Já não é tempo de por um paradeiro à mudança tecnológica? Não somos suficientemente ricos para nos preocuparmos com a melhor distribuição do que possuímos em vez de nos preocuparmos com o aumento dessa riqueza?’ Mas a alternativa da mudança tecnológica e do crescimento econômico, especialmente num período de rápida inovação, não é a manutenção do antigo; é a decadência (DRUCKER, 1974, p.88).

O argumento acima, como muitos outros, tem sido utilizado para justificar o contínuo desenvolvimento de novas tecnologias. Muitos autores são simpatizantes da tecnologia, e apresentam motivos maravilhosos para o desenvolvimento da mesma. Outros, em contrapartida, atacam a tecnologia ou os motivos egoístas que estariam levando ao seu desenvolvimento. São apresentados, a seguir, alguns dos motivos ou justificativas para o desenvolvimento da tecnologia, utilizados por autores das duas linhas de pensamento.

Segundo VARGAS et al. (1994), foi na segunda década deste século que teve início a pesquisa tecnológica no Brasil, paralelamente ao movimento modernista de renovação artística e ao desenvolvimento industrial de São Paulo. Esse desenvolvimento somente pôde se realizar devido à pesquisa tecnológica, que por sua vez só ocorreu devido ao interesse que os barões do café demonstraram na formação de centros de pesquisa que solucionassem cientificamente alguns problemas, como o domínio de conhecimentos sobre as formações geológicas para obter minérios e combustíveis, o conhecimento experimental de mecânica, especialmente das leis que regem a resistência e a estabilidade para a construção de edifícios, e o conhecimento do solo, que garantisse a produção agrícola.

Quase sempre, o que leva ao desenvolvimento de novas tecnologias é a tentativa de solucionar problemas, como foi o caso do surgimento do computador por ocasião da Segunda

Guerra Mundial. Desde então, a informática tem se desenvolvido de forma muito rápida, e associando-se a outras áreas de conhecimento. “Vale notar que a interação da informática com as outras novas tecnologias (notadamente os novos materiais e a biotecnologia) tem por objetivo suprir a escassez de recursos naturais, via substituição dos materiais (fibra ótica x fio de cobre, nova cerâmica x aço, material sintético x algodão, etc.)” (BENAKOUCHE et al., 1985, p.10).

É relativamente comum o fato do cientista ou pesquisador encontrar limitações na tecnologia de sua época, para desenvolver completamente um equipamento ou produto que tenha idealizado, o que não significa que não exista a possibilidade do seu desenvolvimento futuro. Nesse contexto, surge outra palavra diretamente associada à tecnologia: a “cibernética”. Essa palavra, no sentido em que mais tem sido utilizada, foi criada por Norbert Wiener a partir da palavra grega “*kubernetes*”, que também dá origem à palavra “governador”. Visa representar “o estudo das mensagens como meios de dirigir a maquinaria e a sociedade, o desenvolvimento de máquinas computadoras e outros autômatos que tais, certas reflexões acerca da psicologia e do sistema nervoso, e uma nova teoria conjectural do método científico” (WIENER, 1954, p.15).

O trabalho desenvolvido por Wiener volta-se para a utilização de todos os recursos efetiva ou potencialmente possibilitados pela ciência, em função das necessidades e ambições do homem, tanto para superar deficiências físicas (como a cegueira ou a surdez), quanto no intento de criar um mundo diferente, mais aprazível, confortável e feliz, conforme dá a entender que seja possível. Muitos têm fé na ciência e nas capacidades humanas, e acreditam ser possível e necessário moldar o mundo conforme as próprias expectativas.

Atualmente, muitas cirurgias são feitas com recursos que permitem pequenas incisões, ao invés de grandes cortes, e o médico não precisa mais olhar diretamente para o paciente, pois monitora seus movimentos através de uma microcâmera, que transmite a imagem interna para uma tela. O paciente recupera-se até sessenta vezes mais rapidamente que no método anterior. A maioria das inovações e descobertas da área médica são bem recebidas pelos pacientes em geral, estimulando sempre maiores investimentos em pesquisas.

WIENER (1954) salientou também a importância da informação e da forma de lidar com ela. Segundo o autor, a “informação semanticamente significativa do ponto de vista cibernético é aquela que atravessa a linha mais o filtro, melhor do que a que apenas atravessa a linha” (p.92). A forma como a informação é utilizada é o que lhe dá valor, e nesse sentido afirma que “como mercadoria, uma coisa vale pelo que puder render no mercado livre. [...] O destino da informação, no mundo tipicamente norte-americano, é tornar-se algo que possa ser comprado ou vendido” (p.112), o que sugere a existência de influência econômica na formação de opiniões, e mesmo o aspecto de dominação, pois “a informação é importante como um estágio do processo contínuo pelo qual observamos o mundo exterior e agimos de modo efetivo sobre ele” (p.120).

Compram-se diariamente informações e instruções em quase todos os lares, através dos jornais impressos e televisivos. As matérias veiculadas, mesmo que não interessem a alguns consumidores, são muitas vezes tendenciosas e procuram levar o maior número possível de pessoas a pensar de determinada forma sobre certos assuntos, moldando comportamentos e formando atitudes. Em muitos casos, notícias de grande importância são distorcidas ou escondidas, como geralmente ocorre em assuntos políticos e armamentísticos. Esconde-se dos contribuintes os valores gastos no desenvolvimento de tecnologias bélicas, assim como as próprias tecnologias passam a ser guardadas com todo o rigor, podendo tornar-se importantes instrumentos de negociação mercadológica entre diferentes países.

Nesse sentido, BENAKOUCHE (1984) afirma que “o progresso técnico é introduzido não quando aumenta a raridade de um fator de produção dado, mas quando aumenta o seu preço, que não é necessariamente um reflexo do índice da raridade, mas a expressão das condições da repartição” (p.11). Segundo o autor, são relações de interesse que estão por trás de cada nova tecnologia desenvolvida, sempre visando o lucro através do aumento da produtividade e rentabilidade do trabalho.

Segundo esse autor, as inovações são incorporadas por novas indústrias, materiais, processos e mercadorias, sem o objetivo de livrar o trabalhador da rotina e da fadiga, mas exclusivamente para obter maiores lucros. “A Ciência e a Técnica devem ser analisadas à luz do processo de acumulação do capital e de desvalorização da força de trabalho. Isto significa que se deve estudar a questão considerada numa perspectiva das relações de trabalho, das relações no trabalho, das relações com os meios de trabalho” (BENAKOUCHE, 1984, p.13).

Se, por exemplo, for examinada a produção de automóveis na Volvo, em que um indivíduo passa por dezoito meses de treinamento até que tenha condições de montar um automóvel inteiro, será constatado que ele continua não possuindo domínio da tecnologia. Se decidir sair da empresa e fabricar automóveis por conta própria, não será bem sucedido, pois faltarão todos os projetos para o desenvolvimento de equipamentos, e o mais importante, a acumulação do capital necessário para dar andamento aos seus planos. Mesmo que a rotina de trabalho não seja embrutecida como a de um século atrás, ainda assim o empregado não se verá em condições de total participação em termos de domínio do processo produtivo.

O discurso adotado pelas pessoas ou organizações que desenvolvem tecnologia, enfatiza que “a introdução dessa tecnologia deve ser feita de tal modo que o efeito social líquido seja no sentido de proporcionar uma melhor qualidade de vida, aumentando salários, diminuindo jornada de trabalho e não justamente o oposto” (FEIGENBAUM, 1985, p.142). Porém, o que se observa em termos do desenvolvimento da sociedade é que, apesar da redução ou eliminação de problemas cruciais que assolaram muitas comunidades, especialmente no que diz respeito a

saúde e saneamento básico, a distribuição dos resultados do desenvolvimento tecnológico tem se mostrado deficiente.

BASIL e COOK (1978), com uma visão otimista, procuram apresentar o processo circular de transformação tecnológica através da “roda do progresso”, em cujo centro estão as instituições e valores sociais, que são influenciados por quatro fatores: a produtividade gera a fatura, que por sua vez possibilita o desenvolvimento da educação, e esta leva à criação de novas tecnologias. As novas tecnologias permitem maior produtividade, gerando maior fatura, e assim por diante.

Os autores afirmam que, “à medida que os progressos tecnológicos para novos métodos e equipamentos são utilizados em fábricas, escritórios, hospitais, governos e lares, o recurso humano tem condições de ampliar seu rendimento efetivo e tornar-se mais produtivo. O agricultor que utiliza a tecnologia de equipamento mais eficiente, melhores sementes e métodos, expande sua capacidade de produzir e liberta ou desloca outros agricultores, de modo a procurarem outros tipos de empregos” (BASIL; COOK, 1978, p.55). Segundo os autores, a tecnologia libertou o homem de devotar todo seu tempo e energia à sobrevivência física, e criou excessos de bens materiais, permitindo a dedicação de tempo e recursos a objetivos educacionais e culturais e ao aumento do bem-estar físico. Eles concluem afirmando que “o grau de elaboração tecnológica determina em que extensão os seres humanos serão usados como fonte de energia física *versus* energia mental” (BASIL; COOK, 1978, p.87).

RAMOS (1964) também salientou a crescente liberação do homem em relação ao instrumento de trabalho, ao passar do grau inferior ao superior de desenvolvimento tecnológico, defendendo esse aspecto como algo positivo para a formação do homem em sua totalidade, não fragmentado por um sistema unicamente voltado para o mercado.

O mercado faz com que o principal impulso da tecnologia consista em obter “vantagens de qualidade, custo, capacidade e conveniência, mas suas conseqüências para a sociedade como um todo vão muito além destes objetivos relativamente simples. A realização destes objetivos pode afetar, e muitas vezes afeta, o estilo de vida e bem-estar econômico individuais, o nascimento e morte de organizações, o padrão de vida de uma nação e, até, as estratégias geopolíticas mundiais” (BASIL; COOK, 1978, p.56).

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) compartilham dessa opinião, ao afirmarem que “grande parte do progresso humano ocorreu porque alguém inventou uma ferramenta melhor e mais eficaz” (p.15). Eles mencionaram a melhoria que os equipamentos digitais proporcionam à qualidade e precisão das reproduções, em relação aos analógicos, e também salientaram a conveniência da conversão de comunicação síncrona para assíncrona, explicando melhor ao afirmar que “antes da invenção da escrita, há 5 mil anos, a única forma de

comunicação era a palavra oral e as pessoas tinham de estar na presença do narrador para não perder a mensagem. Quando a mensagem passou a ser escrita, podia ficar armazenada e ser lida depois, à conveniência do leitor” (p.90). Esse recurso é expandido pelo uso de secretárias eletrônicas, video-cassetes e outros equipamentos. Além desses benefícios, os autores afirmam que a tecnologia proporciona reduções nos custos dos produtos, e em especial das informações.

Por outro lado, os autores admitem a existência da motivação comercial no desenvolvimento da tecnologia, ao afirmarem que “os países ou empresas que não souberem globalizar seus produtos não conseguirão liderar” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.62), e prosseguem afirmando que “a morte chega rápido a um líder de mercado. No momento em que você sai do ciclo de retorno positivo, em geral é tarde demais para mudar o curso que estava seguindo. Então entram em cena todos os elementos da espiral negativa” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.88). Eles apontam este fato como um forte motivo para a contínua busca de inovações.

Com bons olhos para o desenvolvimento tecnológico, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que as “videoconferências de todo tipo tornar-se-ão (cada vez mais) alternativas melhores do que ter de voar ou dirigir até uma reunião. Quando você for a algum lugar, será devido à importância de ter um encontro pessoal, ou porque alguma coisa agradável exige que você esteja presente fisicamente. As viagens de negócios talvez diminuam, mas as de lazer crescerão, pois as pessoas poderão tirar férias trabalhando, sabendo que podem estar conectadas a seus escritórios e lares por meio da estrada” (p.225) da informação.

Já foram citados anteriormente os benefícios que GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) visualizam para a área da educação, mas eles as estendem aos “estudantes não oficiais do mundo. Qualquer pessoa, em qualquer lugar, poderá assistir aos melhores cursos dados pelos grandes mestres. A estrada tornará a educação de adultos, inclusive cursos profissionalizantes ou de aprimoramento profissional, mais facilmente disponíveis. [...] A estrada vai mudar o foco da educação da instituição para o indivíduo. O objetivo último evoluirá de obter um diploma para gozar uma vida inteira de aprendizagem” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.254).

Partindo das melhorias no ensino, os autores apontam a tecnologia como solução de problemas sociais, ao afirmarem que “seria necessária uma maciça quantia de dinheiro para dar a todas as escolas primárias de todos os bairros pobres o mesmo tipo de biblioteca que têm as escolas de Beverly Hills. Todavia, quando se ligam as escolas on-line, todas obtêm o mesmo acesso à informação, onde quer que ela esteja armazenada. Todos nascemos iguais no mundo virtual e podemos usar essa igualdade para nos ajudar a enfrentar alguns dos problemas sociológicos que a sociedade ainda tem que resolver no mundo físico” (p.318). Afirmam ainda

que a estrada da informação romperá fronteiras e promoverá uma cultura mundial, ou pelo menos o compartilhamento de atividades e valores culturais.

A respeito da casa que Bill Gates está construindo, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) declaram que “uma casa que monitora seus ocupantes de forma a satisfazer suas necessidades específicas alia duas tradições. A primeira é a do serviço não invasivo, a outra é que um objeto que carregamos nos dá a prerrogativa de determinado tratamento” (p.273). Essa afirmação decorre da idéia de utilização de um crachá, que será detectado quando o indivíduo adentrar um recinto. Será então enviada a informação ao computador, que transmitirá instruções para diversos equipamentos, de modo a acender as luzes em determinada intensidade, ou exibir certas figuras em painéis dentro das molduras, conforme o gosto da pessoa.

Em contrapartida, os autores afirmam que “quase todo mundo está pronto a aceitar algumas restrições em troca de se sentir seguro” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.331), mas talvez não visualizem o nível a que os infortúnios podem chegar. As urnas eletrônicas, que passaram a ser utilizadas nas eleições brasileiras, proporcionam rapidez na contagem dos votos, mas podem propiciar a identificação do autor de cada voto, dependendo do sistema a ser utilizado, fazendo com que o voto deixe de ser secreto. Da mesma forma, foi o uso do computador que permitiu o fácil acesso às informações de movimentação bancária em processos judiciais, quando foi permitida a quebra do sigilo. Volta-se, portanto, à citação de FUKUYAMA (1992), segundo a qual “a capacidade da tecnologia para melhorar a vida humana depende estritamente de um progresso moral paralelo do homem” (p.33).

As organizações que possuem propriedades tecnológicas recebem a recomendação de BARBIERI (1990): “Acompanhar o desenvolvimento tecnológico e introduzir constantemente novas tecnologias, gerando continuamente novas patentes e *know-how*, são os meios mais eficazes de proteger as propriedades tecnológicas. Daí a grande movimentação nessa área, caracterizada por um dinamismo extremo que gera mais e mais mudanças tecnológicas” (p.39). O autor prossegue afirmando que, ainda que a empresa não pretenda lançar inovações pioneiras, sempre precisará inovar para acompanhar os produtos ou modelos concorrentes, a fim de garantir sua parcela do mercado consumidor.

DRUCKER (1974) apresenta uma visão de que a tecnologia tem uma função muito bem definida, de gerar riqueza e promover a igualdade social. Segundo ele, “o mundo passou a ser dividido em nações que sabem administrar a tecnologia para criar riqueza e nações que não o sabem. Nas nações ricas a tecnologia teve um êxito espantoso na superação da divisão entre os ricos e os pobres, não por ter feito que o rico ficasse mais pobre, mas por enriquecer mais este último” (p.122). Há autores que discordam desse ponto de vista, dentre os quais destaca-se BENAKOUCHE et al. (1985).

NEGROPONTE (1995) apresenta novos enfoques a respeito da tecnologia e de suas aplicações, demonstrando a irracionalidade com que se tem lidado com os recursos e conhecimentos que a ciência proporciona, especialmente no que diz respeito à computação. O autor apresenta uma idéia do que é possível desenvolver, quais as limitações que têm sido encontradas, e de modo especial o que os interesses financeiros de organizações têm levado as pessoas a consumir. Ele procura desvendar a tendência do desenvolvimento tecnológico para os próximos anos em aspectos cibernéticos, isto é, considerando aquilo que é ou será possível, mesmo que atualmente não haja disponibilidade de recursos para tanto.

Para finalizar esta argumentação, em que grande parte dos autores defende o desenvolvimento da tecnologia como algo bom para a sociedade, é interessante apresentar o pensamento de FUKUYAMA (1992), que não discorda da validade da tecnologia, mas aponta claramente o principal motivo que a promove. "A ciência como fenômeno social não se desenvolve simplesmente porque o homem tem curiosidade a respeito do universo, mas porque a ciência lhe permite satisfazer o desejo de segurança e de aquisição ilimitada de bens materiais. As empresas modernas não mantêm departamentos de pesquisa e desenvolvimento por amor abstrato ao conhecimento, mas para ganhar dinheiro" (p.114).

Com base em todo este item, conclui-se que a tecnologia é gerada porque:

- Se não o fosse, a sociedade não permaneceria no padrão em que se encontra, mas entraria em um processo de decadência;
- Ajuda a solucionar problemas, tais como a falta de produtividade do solo, a dificuldade de comunicação entre diferentes localidades, etc;
- Ajuda a superar deficiências físicas, tais como a surdez ou a cegueira;
- Possibilita a criação de um mundo mais confortável, tanto por meio dos novos produtos que são criados continuamente, como pela rapidez e eficiência na prestação de serviços;
- Possibilita o tráfego de informações a velocidades altíssimas, conectando o planeta todo a um preço muito baixo;
- As facilidades na transmissão de informações permitem que grandes massas populacionais sejam influenciadas ou dominadas pelos donos dessa tecnologia;
- Possibilita o aumento na produtividade do trabalho humano, diminuindo os esforços físicos e valorizando a atividade mental, bem como liberando parte do tempo das pessoas para que se dediquem a outras atividades;
- Viabiliza a melhoria na qualidade, custo, capacidade e conveniência de produtos e serviços;

- Proporciona aumentos na lucratividade das organizações, ou pelo menos a sua sobrevivência diante da alta competitividade no mercado;
- Possibilita o aprimoramento nos processos de ensino e aprendizagem, por exemplo através da criação de novos produtos como o retroprojeto, o *datashow*, o computador, e outros mais;
- Possibilita o aumento da segurança pessoal, o que tem se tornado relevante diante de uma sociedade cada dia mais violenta.

Certamente, vários outros fatores poderiam ser citados como motivadores da geração de tecnologia, mas é também importante a avaliação das suas conseqüências, que nem sempre são previstas. É o que se busca desenvolver no item a seguir.

4.5 CONSEQÜÊNCIAS DA GERAÇÃO DE TECNOLOGIA

BENAKOUCHE (1984) afirma que a tecnologia tem efeitos colaterais, por agir em vista do lucro. Esses efeitos atingem os indivíduos, a própria organização em que a tecnologia é implantada, ou estendem-se a toda a sociedade. Nos três casos, algumas preocupações que anteriormente não existiam, passaram a manifestar-se com muita freqüência.

Como exemplo desse fato, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) apontam as preocupações com as novas necessidades de privacidade e segurança das informações, ao lidar com serviços sem fio, “visto que os sinais de rádio podem ser facilmente interceptados. Até mesmo redes de fios podem ser invadidas” (p.137). Segundo os autores, quase tudo que transitar pela estrada da informação precisará ser codificado.

Outro tipo de preocupação que os mesmos autores apontam como resultante do desenvolvimento tecnológico, relaciona-se com a necessidade de rever conceitos antigos, tais como o de documento, autor, editor, escritório, livro e sala de aula, pois todos eles passaram por mudanças radicais. Os efeitos, entretanto, vão muito além da esfera conceitual, podendo atingir setores inteiros da economia. Como exemplo disso, as videoconferências (que já foram citadas neste trabalho), deverão afetar profundamente o funcionamento das empresas de transportes e hotelaria, devido à diminuição das necessidades de viagens de negócios.

Os efeitos da futura disseminação de informações de todos os tipos, também são dignos de atenção atualmente. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), “todos os membros da sociedade, inclusive as crianças, terão mais facilmente informações à mão do que qualquer pessoa tem hoje. Acredito que a simples disponibilidade da informação acenderá a

curiosidade e a imaginação de muita gente. A educação tornar-se-á uma questão muito individual” (p.232).

Os exemplos citados podem ser desenvolvidos e até mesmo desmembrados, visto que as pessoas são afetadas em sua individualidade, as organizações têm passado por mudanças a cada inovação tecnológica, e os efeitos de tudo isso está ficando visível em toda a sociedade. Por esse motivo, passa-se à descrição, a seguir, dos efeitos que alguns autores visualizam nessas três esferas de influência, como consequência da geração de novas tecnologias.

4.5.1 CONSEQUÊNCIAS PSICOLÓGICAS

A tecnologia provoca profundas mudanças nas vidas das pessoas, o que é salientado por BENAKOUCHE e BARBOZA (1987), ao abordarem a passagem do modo de produção, ou da administração, do Taylorismo para o Fordismo, deste para o Neofordismo, chegando por último ao Informatismo. Eles apresentam também as características da Robótica, da Telemática (telecomunicação associada à informática) e da Burótica (completa integração dos serviços de escritório - burocráticos - através da informática), e afirmam que o desenvolvimento tecnológico ameaça a privacidade e a liberdade das pessoas, além de causar desemprego.

WIENER (1954), por sua vez, afirma que essas mudanças no meio ambiente criam a necessidade de “modificar-nos a nós mesmos para poder viver nesse novo meio ambiente. Não mais podemos viver no antigo. O progresso não só impõe novas possibilidades para o futuro como também novas restrições” (p.46). As máquinas e dispositivos, que deveriam auxiliar o homem em suas atividades, estão criando novas necessidades. Ao invés da máquina ser adaptada às necessidades humanas, o homem está, em parte, sendo adaptado às especificações da máquina. Nesse sentido, GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) relatam a própria experiência: “Descobrimos que, inconscientemente, estávamos fazendo uma letra mais caprichada e reconhecível que a normal. Estávamos nos adaptando à máquina e não o contrário” (p.104).

Além da contrariedade gerada pela necessidade de freqüente adaptação a novas tecnologias, é comum as pessoas sentirem medo ou pelo menos apreensão em relação ao julgamento feito pela sociedade. Essa afirmação é exemplificada pela declaração de GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995): “Naquela época, além de ter a autoconfiança de um adolescente inteligente, não havia ninguém me observando e, se eu falhasse, qual o problema?” (p.14). Na atualidade, Bill Gates é reconhecido pela sua genialidade, e toma muito mais cuidado nos seus empreendimentos, não só porque pode perder muito dinheiro (o que talvez não seja um problema para o homem mais rico do planeta), mas porque teria sua reputação afetada.

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) também afirmam que o excesso de mudanças tecnológicas deixa “as pessoas nervosas. Todos os dias, no mundo todo, há gente se perguntando sobre as implicações da rede, em geral com terrível apreensão. O que acontecerá com nossos empregos?” (p.22). Os autores apresentam sua expectativa ao afirmarem que os novos sistemas de comércio, através da Internet e futuramente através da estrada da informação, deverão aumentar a ansiedade de quem não adotar esses recursos. Segundo eles, essas pessoas sentirão “a pressão da competição eletrônica” (p.225). De forma genérica, essa insegurança em relação aos empregos também foi observada por BRIDGES (1995) e RIFKIN (1995).

Já foi citada a possibilidade de estruturar uma casa, de modo que monitore seus ocupantes para satisfazer suas necessidades específicas. Quando esses recursos tecnológicos são adotados nas esferas pública e organizacional, sob a alegação de que proporcionam segurança, algumas pessoas podem sentir-se vigiadas, pois têm a privacidade de certa forma invadida. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que normalmente há disposição de trocar a privacidade por segurança, mas seria aconselhável observar se há prejuízos emocionais para aqueles que se sentem vigiados, antes de instalar equipamentos desse tipo.

4.5.2 CONSEQÜÊNCIAS ECONÔMICO-PRODUTIVAS

A geração de tecnologia gera conseqüências de grande importância para organizações e para países inteiros. RIFKIN (1995) exemplifica com a situação de Madagascar, cuja maior fonte de recursos é a bamiha exportada para os EUA. “O pomar da bamiha precisa ser polinizado a mão e requer atenção especial nos processos de colheita e secagem. Agora, as tecnologias de inserção de seqüências de genes permitem aos pesquisadores produzirem a bamiha em quantidades comerciais em cubas de laboratório - isolando o gene que codifica a proteína da bamiha e clonando-o num banho bacteriano - eliminando a fava, a planta, o solo, o cultivo, a colheita e o agricultor” (p.133). O sucesso da organização que desenvolveu esse processo é espetacular, mas um país inteiro terá que passar pela reestruturação de suas atividades produtivas, em decorrência do desenvolvimento de apenas um recurso tecnológico.

BASIL e COOK (1978) compartilham essa opinião, ao afirmarem que “a tecnologia cria efeitos de sistemas que variam desde a poluição nas nações prósperas até a obsolescência econômica no país que exporta um produto só” (p.245), como no caso citado acima. Pode-se perder, em muito pouco tempo, toda a competitividade anteriormente existente, como resultado do surgimento de algum diferencial de ordem tecnológica.

As formas de produção têm mudado muito nos últimos anos, conforme se observa na abordagem de WOOD JR. (1992), que compara três modelos produtivos adotados pela indústria automobilística, aos quais denomina Fordismo, Toyotismo e Volvismo. O autor enfoca a relação direta existente entre o nível de conhecimento técnico e comportamental, e a produtividade do sistema de trabalho que o adota.

Segundo BENAKOUCHE (1984), “a tecnologia, ao agir em vista do lucro - pois esta é a lógica primeira que a preside - engendra efeitos colaterais, dos quais alguns são ‘internos’ (caso principalmente da submissão real do fator-trabalho) e outros ‘externos’ (efeitos desequilibradores do meio ambiente) à própria estrutura ‘técnica’ da organização de produção” (p.41). Como exemplo do efeito colateral interno, ele cita a divisão do trabalho, que é benéfica enquanto usada para análise, mas torna-se maléfica quando incorporada ao trabalho. Ela “atingiu um tal nível em certos setores industriais (caso especialmente da informática e do automatismo), que levou a uma ‘despersonalização’ do trabalhador. Ou seja, a qualificação é desqualificante” (p.42). A esse respeito, RAMOS (1964) afirma que:

O operário realiza um trabalho qualificado quando lhe incumbe executar largo número de operações que, eventualmente, podem ser todas as necessárias à elaboração de um produto. O trabalho de artesão, o do sapateiro tradicional, por exemplo, é qualificado. Também o é o do operário que manipula máquinas universais ou flexíveis, (tornos, fresadoras, retificadoras) e com as mesmas pode executar uma seqüência de operações e, eventualmente, elaborar um produto. O desenvolvimento da tecnologia da produção acarreta o declínio do trabalho qualificado e a substituição de operários qualificados por operários especializados, isto é, aptos para executar operações isoladas, que requerem freqüentemente a manipulação de máquinas especializadas (tear, carda de algodão, betoneira, etc.) (RAMOS, 1964, p.15-16).

Quando um indivíduo domina um instrumento que possibilita a não execução de certa tarefa, ele perde o controle sobre a mesma, tendo a própria utilidade diminuída em relação à tarefa executada. “Sócrates (século V a.C.) denunciou radicalmente a introdução da escrita na história social, como um depósito da memória, que deixaria de operar, debilitando o livre exercício cerebral, da mesma forma que hoje nos interrogamos sobre as máquinas informáticas e a inteligência artificial” (SILVA, 1985, p.44). BENAKOUCHE (1984) afirma que “a tecnologia ‘estropia’ o operário; ela o desqualifica e parcela, sem reconhecer sua habilidade e seus conhecimentos, para que o Capital se aproprie deles” (p.18).

Em conformidade com essa idéia, GAMA (1994) conceitua tecnologia como “a disciplina científica que estuda as atividades produtivas, estuda a produção, e diria até que, de modo mais sintético, embora ferindo certos purismos epistemológicos, a Tecnologia é a Ciência da produção” (p.52). Abordando a tecnologia e as conseqüências sobre os recursos humanos, BENAKOUCHE et al. (1985) afirma que “o uso do procedimento racional de organização - que,

mais tarde, Taylor sistematizou teoricamente - não visa outro objetivo senão ganhar tempo. No entanto, a economia de tempo só tem sentido do ponto de vista econômico, ou seja, em termos de ganhos de dinheiro. Este último tornou-se então, no capitalismo - se é preciso dizê-lo -, um fim em si mesmo” (p.12).

Os trabalhos desenvolvidos no sentido de propiciar mais saúde no trabalho, dignidade e respeito para o trabalhador, melhores formas de executar tarefas e até maior participação nas tomadas de decisões, normalmente beneficiam quase exclusivamente as organizações, restando aos trabalhadores uma parcela muito pequena dos resultados. Se não fosse assim, certamente os aumentos de produtividade decorrentes dessas novas tecnologias de gestão seriam convertidos em redução da jornada de trabalho, e não em demissões.

Além do enorme impacto sobre a mão de obra dentro das organizações, deve ser levado em conta o efeito do desenvolvimento tecnológico sobre a comercialização dos produtos, principalmente em função da grande concorrência existente na atualidade. Segundo GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), “fazer com que pesquisa de alta qualidade se traduza em produtos vendáveis continua sendo um problema e tanto para muitas empresas” (p.74). Eles afirmam que “as sementes da nova concorrência estão sendo constantemente plantadas, em ambientes de pesquisa e garagens espalhados pelo mundo inteiro” (p.87), por pessoas que desenvolvem novas tecnologias e que, no entanto, podem não ter os conhecimentos ou recursos necessários para comercializar adequadamente o produto em um mercado tão competitivo.

A necessidade de sobrevivência em um ambiente tão turbulento como o que se observa na atualidade, muda a forma com que as pessoas e as organizações percebem o mundo, tornando-a mais funcional. “A tecnologia, hoje, tende a ser o atributo essencial do pensamento funcional e multidimensional, que se aplica a todos os domínios da vida” (RAMOS, 1964, p.6). A esse respeito, o autor afirma que um funcionalista não mais observa os objetos perguntando qual a sua essência, ou o que ele é, mas pergunta como é possível produzi-lo. Para esse homem, e para a organização que ele dirige, a esfera social, bem como tudo o que é natural e material, torna-se objeto de manipulação tecnológica. Conforme citado anteriormente, até mesmo as informações tornaram-se um produto, barateado em função desse tipo de manipulação.

Quando as informações passaram a fluir com extrema facilidade, iniciou um processo de globalização, que tem se intensificado a cada dia. A tecnologia permite que organizações localizadas em diferentes países, fabriquem coordenadamente os componentes de um mesmo produto, que será vendido em qualquer outra parte do mundo. As grandes organizações passam a ter a preocupação com sua participação no mercado, como bem expressam GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) ao afirmarem que “os países ou empresas que não souberem globalizar seus produtos não conseguirão liderar” (p.62). Por outro

lado, pequenas organizações passam a ter grandes chances de sucesso, pois podem produzir rapidamente os componentes ou subprodutos solicitados por outras organizações, ao invés de um produto inteiro que sofreria forte concorrência, e ganham acesso ao mercado mundial, em contraposição ao pequeno mercado local. Atualmente, a Internet permite que até mesmo uma floricultura tenha clientes em vários países ao redor do mundo, como é o caso da Blumenhaus, situada em Blumenau.

Assim como a tecnologia está mudando as relações de trabalho e as relações comerciais em todo o mundo, está transformando a gestão das organizações de forma geral. Em muitos casos, é possível tornar-se um grande fabricante sem ter um parque fabril, apenas comprando componentes e subcontratando (ou terceirizando) serviços. Um escritório pode resumir-se a um microcomputador portátil ligado a um telefone celular, sem necessidade de papel ou funcionários. A nível internacional as empresas estão adequando-se a uma radical redistribuição das funções produtivas, que não acontece por acaso.

Continua sendo válida a afirmação de BARBIERI (1990), de que “a introdução de máquinas, dando origem ao processo de produção industrial, e o desenvolvimento da administração seguem juntos. As novas máquinas já eram concebidas em função de uma divisão do trabalho que refletia formas organizacionais vigentes ou planejadas” (p.83). Hoje, entretanto, foi fortalecido o setor de serviços, e estão sendo requeridas maior flexibilidade na estrutura organizacional, grande atenção às inovações tecnológicas, e rapidez na tomada de decisões.

4.5.3 CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS

Já foi citado anteriormente o desemprego como resultado das transformações organizacionais, ocasionadas pelas crescentes mudanças tecnológicas. A reengenharia está apenas no começo, e já ocasionou muito desemprego. RIFKIN (1995) afirma que “o poder aquisitivo dos consumidores está caindo e as economias domésticas estão cambaleando em consequência do impacto do achatamento das gigantescas burocracias corporativas. Todos esses problemas devem agravar-se dramaticamente nos próximos anos, à medida que as empresas, enfrentando a crescente e acirrada concorrência global, usem tecnologias de informação e telecomunicações progressivamente mais sofisticadas para aumentar a produtividade e reduzir os requisitos da mão-de-obra” (p.113).

Conforme citado anteriormente, BASIL e COOK (1978) atribuem à tecnologia grande parte dos nascimentos e mortes de organizações, os padrões de vida que são adotados nas nações, e até mesmo as estratégias geopolíticas mundiais.

Ainda não está totalmente configurada a forma com que as sociedades vão lidar com essas situações, e com muitas outras conseqüências das mudanças tecnológicas. Nesse sentido, WIENER (1954) afirma que “modificamos tão radicalmente nosso meio ambiente que devemos agora modificar-nos a nós mesmos para poder viver nesse novo meio ambiente” (p.46). Mudanças significativas serão cada vez mais necessárias em muitos aspectos da vida humana.

Novos aspectos têm sido cada vez mais observados e reivindicados. “Os subprodutos indesejáveis e, muitas vezes, imprevistos da tecnologia - poluição, congestionamento, discriminação, decadência urbana - passam a interessar a um crescente segmento da sociedade, cônica de que a vida tem dimensões tanto qualitativas, quanto quantitativas” (BASIL; COOK, 1978, p.59). Nesse sentido, observa-se a ocorrência de mobilizações e a organização de segmentos da sociedade, independentemente do governo ou de empresas com fins lucrativos, tentando melhorar a qualidade de vida.

Já foi citada a visão de RAMOS (1964), de que a esfera social também é um objeto de manipulação tecnológica por parte daqueles que têm pensamento funcionalista. Associado o impacto dos recursos de comunicação, que proporcionam dimensões globais a qualquer evento, conclui-se que a sociedade toda torna-se alvo de diversas influências e manipulações de opinião, conforme os interesses dos detentores desses recursos. A simplicidade da vida, que existia a algumas décadas ou séculos, foi substituída pela preocupação com inúmeros eventos, até mesmo ocorridos em outros países.

GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) confirmam esse fato ao afirmarem que “antes do telefone, as pessoas concebiam sua vizinhança como sua única comunidade. Quase tudo era feito com aqueles que moravam perto. O telefone e o automóvel permitiram que nos espalhássemos. Talvez hoje as pessoas se encontrem menos do que há um século, mas isso não quer dizer que tenhamos ficado isolados. Ficou mais fácil conversarmos uns com os outros e mantermos contato” (p.264). O número de comunicações diárias que um indivíduo faz, atualmente é muito maior que nos anos passados, mas tem aumentado a proporção em que esses contatos são dirigidos a máquinas. Segundo os autores, “quando a estrada estiver em operação, os textos de milhões de livros estarão disponíveis. O leitor poderá fazer perguntas, imprimir o texto, lê-lo na tela, ou mesmo ouvi-lo nas vozes que escolher. Ele poderá fazer perguntas. O texto será seu professor particular” (p.243). Tudo isso será feito sem contatos pessoais.

Não só a comunicação e o ensino estão passando por transformações, mas até a forma como são utilizados os edifícios das organizações e os espaços nas casas, estão levando à revisão da arquitetura. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995) afirmam que “à medida que mudar a maneira como usamos nossas casas, os edifícios vão evoluir. Monitores de todos os tamanhos controlados por computador serão incluídos nos projetos das casas. Cabos conectando

os componentes serão instalados durante a construção, e haverá a preocupação de dispor as telas em relação às janelas de tal forma que não haja reflexão nem ofuscamento” (p.265). Como conclusão deste item, observe-se outra citação desses autores:

Os benefícios da sociedade da informação vão ter o seu preço. Haverá perturbações em alguns setores que vão exigir reciclagem de profissionais. A disponibilidade de comunicações e computação praticamente gratuitas vai alterar as relações entre as nações e entre grupos socioeconômicos dentro das nações. A capacidade e a versatilidade da tecnologia digital vai levantar novas preocupações a respeito da privacidade individual, da confidencialidade comercial e da segurança nacional. Além disso, há questões de justiça que precisam ser abordadas. A sociedade da informação deve estar a serviço de todos os seus cidadãos, não apenas dos que são sofisticados tecnicamente ou privilegiados economicamente (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.309).

Com base na abordagem dos três sub-itens das conseqüências da geração de tecnologia, pode-se sistematizá-las da seguinte forma:

Como conseqüências psicológicas:

- De certa forma, a privacidade e a liberdade são ameaçadas;
- Cada indivíduo precisa adaptar-se a novos conceitos e formas de trabalhar, bem como aos novos produtos e processos, o que somente ocorre através de contínua reciclagem profissional e aprendizado pessoal;
- Pouco a pouco, a educação passa a ser individualizada, pois todos passam a ter acesso a um volume de informações cada dia maior;
- Cresce o medo do desemprego e a ansiedade ao competir com máquinas;
- São mais numerosas as situações em que os indivíduos sentem-se apreensivos diante da exposição a julgamentos da sociedade, com relação à competência para lidar com eventos novos;
- A divisão do trabalho despersonaliza o indivíduo, na medida em que lhe dificulta o conhecimento do processo em sua totalidade, tornando-o apenas uma engrenagem a mais, utilizada para mover a organização;
- A forma com que o indivíduo enxerga o mundo é cada vez mais funcional.

Como conseqüências econômico-produtivas:

- Cresce a preocupação com a segurança dos dados, durante as transmissões;
- Existe uma necessidade de contínuo ajuste organizacional em conformidade com as possibilidades proporcionadas pela tecnologia, e também para transformar os resultados de pesquisas em produtos;
- A tecnologia proporciona ganho de tempo e, conseqüentemente, de dinheiro;

- As informações são transformadas em produtos vendáveis, e passam a ser massificadas e barateadas;
- As tecnologias de comunicação possibilitam o aumento no número de transações internacionais, inclusive envolvendo pequenas empresas;
- As formas de gerir as organizações mudam, bem como as suas estruturas.

Como conseqüências sociais:

- A economia é modificada, podendo surgir ou desaparecer setores inteiros;
- Podem piorar ou melhorar alguns atributos tipicamente urbanos, tais como a poluição ou os congestionamentos;
- Todas as sociedades passam a saber o que se passa ao redor do mundo, sendo afetadas e afetando as demais, em um processo de globalização;
- A divisão internacional do trabalho sofre alterações, mudando os produtos que cada país passa a fabricar ou adquirir, afetando como conseqüência as influências que uns exercem sobre os outros;
- As sociedades podem ser influenciadas ou até manipuladas pelos meios de comunicação de massa;
- Os grupos sociais deixam de restringir-se à vizinhança;
- Os contatos entre as pessoas são crescentemente intermediados por máquinas;
- A arquitetura é revisada, a fim de adaptar-se aos novos estilos de vida.

Em suma, tanto os indivíduos, como as organizações e a sociedade passam por transformações que, a cada momento, são mais profundas e frequentes. O fator que mais tem ocasionado essas transformações é a mudança tecnológica, motivo pelo qual é abordada a seguir.

4.6 A MUDANÇA TECNOLÓGICA

A partir das definições de “mudança” e “tecnologia”, feitas anteriormente, define-se agora mudança tecnológica como toda alteração, transformação ou inovação, que seja percebida pelo homem, e que tenha ocorrido em procedimentos, conhecimentos ou utensílios através dos quais a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas.

A mudança tecnológica pode não ser sinônimo de melhoria técnica, tal “como aumento da resistência, da durabilidade e de outros parâmetros de qualidade. Essas alterações

podem inclusive seguir sentido inverso, tal como conceber um novo modelo de qualidade inferior para atingir uma faixa de mercado de poder aquisitivo menor; ou diminuir a vida útil de um produto para aumentar a sua demanda. Daí a expressão freqüente: ‘já não se faz mais como antigamente’” (BARBIERI, 1990, p.42). Por esse motivo, a direção da mudança tecnológica precisa derivar de debates com a participação de todos os envolvidos. “É importante que tanto os pontos positivos como os negativos dos avanços tecnológicos sejam discutidos amplamente, de forma que a sociedade como um todo, e não apenas os tecnólogos, possa guiar seu caminho” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.340).

Um produto, processo ou equipamento pode ser considerado como mudança tecnológica por um indivíduo, organização ou país, enquanto é obsoleto para outros. “Uma empresa realiza uma mudança tecnológica quando produz um bem ou serviço ou usa um método ou um insumo que é novo para ela. A primeira empresa a realizar isso é uma inovadora e essa ação é inovação” (BARBIERI, 1990, p.52). Quando uma organização adota o produto ou processo criado por outra, está realizando uma mudança tecnológica, que já não é novidade para a empresa criadora ou para outras que já tenham adotado a novidade antes.

A profundidade com que uma pessoa, organização ou sociedade é afetada por uma mudança tecnológica, depende do tipo desta, conforme se constata no item a seguir.

4.7 OS TIPOS DE MUDANÇA TECNOLÓGICA

As inovações tecnológicas são classificadas por BASIL e COOK (1978) nas categorias Primária (tipo I), Secundária (tipo II) e Terciária (tipo III). A inovação primária é uma invenção ou descoberta⁴ de vulto, que reestrutura a sociedade e as instituições, criando oportunidades difusas e envolvendo impactos de longo prazo. A inovação secundária é uma inovação de sucesso, que aumenta a qualidade de vida, podendo criar deslocamentos de subsistemas e organizações, envolvendo impactos a médio prazo. A inovação terciária é apenas um refinamento ou variação, que permite substituição e escolha incremental, afetando concorrências localizadas e mostrando impactos de curto prazo.

Segundo os autores, “antes da Segunda Guerra Mundial, as *Invenções do Tipo I* com potencial significado social primário, não criavam, necessariamente, tamanhas ameaças para os comércios estabelecidos, organizações e indivíduos como as do período pós-guerra”

⁴ Segundo BARBIERI (1990), as palavras invenção e descoberta não devem ser confundidas. Descoberta “é a revelação de algum fato preexistente na natureza; a invenção é o resultado da criação de algo novo, que ainda não existia antes de ser inventado por alguém. A descoberta amplia os conhecimentos através do esforço intencional ou do acaso” (BARBIERI, 1990, p.43).

(BASIL; COOK, 1978, p.48). Eles afirmam que a dimensão de tempo permitia uma melhor adaptação à mudança organizacional, individual e mesmo societal.

Dentre as inovações de impacto primário, podem ser citados o avião, o automóvel e o telefone, porque mudaram os costumes e deram novas dimensões à vida humana. Na visão do autor, algumas inovações importantes, como o plástico, o reator nuclear, aplicações para o campo de força eletro-magnética, aviões de decolagem e aterrissagem à curta distância e sistemas de orientação computadorizados para automóveis, dentre outras, são de impacto secundário, apesar de representarem significativos progressos tecnológicos. Isto, porque “não reestruturaram a sociedade e suas instituições. Contudo, seu impacto sobre as firmas comerciais poderá tornar obsoletas indústrias inteiras, mudando drasticamente as estruturas de custo e lucro de firmas de comércio individuais” (BASIL; COOK, 1978, p.50). Como inovações de impacto terciário, podem ser citados os modelos de carros que são lançados todos os anos, bem como inúmeros outros produtos que estão no mercado.

A forma como BASIL e COOK (1978) classificam a mudança tecnológica é baseada em uma visão predominantemente social. BARBIERI (1990) apresenta outra classificação, sob uma ótica mais voltada para a produção. Segundo o autor, “uma mudança na tecnologia é um avanço no conhecimento que freqüentemente toma a forma de (1) novos métodos para fabricar produtos conhecidos, (2) capacidade para fabricar produtos com novas características importantes e (3) novas técnicas de organização, comercialização e administração” (p.15). No que diz respeito diretamente aos produtos, ele enfatiza a distinção entre a inovação principal, que é a “transformação de uma invenção em produtos ou processos, novos ou aperfeiçoados” (p.45), e as inovações secundárias ou acessórias, que “são as alterações posteriores que introduzem correções na inovação principal e que ocorrem durante a fase de produção ou comercialização experimental ou definitiva” (p.45).

BATALHA (1995) também adota uma classificação da mudança tecnológica com base no processo produtivo, mas enfatiza o seu “grau de perturbação” (p.48). Segundo ele, a inovação tecnológica pode ter (1) apenas uma tecnologia específica e provocar efeitos locais, como seria o caso da ultrafiltração do leite em uma propriedade rural, ou pode ter (2) uma tecnologia de efeito difuso, afetando a dinâmica concorrencial de várias cadeias de produção ao mesmo tempo, como é o caso da microinformática.

Duas outras formas de enxergar a mudança tecnológica são apresentadas por BARBIERI (1990). Na primeira, o fator de classificação é a complexidade da inovação. Segundo essa classificação, o primeiro tipo de inovação “refere-se aos sistemas complexos, tais como redes de comunicações, sistemas de armamentos ou a missão lunar. Inovações deste tipo, que não são as mais comuns, levam muitos anos, exigem recursos vultosos, planejamento

completo e de longo prazo” (p.45). O segundo tipo de inovação apresentado sob essa ótica é o que “produz uma ruptura na tecnologia existente, modificando completamente o caráter de uma indústria” (p.45). Como exemplos, são citados o motor a jato, a xerografia e o som estereofônico. O autor afirma que esse tipo de inovação é raro e resulta principalmente do trabalho de inventores independentes ou de pesquisas feitas fora das indústrias que sofrerão seu impacto. As inovações do terceiro tipo são feitas em curto prazo, e resumem-se em “aperfeiçoamento de produtos, redução de custos, controle de qualidade, expansão da linha de produtos e outras dessa ordem” (p.46).

A outra ótica é a dos consumidores, que classifica em inovações fundamentais, funcionais e adaptativas. Segundo o autor, as inovações fundamentais introduzem produtos totalmente novos, criando novos mercados e indústrias que “requerem habilidades, recursos, padrões de consumo e sistemas de distribuição completamente novos” (BARBIERI, 1990, p.46). Como exemplos, são citados o computador e a televisão. “Nas inovações funcionais os produtos ou serviços permanecem os mesmos, mas os métodos para realizar suas funções são novos (exemplos: faca elétrica, avião a jato, barbeador elétrico)” (p.46). São principalmente produtos ou serviços substitutos, ou aperfeiçoamento no processo e no padrão de consumo. “As inovações adaptativas são menos complexas e referem-se às alterações no aspecto, cor, formato, tamanho, embalagem etc. Estas adaptações introduzem modificações em produtos conhecidos sem produzir alterações nas suas funções” (p.46).

4.8 A RESISTÊNCIA A NOVAS TECNOLOGIAS

No tópico referente a mudanças, foram listados muitos fatores que podem servir de motivo para resistir às mudanças em geral. A todos eles, podem ser adicionados os fatores desenvolvidos no item referente às consequências da geração de tecnologia (4.5), no intento de encontrar as causas da resistência à mudança tecnológica. Os principais são listados a seguir:

- Medo de que a tecnologia ocasione desemprego;
- Não apreciação das mudanças nas relações de trabalho;
- Medo de não ser capaz de lidar com a nova tecnologia e ficar mal conceituado diante de outras pessoas;
- Preocupação ambiental;
- Entendimento de que a tecnologia é utilizada para que a classe social dominante reprima ainda mais as classes pobres;

- Entendimento de que a tecnologia tira do trabalhador o domínio sobre o processo produtivo;
- Não adequação do novo produto às necessidades existentes;
- Pouco tempo entre as mudanças, para adaptação do indivíduo (as mudanças não são gradativas);
- Não apreciação da diminuição no número de experiências diretas;
- A não percepção da necessidade de mudança na tecnologia;
- O surgimento de incertezas a partir do grande volume de dados à disposição;
- A falta de vontade de adaptar-se à nova tecnologia (estudar ou desenvolver novas habilidades);
- O medo de perder a atual segurança, liberdade, estabilidade e privacidade;
- O medo de perder a própria identidade cultural.

Grande parte dos motivos listados acima, bem como muitos dos motivos para resistência à mudança em geral, são muito justos, ou pelo menos compreensíveis. As formas que a resistência à mudança tecnológica pode assumir, já foram apresentadas no item 3.8, no quadro elaborado por JUDSON (1980). Entretanto, pode-se adicionar uma consideração sobre a situação dos compradores de inovações tecnológicas, no livre mercado.

Pode ser difícil visualizar uma forma direta de resistência às inovações e mudanças tecnológicas, por parte da população em geral, especialmente quando é lançado um produto totalmente novo no mercado, às vezes até prometendo uma série de vantagens em relação aos concorrentes. GATES, RINEARSON e MYHRVOLD (1995), entretanto, afirmam que as pessoas podem recusar-se a participar na utilização desses produtos, bem como podem imaginar quais seriam as conseqüências de sua utilização, e criar comentários que afetem a imagem do mesmo. Isso ocorre “quando alguma nova tecnologia ameaça as coisas com as quais estão familiarizadas e adaptadas. De início, a bicicleta foi uma engenhoca boba; o automóvel, um intruso barulhento; a calculadora de bolso, uma ameaça ao estudo da matemática, e o rádio, o fim da alfabetização” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.18). A respeito do *software* “Windows”, da Microsoft, foi dito que era a solução para um problema inexistente.

Os mesmos autores afirmam que uma organização que tende a resistir às mudanças tecnológicas é a escola, onde tem ocorrido lentidão em adotar tecnologia, refletindo “o conservadorismo de boa parte do *establishment* educacional. Isso reflete o desconforto ou mesmo a apreensão por parte dos professores e administradores que, enquanto grupo, são mais velhos que o trabalhador médio. Reflete também as quantias minúsculas que os orçamentos

escolares municipais destinaram para a tecnologia educacional” (GATES; RINEARSON; MYHRVOLD, 1995, p.233). Justamente as entidades educacionais deveriam ser as mais envolvidas na disseminação das novas tecnologias, visando facilitar a adaptação das pessoas às exigências do mercado de trabalho, que estão em constante mutação.

O maior interesse em lidar sabiamente com a resistência à mudança tecnológica encontra-se nas organizações, tanto as que desenvolvem e vendem tecnologia, como as que compram e utilizam. De igual modo, a resistência à mudança tecnológica encontra-se principalmente dentro das organizações. Por esse motivo, é importante avaliar os fatores que podem estar diferenciando organizações bem sucedidas ao lidar com a mudança tecnológica, daquelas que não o são.

Tendo em vista que as organizações são compostas por indivíduos, é desenvolvida no capítulo a seguir a conceituação da Teoria das Atitudes, a fim de verificar se ela explica a resistência a mudanças tecnológicas, ou pelo menos parte dela.

5 TEORIA DAS ATITUDES

O estudo da teoria das atitudes, em complemento à ciência da administração, tem grande importância devido ao reconhecimento das limitações encontradas nas tentativas já empreendidas, de adaptar o homem às necessidades da organização, ao invés de fazer com que as organizações se adaptem às necessidades humanas. Essa limitação de ordem organizacional é adicionada à crescente deliberação sobre os direitos humanos, e ao reconhecimento de que o homem deve ser valorizado como pessoa, como um ser integral e multidimensional.

Quanto ao nível organizacional da questão, BASIL e COOK (1978) afirmam que “o que é realmente necessário é liberar de uma maneira expansiva e produtiva o valor latente dos recursos humanos. A idéia de que os gerentes deveriam procurar modificar as atitudes e o comportamento de seus funcionários em lugar da organização é reconhecida, hoje, como um método potencialmente dispendioso e ineficaz para melhorar o desempenho” (p.223-224). É preciso compreender a mente humana para que o trabalho de cada indivíduo seja mais produtivo.

A produtividade, entretanto, não está relacionada apenas com as necessidades organizacionais, mas com a própria realização do indivíduo como um ser integral, multidimensional, que precisa sentir-se como parte da sociedade, e cujo trabalho deve ser reconhecido como uma valiosa contribuição que ele dá ao mundo. Se o indivíduo não conseguir satisfazer-se com seu trabalho, e se não tiver outras atividades que o realizem como pessoa, certamente sofrerá sérias conseqüências psicológicas pelo enclausuramento na unidimensionalidade do sistema social baseado no mercado. O sistema de mercado deveria corresponder apenas a uma das dimensões da vida humana mas, segundo RAMOS (1989), tem predominado em muitos lugares como única dimensão.

O relacionamento do indivíduo com a organização para a qual trabalha, bem como seu desempenho nas atividades que realiza, estão diretamente ligados à forma como foi e continua sendo integrado à sociedade, à sua percepção dos fatos, objetos e pessoas, e às atitudes que se formam como conseqüência. Por esse motivo, são desenvolvidos a seguir os tópicos intitulados Socialização, Percepção e Atitudes.

5.1 - SOCIALIZAÇÃO

CARVALHO (1972), como autora da área pedagógica, julga que seja possível e obrigatório ao educador “lutar para libertar o educando de seus preconceitos e de seus estereótipos, a fim de torná-lo objetivo, e de fazê-lo capaz de compreender os fatos e as pessoas

sem idéias preconcebidas ou envoltas em emocionalismos” (p.51). A capacidade de acumular conhecimentos e habilidades, para depois utilizá-los de forma integrada e desprovida de preconceitos, é entendida como sabedoria, e sua importância é expressa na declaração de RUSSELL (1976), de que “a não ser que os homens cresçam tanto em sabedoria como em conhecimento, o crescimento em conhecimento será crescimento em dor” (p.109).

Não há dúvidas quanto à validade e importância do desenvolvimento da sabedoria. Entretanto, por mais que as mudanças imponham exigências à sociedade e especialmente ao sistema de ensino/aprendizagem, no sentido de formar pessoas com determinadas características, ou modificar as que apresentam comportamentos indesejáveis, é praticamente impossível desvincular um indivíduo de sua história de vida e de suas emoções. A percepção que ele tem dos fatos, dos objetos e das outras pessoas, é sempre impregnada com os seus sentimentos e experiências passadas.

Segundo MARTIN-BARÓ (1985), cada indivíduo sente-se sujeito das próprias ações, e identifica-se como pessoa, como uma unidade chamada “eu”. É distinto de todos os outros pelo que é e pelo que faz, e ainda assim sente-se parte de uma sociedade. Isto deve-se aos processos de socialização, pelos quais os indivíduos adquirem as habilidades necessárias à adaptação e ao progresso em determinado grupo. São processos psicossociais nos quais o indivíduo desenvolve-se como pessoa e como membro de uma sociedade. Mesmo fazendo parte da sociedade e sendo caracterizado por ela, cada indivíduo é distinto de todas as outras pessoas e não é possível transformá-lo a ponto de homogeneizar completamente a sociedade.

Para o autor, os valores, atitudes e percepções (que formam a estrutura psicológica dos indivíduos), bem como a história de grupo, a cultura e as subculturas são socialmente compartilhados, caracterizando a socialização. Os principais agentes desse processo são a família, a escola, os grupos de pares, os meios de comunicação e as organizações de trabalho, que por diversos meios causam impressões que vão formando a estrutura de valores e percepções dos indivíduos ao longo de suas vidas.

Para SAVOIA e CORNICK (1989), a “socialização consiste em uma aprendizagem social, através da qual aprendemos comportamentos sociais considerados adequados ou não e que motivam os membros da própria sociedade a nos elogiar ou a nos punir” (p.55). Desde o nascimento aprende-se comportamentos que são próprios da cultura e adaptados a ela. Assim, “a família e a escola são os agentes básicos da socialização. O primeiro contato de um ser com o mundo é através da mãe. No início desta relação mãe/criança, a mãe oferece à criança cuidados físicos e afetivos. Paralelamente, o pai e os irmãos transmitem atitudes, crenças e valores que influenciarão seu desenvolvimento psicossocial” (p.55).

As autoras prosseguem afirmando que, em segunda instância normalmente ocorre a intervenção da escola, quando a criança já interiorizou comportamentos que assume como seus, e que representam uma orientação pessoal básica. Nessa segunda instância, que prossegue por tempo indefinido, ocorre a influência do grupo de companheiros e dos grupos de trabalho, neste caso quando o processo de socialização já está numa fase avançada. Devido às inovações tecnológicas, “torna-se necessário incluir os meios de comunicação de massa como agentes de socialização” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.55).

MARTIN-BARÓ (1985) também afirma que esse processo dá-se em duas etapas, chamadas “socialização primária” e “socialização secundária”, sendo que a primeira ocorre nos primeiros anos de vida, sob a influência de poucos agentes, mas de forma muito intensa, ocasionando a aquisição de esquemas cognitivos e a incorporação de marcos valorativos de referência. A segunda ocorre ao longo da vida toda, sob influência de maior número de agentes, de forma menos intensa. Nos processos de socialização ocorre uma aprendizagem social, em que o indivíduo aprende o seu papel, molda o comportamento e estabelece valores e normas que afetarão o cotidiano, tudo dentro de um contexto cultural, fora do qual não faz sentido analisar o comportamento.

BERGER e LUCKMANN (1995) corroboram a idéia acima, ao afirmarem que, quando o aprendizado ocorre durante a infância, envolvendo alto grau de emoções, é chamado de socialização primária. Em continuidade, “a socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (p.175), e ocorre continuamente, durante toda a sua vida. Para os autores, “a socialização secundária é a interiorização de ‘submundos’ institucionais ou baseados em instituições. A extensão e caráter destes são portanto determinados pela complexidade da divisão do trabalho e a concomitante distribuição social do conhecimento” (p.184-185). Essa idéia é também desenvolvida por FLEURY (1987).

Segundo BERGER e LUCKMANN (1995), é possível imaginar uma sociedade em que não ocorra socialização secundária, mas não há sequer uma que seja conhecida com tal característica, pois seria necessário que não existisse divisão de trabalho entre os seus membros.

A passagem da socialização primária para a secundária normalmente é gradativa, visto que as influências da família continuam muito fortes, mas BERGER e LUCKMANN (1995) afirmam que ela pode ser marcada por algum evento, como a entrada na escola, ou mesmo um ritual (ritos de passagem) relacionado à puberdade, como se observa em certas sociedades (israelense e diversas outras, principalmente africanas e indígenas).

Essa passagem pode ser problemática, pois aquilo que o indivíduo já interiorizou e considera como realidade, sempre tende a persistir. Segundo BERGER e LUCKMANN

(1995), “sejam quais forem os novos conteúdos que devam agora ser interiorizados, precisam de certo modo sobrepor-se a esta realidade já presente. Há, portanto, um problema de coerência entre as interiorizações primitivas e as novas. O problema pode ser de solução mais ou menos difícil, conforme o caso” (p.187).

Assim como o indivíduo tenta proteger a sua realidade, a sociedade procura “salvaguardar um certo grau de simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva” (p.196), também para conservar a sua realidade. Nesse sentido foram criadas organizações especializadas na tarefa de adequar o indivíduo à sociedade: trata-se das escolas. Nelas, “o presente é interpretado de modo a manter-se numa relação contínua com o passado, existindo a tendência a minimizar as transformações realmente ocorridas” (p.215).

FLEURY (1987) afirma que, “na socialização primária, o cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente pelo indivíduo; na socialização secundária, os conhecimentos podem ser adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas” (FLEURY, 1987, p.8).

Para CHANLAT (1992), “todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio. Este processo de socialização ou de aculturação permite amoldar o indivíduo ao seu grupo, ensinar-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos” (p.42), o que lhe possibilita atuar conforme as normas não escritas, ser reconhecido como membro do grupo, e conseqüentemente distinguir-se dos pertencentes a outros grupos.

A socialização é um processo de desenvolvimento histórico, devido à sua concretização no tempo e no espaço. Para analisá-la, deve-se examinar em que sociedade, classe social, grupo, época, situação e conjuntura tem lugar esse processo. Também é um processo de desenvolvimento da identidade pessoal, pois através dela cada indivíduo vai configurando-se como pessoa, “em e frente à sociedade” (MARTIN-BARÓ, 1985, p.115), afirmando sua individualidade. Dessa forma, a pessoa não muda, mas se faz (ou emerge).

MARTIN-BARÓ (1985) afirma que “a existência de uma pessoa supõe necessariamente a existência de uma sociedade que lhe tenha configurado através de uma história” (p.117). Para o autor, a socialização é caracterizada também como um processo de desenvolvimento da identidade social, pois o caráter da sociedade marca o indivíduo, e ele é visto como pertencente à mesma. Sua identidade pessoal depende da identidade que seu grupo social lhe proporciona. Grande parte do que o indivíduo pensa de si decorre da forma como os outros o vêem, e das comparações que faz entre si mesmo e os demais.

Estas três esferas (desenvolvimento histórico, da identidade pessoal e da identidade social) encaminham-se paralelamente, e são fortemente caracterizadas pela sua localização. CHANLAT (1992) afirma que todos os indivíduos são originários de algum lugar,

de um meio particular, assim como ocupam posições profissionais, trabalham em uma organização e depois morrem em algum lugar. Segundo o autor, o

enraizamento espacial pode ser mais ou menos forte, mas não se pode conceber um ser humano ou uma coletividade que não tenha nenhum tipo de vinculação espacial, por mais ínfima que seja. É por esta razão que os lugares e as posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais. Fontes de enraizamento, estes investimentos reafirmam a identidade pessoal e coletiva. A organização enquanto lugar privilegiado de enraizamento fornece também inúmeros exemplos espaço-temporais (CHANLAT, 1992, p.31).

Outra característica da socialização, é a reciprocidade que se pode observar entre as influências da sociedade sobre o indivíduo e deste sobre a primeira. BERGER e LUCKMANN (1995) descrevem essa característica, ao afirmarem que “os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a” (p.228).

Essa idéia é compartilhada por SAVOIA e CORNICK (1989), ao afirmarem que, “enquanto estamo-nos socializando, seja porque nos engajamos em interações formais ou experienciamos situações mais espontâneas, compartilhamos parte de nós com outros membros do grupo, e a recíproca é verdadeira” (p.45-46).

As comunicações que ocorrem entre as pessoas, em grande parte são compostas por símbolos. BERGER e LUCKMANN (1995) afirmam que, “considerado como construção cognoscitiva, o universo simbólico é teórico. Tem origem em processos de reflexão subjetiva, os quais, depois da objetivação social, conduzem ao estabelecimento de ligações explícitas entre os temas significativos que têm suas raízes nas várias instituições” (p.142). Os símbolos criados por um determinado grupo devem ser aprendidos pelos novos integrantes, até mesmo para que possam comunicar-se com os membros mais antigos.

Segundo SAVOIA e CORNICK (1989), o papel social de cada indivíduo consiste

de expectativas de comportamento, ou seja, como devemos nos portar de acordo com a função ou status que temos em um grupo social. Existem papéis que são chamados de prescritos, aqueles com os quais nascemos, como idade, sexo ou posição familiar, cujas regras de conduta social já foram preestabelecidas. Outros papéis são adquiridos no decorrer da nossa vida, como os papéis profissionais. Visto por este prisma, fica fácil entender que desempenhamos diferentes papéis no relacionamento com outras pessoas. Os papéis em geral são definidos pela sociedade e pela cultura.

Outro aspecto do papel social é que ele pode ser objetivo - aquilo que os outros esperam de nós - ou subjetivo - como cada indivíduo assume os seus papéis de modo mais ou menos fiel aos modelos vigentes na sociedade. Quando esses dois aspectos não coincidem, podem transformar-se em obstáculo na interação social (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.57).

Segundo as autoras, “os grupos podem estar organizados de uma maneira formal, com regras e hierarquia explícitas e reconhecidas por seus membros, ou podem estar estruturados segundo alguns papéis e uma hierarquia de status de caráter difuso, com regras às quais os membros se conformam sem se aperceberem disto” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.74).

Para CHANLAT (1992), a socialização não apenas dá ao indivíduo a identidade sociocultural, mas codifica as interações e “impregna as organizações de todos os valores que são encontrados no universo social mais amplo e que transferem sem cessar a seus membros, usuários, clientes e fornecedores” (p.42). Por esse motivo, não se pode compreender a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade em que se inscreve.

A socialização não é restrita à organização, ou a uma pequena sociedade. Segundo CHANLAT (1992), a “mundialização das trocas, que assistimos, não estrutura apenas o mundo econômico, contribui também, pela via de multinacionalização das empresas e dos movimentos migratórios internacionais, para desestabilizar as identidades coletivas, para redefinir os universos culturais e para reinterpretar os imaginários. Neste contexto, a dinâmica humana nas organizações será profundamente afetada” (CHANLAT, 1992, p.44). A cada dia a tecnologia da informação tem tornado esta característica mais acentuada.

SHINYASHIKI (1995) afirma que “o interesse pelo processo de socialização não é somente acadêmico, pois já está comprovada a preocupação das empresas na socialização de seus membros” (p.62). Ele reforça a proposição de FLEURY (1987), de que “as idéias sobre a socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização” (p.8). Essas afirmações são compatíveis com a de SCHEIN (1982), que diferencia os conceitos de treinamento e socialização. Segundo ele, “*treinamento* refere-se ao ensino das habilidades técnicas necessárias à execução da função; já a *socialização* se refere ao processo de ensinar a um novo funcionário a forma como ele deve relacionar-se na organização, quais as principais normas e regras de conduta e como conduzir-se em relação às demais pessoas da organização” (SCHEIN, 1982, p.16-17).

A socialização, entretanto, não é um simples fruto da vontade de alguém. Está relacionada a toda a forma com que cada indivíduo percebe o mundo, os eventos, os objetos e as pessoas, e no sentido de obter melhor compreensão desse processo, é desenvolvida a seguir a conceituação e caracterização da percepção.

5.2 - PERCEPÇÃO

A interação entre as pessoas é um processo contínuo, e cada ação relaciona-se com situações e demandas. Uma mesma situação ou demanda, entretanto, leva a reações diferenciadas, devido às percepções de cada um. Segundo MARTIN-BARÓ (1985), percepção é o processo de captação e interpretação do sentido de estímulos, não passivamente, mas selecionando os dados que tem capacidade de analisar, e tentando ver o futuro através deles.

SAVOIA e CORNICK (1989), por sua vez, apresentam a percepção apenas como processo de interpretação dos estímulos recebidos do meio por um indivíduo, captados através de seus sentidos. Para elas, “a sensação é a recepção dos sinais externos e a percepção é a maneira pela qual as mensagens sensoriais são traduzidas ou decodificadas em formas compreensivas” (p.29). As autoras prosseguem afirmando que é a percepção, tanto de objetos como de pessoas e da própria experiência, que distingue uma pessoa das demais, sendo que a linguagem é o principal fator influenciador das percepções.

Ao lidar com objetos e com pessoas, cada indivíduo faz perguntas, conscientes ou não, a respeito dos mesmos; essas perguntas são respondidas pela percepção, que categoriza cognitivamente segundo um conjunto de regras de comparação que permitem assemelhar um objeto a outros. Quando se percebe as ações de seres humanos, estas são categorizadas através de esquemas cognitivos. MARTIN-BARÓ (1985) apresenta alguns modelos que buscam explicar a forma como se percebe as pessoas:

- O modelo do *halo*, em que a emoção, ou o preconceito decorrente de algum aspecto superficial, caracteriza fortemente a percepção;
- O modelo da personalidade, em que as características estão correlacionadas, e um desvio muda toda a percepção;
- “Instâncias modélicas ou prototípicas?” (MARTIN-BARÓ, 1985, p.199), em que as aparências levam à inclusão do indivíduo percebido em uma categoria conhecida, de acordo com o número de atributos consistentes com a mesma, o peso deles, e o número de atributos incompatíveis; e
- Modelo ecológico, em que a necessidade de adaptação leva à seleção do que deve ser captado e enfrentado.

Para MARTIN-BARÓ (1985), são as estruturas e esquemas sociais que determinam como se percebe e o que se percebe. Para entender a percepção dos atos, utiliza-se a análise de atribuição, cujo foco está na percepção das ações, levando à conceituação da pessoa. Centralmente, utiliza-se um esquema causal, em que é importante o número de causas possíveis

(de um ato), as características do ator (sexo, idade, situação econômica, conhecimentos) e a experiência do ator em relação ao ato.

Quando outra pessoa observa o ator, e este age em desacordo com seu papel esperado, as causas são atribuídas a ele mesmo, como se tivesse tais características pessoais. Se age de acordo com a expectativa, o observador considera que o ator está apenas cumprindo seu papel. Por outro lado, quando o ator é o observador, ele atribui as causas do ato a fatores externos quando os resultados são negativos, e a suas qualidades quando os resultados são positivos. Observadores externos normalmente atribuem a causa ao ator, pois desconhecem as circunstâncias ou os aspectos históricos. Para chegar às verdadeiras causas, é necessário entender as pressões ambientais que o ator percebe sobre si mesmo.

Uma constatação semelhante é apresentada por SAVOIA e CORNICK (1989), segundo quem, “ao diferenciar a percepção ou atribuição das causas do comportamento de outrem, e de nosso próprio comportamento, os estudos mostram uma tendência a atribuirmos as causas às características pessoais, no primeiro caso, e às características situacionais, quando se trata do nosso próprio comportamento” (p.35). Nesse caso, as autoras não estabelecem relação entre os resultados das ações e a atribuição das causas às características do ator ou à situação.

Segundo DURAN (1993), através da interação social cada indivíduo compartilha com outro(s) os momentos de sua vida, gerando os fatos sociais, entendidos como o coletivo e seu funcionamento, uma unidade visível a partir de certa distância. Dessas interações também resultam os fatos culturais, que são produtos individuais coletivizados e emblemáticos, perceptíveis através da recorrência e da significação compartilhada. A sociologia e a antropologia (respectivamente) tratam desses assuntos, cabendo à psicologia o estudo do indivíduo, que é contextualizado como motivo e como resultado das esferas social e cultural. Mesmo estas esferas influenciam-se mutuamente.

Como exemplo da afirmação anterior, observe-se que os indivíduos são fortemente influenciados pelas esferas social e cultural por meio do trabalho que, segundo MARTIN-BARÓ (1985), constitui a atividade humana primordial e é o principal contexto modelador dos seres humanos, visto que as sociedades organizam-se em função dele. A análise das atitudes e interações pessoais deve ser contextualizada em relação ao trabalho, que é, socialmente falando, o mais importante fator estruturador da vida dos indivíduos; as pessoas passam muito tempo estudando e preparando-se para trabalhar, atualizando-se na profissão, e trabalhando mesmo. Estruturam suas moradias e horários em função do trabalho, defrontam-se com a dialética da posse dos meios de produção (senhor ou escravo), e entendem-se como parte do mundo, comparando-se com seus semelhantes em função do trabalho (das suas atividades).

O autor afirma que os indivíduos percebem-se como parte de grupos, em que os outros componentes compartilham as mesmas características por eles possuídas. Surge daí o conceito de “nós e eles” (MARTIN-BARÓ, 1985, p.220), em que generalizam-se as características dos que não pertencem ao próprio grupo, tanto boas como más, de forma inversa às próprias.

DURAN (1993) apresenta os processos mediadores como interações entre indivíduos, que ocorrem quando estes se encontram, em um momento, em uma seqüência temporal, ou até quando apenas um deles age e não obtém retorno de outros. Nesses casos, ocorre alguma transformação ou influência, pela qual o indivíduo se constrói. A interação é um contato inter-objetivo, que dá margem à ocorrência da comunicação inter-subjetiva.

O principal elemento da interação é sempre a comunicação. Para SAVOIA e CORNICK (1989), “o processo de comunicação consiste no fato de um emissor transmitir uma mensagem a um receptor por meio de um canal” (p.99), recebendo posteriormente um retorno a partir do qual pode saber como a mensagem foi recebida. De modo esquemático, as autoras expressam esse processo da seguinte forma:

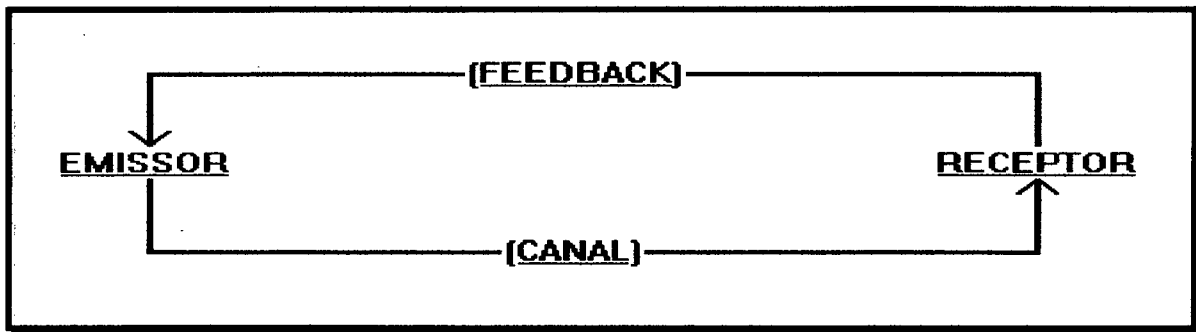


FIGURA 01 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Fonte: SAVOIA e CORNICK (1989, p.99)

As autoras afirmam que “tal processo é bastante complexo, pois o emissor e o receptor têm que realizar substancialmente quatro operações correspondentes. O emissor experimenta a necessidade de comunicar algo, elabora uma mensagem, codifica esta mensagem e emite a informação. O receptor recebe a informação, a decodifica, reconstrói a mensagem e interpreta a necessidade do emissor” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.99). Segundo as autoras, a comunicação será persuasiva se o emissor tentar modificar as atitudes, as opiniões ou o comportamento do receptor. Nesse sentido, BASIL e COOK (1978) afirmam que a sociedade não pode recondicionar os indivíduos para “torná-los menos rígidos, mais tolerantes ou ávidos pela mudança. A única estratégia eficaz consiste em mudar as coações ambientais do homem do século XX. Isto requer incentivos e um especial apoio institucional para mudar as percepções do indivíduo pela mudança, eliminando suas ameaças econômicas e psicológicas” (p.201).

A importância do processo de comunicação é expressa por CHANLAT (1992), ao afirmar que todo indivíduo é locutor, ouvinte e interlocutor, e “exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta; assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa” (p.37). O indivíduo, entretanto, não se utiliza apenas da comunicação verbal para expressar-se, visto que seus gestos e símbolos utilizados complementam e particularizam a comunicação.

Até mesmo alguns ritos são desenvolvidos, como se observa nos cumprimentos rotineiros. Segundo o autor, esses “ritos de interação, mobilizando todo um conjunto de obrigações, de expectativas e de figurações, têm por função preservar a face de cada um ou ainda restituí-la quando perdida durante um reencontro. [...] Em um nível mais ontológico, estes ritos, nos protegendo e protegendo o outro, têm por função assegurar a perenidade da confiança mútua” (CHANLAT, 1992, p.38). Os ritos podem indicar a qualidade das relações humanas e contribuir à manutenção da sociabilidade. A compreensão dos significados, atribuídos aos gestos e às palavras, deve contemplar os quadros psíquicos em que surgiram, para que se compreenda alguns comportamentos aparentemente irracionais.

CHANLAT (1992) apresenta três tipos de interação, que contribuem para a construção de uma certa ordem. O primeiro é o “universo relacional do face à face que coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num quadro espaço-temporal determinado” (p.36). Esta noção remete à fisionomia, à expressão, e à estima de si próprio. As organizações produzem grande número de situações deste gênero, tais como reuniões, entrevistas, trocas de informações e conversas de corredor.

O segundo tipo de interação, segundo o autor, é o universo relacional efêmero, sempre circunscrito no tempo, e que “pressupõe a existência de uma multidão onde as relações que se estabelecem são mais de *ordem de fusão* do que de qualquer outro tipo de interação” (p.37). Seria o caso de greves, desfiles, ocupação de fábrica, assembléias gerais, manifestações sindicais, políticas, esportivas ou religiosas.

O terceiro tipo é o das identidades coletivas que delimitam as origens sociais, criando “relações e clivagens *nós-eles/elas* que recortam universos sociais distintos: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens etc” (p.37). Ele afirma que estas relações sociais colocam em jogo as relações de poder e de significados, e contribuem para a edificação da ordem organizacional.

Em qualquer desses tipos, a análise do universo do discurso, da palavra e da linguagem humana é essencial à sua compreensão, pois, segundo o autor, “todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do

agir, do fazer, do pensar e do sentimento” (CHANLAT, 1992, p.29). A imaginação simbólica representa o ausente, o imperceptível, o indescritível, podendo ser mais ou menos arbitrária, mas baseando sua existência nas relações com o mundo. Ela caracteriza a vida coletiva, inclusive dentro da esfera organizacional, impregnando-a com a subjetividade inerente ao processo de percepção, que por sua vez torna-se necessário para decifrá-la.

5.3 - ATITUDES

Já foi dito que as escolas constituem o principal instrumento de socialização secundária já desenvolvido. Em muitas delas, entretanto, ainda é comum a ênfase no desenvolvimento das capacidades cognitiva e motora; o indivíduo é capacitado para o trabalho através da acumulação de conhecimentos e habilidades específicas. Nas últimas décadas tem sido enfatizada a necessidade de desenvolver também a categoria que convencionou-se chamar atitudinal, que viria a ser um complemento das anteriores, mas que tem sido mal definida por alguns autores da área pedagógica, tais como ABREU (1989) ao afirmar que atitudes “são os comportamentos” (p.32), ou LIBÂNEO (1992) para quem “atitudes e convicções se referem a modos de agir, de sentir e de se posicionar frente a tarefas da vida social” (p.131).

Tais autores (da área pedagógica) apropriam-se de um conceito da psicologia social, sem o utilizarem no sentido completo. Referem-se a atitudes como o complemento necessário aos conhecimentos e habilidades, crendo que se trate do lado afetivo das pessoas, a que anteriormente não se dava importância. Fazem confusões na conceituação, inclusive misturando os conceitos de atitude e de comportamento, que são totalmente distintos.

SCHEIN (1982) apresenta a investida da psicologia na esfera organizacional, como uma tentativa de entender melhor o ser humano. Nesse sentido, afirma que é necessário conhecer a organização em que o indivíduo atua, a sua participação dentro dela, a forma como é recrutado, avaliado e integrado à mesma, suas relações hierárquicas, formais e informais, e todos os aspectos motivacionais aplicáveis às relações de trabalho.

A abordagem desses aspectos de uma forma mecanicista, que aborde apenas os comportamentos, pode ser vista como uma tentativa das organizações, no sentido de conhecer as melhores formas de manipular os trabalhadores. Por outro lado, há estudos sobre a Teoria das Atitudes, desenvolvidos pela Psicologia Social, que podem ajudar a explicar as causas do comportamento humano, inclusive no que diz respeito a resistências a mudanças tecnológicas.

A palavra atitude é definida no dicionário Silveira Bueno como “postura do corpo” (BUENO, 1991, p.88). MARTIN-BARÓ (1985) afirma que “a atitude é, por uma perspectiva corporal, uma estrutura preparatória, uma orientação determinada do corpo, que prepara o indivíduo para perceber e atuar de determinada maneira” (p.248). Para ele, ao fingir uma atitude a pessoa pode ser influenciada pela postura e passar a sentir o que fingia.

Na psicologia social três enfoques tentam explicar ou conceituar atitudes: o da comunicação-aprendizagem, o funcional e o da consistência. No primeiro destes, entende-se que as atitudes são aprendidas através dos reforços que a sociedade (e especialmente o grupo a que pertence) transmite ao indivíduo, devendo ser ressaltada a importância dessa informação, e de quem a transmite. Nesse enfoque o aspecto cognitivo recebe grande importância.

O enfoque funcional afirma que as atitudes suprem as necessidades das pessoas, ao orientá-las diante da realidade, ao fornecer formas de comportamento adequadas, e ao permitir a expressão de suas opções, mas há o questionamento quanto à funcionalidade estar direcionada para os interesses das pessoas ou para os interesses do sistema social. Por último, o enfoque da consistência considera as atitudes como conjuntos de conhecimentos e afetos que apresentam consistência entre si, e quando um deles sofre alteração os outros também mudam.

Partindo dessas considerações, MARTIN-BARÓ (1985) entende atitude como sendo composta pela postura do corpo, que prepara o indivíduo para a ação, pelo conhecimento que o indivíduo tem sobre o objeto em questão, e pelos afetos ou emoções que apresenta no momento, relacionados também com o objeto. Por tratar-se de uma relação de sentido entre uma pessoa e um objeto, é difícil aplicar escalas para medir atitudes. Como consequência, é grande a dificuldade para prever, a partir das atitudes, o comportamento das pessoas.

Nesse sentido, SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que o aspecto cognitivo das atitudes é composto pelas crenças, valores e pré-concepções de um indivíduo, que influenciam as suas percepções. Portanto, as atitudes “podem estar ou não baseadas na experiência e, na verdade, muitas não têm fundamento algum” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.47), o que faz com que elas sejam difíceis de prever, assim como os comportamentos que delas resultam.

ZIMBARDO e EBBESEN (1973) dividem as atitudes em três componentes, que são o afeto, a cognição e o comportamento. “O componente afetivo é formado pela avaliação que a pessoa dá de uma resposta emocional a algum objeto ou a alguma pessoa. O componente cognitivo é conceituado como as crenças de uma pessoa a respeito de objeto ou pessoa, ou conhecimento de fatos a eles referentes. O componente de comportamento inclui o comportamento manifesto da pessoa com relação à outra pessoa ou ao objeto” (p.8). Ao

colocarem o comportamento no lugar da predisposição corporal, os autores aproximam-se da teoria comportamentalista.

SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que “há uma conexão estreita entre o que pensamos, o que sentimos e o que fazemos; por isso dizemos que as atitudes têm os seguintes componentes: cognitivos, afetivos e tendenciais” (p.49). Com base nessa idéia, e na concepção de MARTIN-BARÓ (1985), para efeito deste estudo considera-se atitude como uma predisposição corporal e mental, mantida por um indivíduo com relação a um objeto, a uma idéia ou a outro indivíduo, e que fundamenta-se nos afetos e conhecimentos que tem sobre o mesmo, bem como na própria postura corporal, pois esta também influencia sua forma de pensar e agir.

Apesar das divergências entre a formulação acima e a conceituação elaborada por ZIMBARDO e EBBESEN (1973), é interessante apresentar algumas outras idéias desses autores, pois podem ser muito úteis para a compreensão da resistência a mudanças. Segundo sua forma de pensar, é possível fazer mensurações quantitativas nos componentes das atitudes, tais como: “O componente afetivo poderia ser medido por respostas fisiológicas ou apresentações verbais do fato de gostar ou não gostar, enquanto o componente cognitivo poderia ser medido por auto-avaliações de crenças ou pela quantidade de conhecimento que uma pessoa tem de certo tópico. O componente de comportamento poderia ser medido por observação direta da maneira de a pessoa comportar-se em situações estimuladoras específicas” (p.8).

Naturalmente, a observação do comportamento não seria tão útil no caso de tentar avaliar as predisposições corporais de uma pessoa. Entretanto, afirmam os autores que “as crenças mudam depois de um compromisso com comportamento discordante das crenças iniciais” (ZIMBARDO; EBBESEN, 1973, p.12-13), especialmente se concretizado como um ato público. Por outro lado, ele afirma que “algumas atitudes e alguns valores são tão amplamente aceitos numa cultura, que são virtualmente truismos para todos os que dela participam e raramente ou nunca há apresentações de pontos de vista contrários” (p.14), sendo muito mais difícil, nesse caso, a obtenção de mudanças.

MARTIN-BARÓ (1985) entende que o conjunto das atitudes de um indivíduo forma sua ideologia, e mostra também o conjunto de valores e interesses de seu grupo social, sendo portanto muito rara a ocorrência de mudanças nas mesmas. Para SAVOIA e CORNICK (1989) também, “na maioria dos casos, as atividades de um indivíduo estão em consonância com uma ideologia que as sustenta” (p.47).

ZIMBARDO e EBBESEN (1973), por sua vez, afirmam que “as atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita que exercem influência geral e coerente numa classe relativamente ampla de respostas de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas para algum objeto, pessoa ou grupo. Além disso, as atitudes são vistas

como predisposições duradouras, mas predisposições *aprendidas* e não inatas” (p.7). Segundo os autores, ainda que as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, podem ser mudadas.

Ao pensar nas atitudes como predisposições aprendidas, ZIMBARDO e EBBESEN (1973) sugerem que todas as técnicas relacionadas com a aprendizagem são úteis para mudar atitudes, e inclusive prêmios e castigos podem ser eficientes para predizer a quantidade de mudança a ser esperada. Segundo os autores, as mudanças de atitudes devem, como consequência, provocar mudanças no comportamento manifesto. “Um método eficiente para mudar de uma só vez muitos comportamentos específicos seria mudar uma ou duas atitudes ou predisposições gerais e subjacentes” (ZIMBARDO; EBBESEN, 1973, p.8). Essa forma de pensar, entretanto, é comportamentalista, e apresenta certa distância da conceituação elaborada anteriormente para uso neste trabalho.

Tanto ZIMBARDO e EBBESEN (1973) quanto MARTIN-BARÓ (1985), afirmam que as atitudes são influenciadas por mensagens, sendo de grande importância a fonte da mesma, o seu conteúdo, os meios de transmissão (canal) e a situação em que a mensagem é recebida. Pessoas que têm grande credibilidade exercem influência mais forte. Naturalmente, qualquer mudança de opinião é uma função da opinião inicial do indivíduo, da sua atenção à mensagem, da compreensão dos argumentos e da motivação para aceitar novas proposições.

SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que, quando a informação disponível é insuficiente, forma-se a arbitrariedade e o preconceito. Em contrapartida, as escolas e os meios de comunicação social (jornal, rádio e televisão), proporcionam uma infinidade de informações que são acumuladas, modelando e reforçando as atitudes. Segundo as autoras, algumas dessas informações são filtradas, e tende-se a perceber e a acumular os dados mais consistentes com o sistema atitudinal.

ZIMBARDO e EBBESEN (1973), MARTIN-BARÓ (1985) e SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que as mudanças de atitude decorrem de conflitos, discrepâncias ou incoerências entre a atitude do indivíduo e uma determinada situação. Por exemplo, a pressão de um grupo faz com que o indivíduo se torne consciente de que discorda das suas normas, e sua vontade de ser membro pode levá-lo a mudar. “Desde a infância, podemos observar a necessidade de nos identificarmos com algum grupo, sermos aceitos por ele e de não nos desviarmos demasiadamente da média. Observamos também que existe um certo receio quanto a sermos discriminados por não nos comportarmos normalmente, como ‘todo mundo’” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.49-50). As autoras prosseguem afirmando que

Durante todo o desenvolvimento humano, iniciando com o grupo família, passando pela escola, os amigos e depois os companheiros de trabalho, somos pressionados a nos comportar de acordo com as normas estabelecidas por cada grupo. O grupo pressiona-nos

a manter sua coesão interna, segundo seu sistema de crenças, valores e atitudes. Geralmente, as atitudes individuais dos membros de um grupo refletem as atividades adotadas pelo grupo como um todo. Contudo, ao longo do desenvolvimento humano, os indivíduos passam a pertencer a mais de um grupo e, conseqüentemente, existe maior probabilidade de em algum momento as atitudes de um indivíduo chocarem-se com as de um dos grupos a que pertence (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.50).

As mesmas autoras ainda distinguem o grupo de referência, como aquele com o qual o indivíduo identifica-se mais fortemente, aquele que realmente modela, reforça e condiciona as atitudes.

Segundo TYLER, DEGOEY e SMITH (1996), a justiça observada por um indivíduo, na conduta de um grupo ao qual pertença, faz com que aceite mais facilmente decisões que não lhe sejam pessoalmente favoráveis. Além disso, tal conduta (justa) promove o compromisso, a lealdade e o esforço em favor do grupo, o que é manifesto tanto nas atitudes quanto nos comportamentos. O tratamento bom e respeitoso proveniente das autoridades, segundo o autor, comunicam sentimentos de respeito e orgulho, que por sua vez relacionam-se com a auto-estima, com sentimentos de obrigação para com as autoridades do grupo, e com o desejo de ajudar o grupo além do que é requerido. Os autores afirmam que os sentimentos de orgulho e respeito ajudam a entender situações em que as pessoas atuam em favor dos interesses de seus grupos, mesmo quando conflitam com seus desejos e interesses pessoais.

As atitudes sofrem modificações em função das necessidades pessoais, podendo ser, segundo SAVOIA e CORNICK (1989), positivas ou negativas, dependendo da satisfação afetiva. “Não seria realístico pensar que nossa atitude frente a algum fato nasce simplesmente de considerações objetivas e desinteressadas, desvinculadas de nossas próprias necessidades” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.50).

Segundo ZIMBARDO e EBBESEN (1973), um recurso utilizado para obter mudanças de atitudes é a “obediência forçada”, que usa técnicas sutis para induzir uma pessoa a publicamente apresentar um comportamento que discorda de sua atitude, e cria mudanças ‘autônomas’ nas atitudes” (p.20). Esses autores citam outras técnicas supostamente capazes de mudar atitudes, tais como sugestão pós-hipnótica, interação entre terapeuta e paciente, imitação social do comportamento de um modelo, e mesmo os processos de condicionamento, que enquadram-se no comportamentalismo.

A dissonância cognitiva também é citada por ZIMBARDO e EBBESEN (1973), SAVOIA e CORNICK (1989) e MARTIN-BARÓ (1985), como explicação para mudanças de atitude, pois sua idéia principal é que o homem não suporta incoerências, e tenta eliminá-las ou reduzi-las. “Sempre que uma pessoa precisa tomar uma decisão entre duas ou mais alternativas, ocorre dissonância em conseqüência desta situação. A isto se chama de dissonância pós-

decisória” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.61). Isso ocorre quando dois elementos cognitivos entram em conflito, podendo tratar-se de conhecimentos, opiniões ou crenças, tanto a respeito do ambiente como sobre a própria pessoa. “A teoria também faz diferenciação entre situações que provocam mais ou menos dissonância. A magnitude da dissonância sentida pelo organismo humano é uma função [...] da *importância* de cada um dos elementos cognitivos” (ZIMBARDO; EBBESEN, 1973, p.69).

A dissonância deverá ser menor se a pessoa se comprometer com certa ação, mesmo desejando fazer outra coisa, e também será tanto maior quanto menos tiverem em comum as alternativas. “Quanto menos justificação (quanto menor o número de razões) que uma pessoa tenha para escolher uma ou outra das alternativas, maior a dissonância. Neste caso, a justificação inclui a diferença de atração inicial das duas alternativas” (ZIMBARDO; EBBESEN, 1973, p.72). Para os autores, somente depois da escolha é que se deve considerar a dissonância.

ZIMBARDO e EBBESEN (1973) afirmam que a dissonância pode ser reduzida: “a) tentando-se revogar a decisão; b) reduzindo a importância das cognições ou da decisão; c) aumentando a superposição cognitiva entre elementos cognitivos (busca de aspectos de equivalência funcional, ou percepção errada de tais aspectos); d) acrescentando-se elementos consonantes para mudar a proporção entre elementos dissonantes e consonantes” (p.71). O fato de um indivíduo ter feito uma opção entre alternativas conflitantes, pode levá-lo a mudar de atitude em relação a ambas. Por esse motivo, os autores afirmam que mudanças de comportamento (mesmo ações induzidas) podem levar a mudanças de atitudes.

Em conformidade com essa idéia, SAVOIA e CORNICK (1989) afirmam que “o conjunto de crenças, sentimentos e tendências que levariam a um determinado comportamento, podem ser discrepantes em relação à ação observada em um indivíduo. [...] A razão por que algumas vezes atuamos contrariamente às nossas atitudes expressas é que tanto nosso comportamento quanto a expressão de nossas atitudes são sujeitos a outras influências” (p.47).

MARTIN-BARÓ (1985) e ZIMBARDO e EBBESEN (1973) afirmam que as atitudes de uma pessoa são influenciadas pela expectativa que ela tenha das recompensas e punições que seus atos podem gerar. Para SAVOIA e CORNICK (1989), quando desaparecem ou se modificam as fontes que deram origem às atitudes, estas sofrem mudanças. “Fatores como as informações recebidas, o grupo de referência, a personalidade e a configuração do sistema atitudinal de uma pessoa e as coações e pressões que eventualmente lhe possam ser aplicadas, são responsáveis pela aquisição, manutenção e modificação das atitudes. Quanto menor a coerência interna do sistema atitudinal, mais facilmente uma atitude pode ser alterada” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.50-51). Ao receber novas informações ou identificar-se com

novos grupos, o sistema atitudinal do indivíduo fica menos coeso e mais sujeito a modificações para conformar-se às novas regras.

Os preconceitos constituem um exemplo de sistema atitudinal com coerência interna muito variada de pessoa para pessoa. Segundo SAVOIA e CORNICK (1989), as atitudes preconceituosas são norteadas por interesses pessoais ou pressões grupais. Somam-se a estes fatores a ignorância e características pessoais como a insegurança. “Na busca de explicações, que também lhe aliviariam as ansiedades e incertezas, o homem criou mitos, religiões e ideologias, que deram origem a várias atitudes preconceituosas” (SAVOIA; CORNICK, 1989, p.52). Entretanto, mesmo atitudes preconceituosas que tenham grande coerência interna podem ser modificadas.

SAVOIA e CORNICK (1989) atribuem as causas de mudança nas atitudes aos meios de comunicação, às predisposições individuais, às relações interpessoais e à influência dos líderes. Dificilmente as atitudes sofrem mudanças fora desse escopo.

O ser humano, em todo sistema social, dispõe de certa autonomia para tomar decisões e mudar sua forma de pensar. “Marcado pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para conseguí-lo no plano social. O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade da reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta” (CHANLAT, 1992, p.29). Desta abordagem, é muito importante salientar que o componente afetivo atua lado a lado com o cognitivo, no delineamento das ações humanas.

Essa idéia é reforçada pela declaração de ZUWERINK e DEVINE (1996), de que as atitudes que são importantes para um indivíduo, serão mais difíceis de mudar do que aquela a que ele dá pouca importância. Ainda que as atitudes de diferentes pessoas, a respeito de determinado assunto, sejam igualmente positivas ou negativas, elas podem diferir em importância. O resultado dessa distinção é manifesto na intensidade com que um indivíduo se opõe a uma mensagem, idéia, objeto, pessoa ou ação contrária à sua atitude.

Tal oposição é normalmente expressa através de comportamentos. Daí o notório interesse de muitas organizações neste aspecto. O objetivo que normalmente está por trás dos esforços de uma organização, quando estabelece determinados relacionamentos com as pessoas que a constituem, é expresso por BASIL e COOK (1978) nas seguintes palavras:

Por debaixo de praticamente todas as teorias administrativas desenvolvidas durante o século XX, existe um tema central: como pode a organização modificar e adaptar o comportamento de seus administradores e não-administradores de tal modo que o comportamento individual sustente as exigências e os objetivos da tarefa da organização? Isto não insinua que a modificação comportamental é, necessariamente, boa ou ruim de

um ponto de vista externo, mas simplesmente a realidade que os esforços do indivíduo são canalizados de modo a favorecer os objetivos da empresa (BASIL; COOK, 1978, p.81).

Os esforços organizacionais têm se concentrado nos comportamentos, mais que nas atitudes, devido à quase generalizada ignorância do que venha a ser atitude, e também pela facilidade de observar e lidar com os comportamentos.

Algumas organizações, entretanto, estão percebendo que, para conseguir alcançar o sucesso, precisam ajudar o homem a realizar-se em todos os sentidos, pois quando está feliz e satisfeito ele produz mais e com maior qualidade. Segundo BASIL e COOK (1978), “o comportamento do homem nas organizações não é, simplesmente, o produto de racionalidade cognitiva, ou de um modo lógico e mecanístico de processar informações” (p.219), como leva a crer a idéia do *homo economicus*. A teoria relacionada com a modelagem do comportamento pode ajudar a controlar animais, mas pouco contribui para o efetivo desenvolvimento de seres humanos, e para a melhoria da produtividade e da qualidade a médio e longo prazos.

O comportamento humano pode ser entendido mais como uma consequência das atitudes formadas, em conjunto com as percepções das circunstâncias enfrentadas. Da mesma forma que um médico deve combater a doença, e não os sintomas desta, alguém que tenha interesse em compreender as resistências a mudanças tecnológicas, deve lidar com as atitudes existentes na organização em questão, visto que os comportamentos são apenas suas consequências.

Entretanto, as atitudes observadas dentro das organizações, com relação a determinados assuntos, são bastante homogêneas, e precisam ser analisadas também à luz de uma abordagem mais voltada para a organização como um todo. Nesse sentido, é desenvolvido a seguir o capítulo que trata da Cultura Organizacional.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

As relações de trabalho constituem um dos principais motivos no direcionamento da vida de cada indivíduo. Segundo FLEURY (1987), tais relações são definidas, em grande parte, pela instância política, pela instância das políticas de recursos humanos, pela instância da organização do processo de trabalho (em que a tecnologia e as formas de gestão do processo produtivo são os principais fatores) e pela instância simbólica (responsável pela mediação das relações e práticas sociais). A relação existente entre as duas últimas instâncias citadas é apresentada por FERRO (1991), ao afirmar que “as próprias mudanças de tecnologia e estrutura podem ser consideradas a partir de uma lógica simbólica, cultural e política” (p.83).

Segundo FERRO (1991), os estudos sobre a Cultura Organizacional têm crescido em número, principalmente a partir da década de 1980, mas já existiam abordagens a respeito de vários dos seus aspectos muitos anos antes. O recente aumento na necessidade de melhorias nos resultados de mudanças tecnológicas, que por sua vez são cada vez mais freqüentes e profundas, tem levado a um crescente interesse nos estudos desse tópico.

O mesmo autor afirma que a introdução de novas tecnologias é incapaz de criar ou reproduzir estruturas de significado. Entretanto, “a forma como elas são interpretadas e suas decorrências podem manter ou alterar certos elementos do sistema de valores organizacionais” (FERRO, 1991, p.86). Ele é corroborado por SHINYASHIKI (1995), que afirma ser o conceito de cultura “cada vez mais relevante para o estudo da Administração, considerando que o conhecimento da cultura é essencial para viabilizar as estratégias e o processo de mudança” (p.60-61), motivo pelo qual desenvolve-se a seguir a sua conceituação.

6.1 DEFINIÇÃO

Cada autor que aborda a Cultura Organizacional procura definir claramente qual é o assunto de que está tratando. Nesse sentido, OLIVEIRA (1988) define-a como o conjunto de “valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos individuais e coletivos decorrentes” (p.35). Como exemplos desses valores e crenças ele cita os logotipos, marcas e *slogans* das organizações, que comumente reproduzem as intenções e até os valores predominantes nas mesmas.

TAVARES (1993), por sua vez, entende a Cultura Organizacional como “*um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência,*

manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais” (p.67). Segundo ela, tudo o que os membros da organização percebem como válido para o seu sucesso, faz parte da cultura.

MITROFF, MASON e PEARSON (1994) consideram a cultura organizacional como o principal fator na formação e manutenção de comportamentos disfuncionais. Eles afirmam que a cultura de uma organização é o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos, raramente articulados e largamente inconscientes, que a organização faz sobre si própria, sobre a natureza humana em geral, e sobre o seu ambiente, constituindo as regras não escritas que governam o comportamento aceitável dentro e fora da organização.

FLEURY (1987), por sua vez, opta por citar Schein, para quem a “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (FLEURY, 1987, p.11).

Ao longo deste trabalho, considera-se cultura organizacional como o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo, por serem considerados válidos para garantir a sua sobrevivência, conforme a abordagem de SCHEIN (1982).

6.2 - DIVISÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM NÍVEIS DE ANÁLISE

FLEURY (1987) aponta duas linhas de estudo da Cultura Organizacional, sendo que a primeira entende a cultura como uma variável, como algo que a organização tem, e a segunda entende a cultura como raiz da própria organização, como algo que a organização é. A primeira linha de estudos ainda é dividida entre a definição da cultura como uma variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros), e a definição da cultura como uma variável interna (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos).

TAVARES (1993) parece enquadrar-se na segunda linha citada, pois afirma que “qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, *tem* cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura” (p.57). Ela prossegue afirmando que uma

organização não nasce sendo uma cultura, mas transforma-se numa cultura ao longo do tempo, através de um processo de aprendizagem.

Os fundadores da organização e, ao longo do tempo, os seus dirigentes, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir, ao criarem estruturas internas para responder a interações externas, e ao transacionar com o meio ambiente. “Com isto, criam para a empresa ou organização uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios, e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos” (TAVARES, 1993, p.58). Entretanto, a autora afirma que uma organização com alta rotatividade de mão de obra dificilmente se transforma numa cultura, pois o grupo precisa de tempo para que, da sua ação conjunta, nas interações internas e externas, seja possível emergir uma realidade socialmente construída.

A construção social da realidade chama-se socialização, e tanto é composta por treinamentos ministrados (processo formal), como por “uma série de experiências que vão desde o contato com colegas fora do âmbito do trabalho, até a observação do comportamento e desempenho da tarefa por outros, que formam um conjunto único, experimentado individualmente e que chamamos de socialização informal” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.134).

Visando a compreensão da cultura organizacional, OLIVEIRA (1988) divide-a em três partes: “A Etiqueta é constituída dos valores e crenças vigentes na organização; o Caráter, pelos sentimentos permitidos e proibidos na mesma; e a Cultura Técnica é um elemento talvez mais fácil de se explicar pela sua própria denominação” (p.64). Ele afirma que para conhecer a cultura organizacional deve-se descobrir quais são os valores e crenças (cultura social), como eles interferem na tecnologia ou as explicações técnicas (cultura técnica), e como eles interferem ou determinam o que as pessoas sentem ou como agem (cultura emocional).

FREITAS (1991) divide a cultura organizacional de forma bastante parecida, classificando sua partes em: Artefatos e Criações, que são a tecnologia, a arte e os modelos de comportamentos visíveis e audíveis, embora nem sempre decifrados; Valores, em alto grau conscientes; e “*Pressupostos Básicos sobre:* relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos” (FREITAS, 1991, p.8).

Para TAVARES (1993), a cultura é constituída “de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estruturas de poder) e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) que proporcionam a manutenção, reprodução e crescimento” (p.75) do grupo.

Outra divisão da cultura organizacional é apresentada por FLEURY (1987), que aponta três níveis de análise. O primeiro nível é o dos artefatos visíveis, composto pelo

ambiente, arquitetura, *layout*, vestimentas, padrões de comportamento e documentos públicos. Este nível de análise é enganador, pois os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. O segundo nível é o dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são identificados através de entrevistas aos membros-chave da organização, ou pela análise de conteúdo dos documentos formais. Esses valores “expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações” (p.11). O terceiro nível é o dos pressupostos inconscientes, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores conduzem a determinados comportamentos, e estes mostram-se adequados para solucionar problemas, “o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai-se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente” (p.11).

Em todos os esquemas explicativos vistos até aqui, conforme a visão de OLIVEIRA (1988), FREITAS (1991), TAVARES (1993) e FLEURY (1987), a Cultura Organizacional foi dividida em três partes. Neste trabalho, entretanto, é utilizada uma análise diferenciada, em que cada um dos principais pontos observados na literatura pesquisada é abordado separadamente, ainda que não seja esgotado. Nesse sentido, opta-se por descrever a seguir o que venham a ser os valores, as crenças e pressupostos, as normas de comportamentos e ações, a contextualização do poder, os mitos e tabus, os ritos, a figura do fundador ou revitalizador, as sagas, heróis e anti-heróis, a tradição oral, a comunicação verbal, e a comunicação não verbal, pois constituem os principais componentes da Cultura Organizacional. Não há, entretanto, a preocupação de enquadrá-los em algum dos esquemas explicativos citados.

6.3 - COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como componentes da cultura, todos “os símbolos exprimem a experiência de que o homem é inteiramente homem em virtude de sua participação no *xynon*, o comum, na expressão de Heráclito, o primeiro pensador ocidental que desenvolveu esse conceito. E, conseqüência, toda sociedade humana compreende a si mesma através de uma variedade de símbolos, alguns deles símbolos lingüísticos altamente diferenciados” (VOEGELIN, 1979, p.33).

Esse pensamento é complementado por TAVARES (1993), para quem “os mitos, símbolos e ritos são peças chaves, para a compreensão e posterior descrição daquele ‘modo próprio de fazer e de pensar as coisas’, que constitui uma cultura plenamente desenvolvida, em qualquer de seus diversos níveis de manifestação” (TAVARES, 1993, p.86).

6.3.1 - VALORES

FREITAS (1991) afirma que os valores de uma organização indicam quais questões são observadas prioritariamente, “sugerem que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo decisório, da mesma forma que definem que tipo de pessoas são mais respeitadas” (FREITAS, 1991, p.14), e o quanto é possível subir na hierarquia organizacional.

A autora afirma que quando administradores têm valores compatíveis com os da organização, experimentam sentimentos de sucesso pessoal, sentem que trabalharão por vários anos na empresa, dispõem-se a trabalhar horas a mais para os seus empregadores, têm menor propensão a sentir *stress* pessoal e profissional, e dão maior importância aos acionistas, proprietários e consumidores do que os que não sentem essa compatibilidade. Sob seu ponto de vista, pode-se dizer que “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Observa-se que em geral as companhias definem alguns poucos valores, que são constantemente enfatizados” (FREITAS, 1991, p.18).

Conforme dito anteriormente, FLEURY (1987) afirma que os valores governam o comportamento das pessoas, mas são difíceis de observar diretamente, sendo necessário entrevistar os membros-chave da organização ou analisar o conteúdo de documentos formais, para identificá-los. Os resultados, entretanto, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que muitas vezes são idealizações ou racionalizações.

Para FERRO (1991), os valores representam “uma tendência a preferir determinadas situações ou estado de coisas em relação a outros. Eles determinam a percepção subjetiva da realidade” (p.15), e geralmente estão no nível consciente das pessoas.

6.3.2 - CRENÇAS E PRESSUPOSTOS

Segundo FERRO (1991), os pressupostos básicos constituem a essência da cultura. Eles são formados pelos valores já “testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna (p.15). Com o tempo, vão passando para o plano inconsciente, sendo vistos como algo totalmente certo, constituindo então os chamados pressupostos básicos.

Os termos Crenças e Pressupostos “têm sido usados quase como sinônimos para expressar *aquilo que é tido como Verdade na organização*. Tidos como verdade, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis” (FREITAS, 1991, p.19). Nesse sentido, “são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando um grupo

ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida” (FREITAS, 1991, p.19).

Para TAVARES (1993), “os pressupostos tornados verdadeiros pela experiência vivida, dificilmente poderão ser trocados, tornando-se de uma forma em grande parte inconsciente ‘a maneira certa de fazer as coisas’, pois trouxeram excelentes resultados” (p.37). Esse pensamento condiz com o de FLEURY e FISCHER (1992), que afirmam ser “muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos” (p.147). Isso ocorre porque os pressupostos, como foi dito anteriormente, determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem, enquanto são membros do grupo.

São cinco os principais itens ou questões, a respeito dos quais desenvolvem-se análises de valores e pressupostos na Cultura Organizacional, devendo ficar claro que será valor enquanto estiver no nível consciente. FERRO (1991) descreve-os da seguinte forma:

O primeiro item diz respeito ao caráter da natureza humana. Os grupos sociais e as organizações podem pressupor que a natureza humana seja, por princípio, boa ou má, isto é, tomariam naturalmente a postura de desconfiar das pessoas e procurariam controlá-las, ou na outra situação, confiariam e lhes dariam maior liberdade.

O segundo item diz respeito à relação do homem com a natureza. Nesse sentido, as organizações desenvolvem diferentes noções quanto ao grau de controle que têm, ou imaginam ter, sobre o seu próprio ambiente, e adotam estratégias condizentes. Recentemente, os movimentos em favor da preservação do meio-ambiente têm pressionado muitas organizações na direção de mudanças nesse pressuposto.

O terceiro item diz respeito à atividade humana, sendo que a organização pode ser mais direcionada à ação, dando importância à tarefa, ao desempenho e à eficiência, ou mais direcionada ao ser, dando importância à satisfação pessoal dos indivíduos, ao aqui e agora, caracterizando um certo fatalismo e imobilismo, ou mais direcionada ao ‘ser e tornar-se’, enfatizando as atividades que tenham objetivo de desenvolvimento global dos indivíduos. Esse pressuposto ressalta a importância que o indivíduo deve dar ao trabalho, e a forma como deve equilibrar sua vida profissional, familiar e pessoal.

O quarto item diz respeito ao relacionamento entre as pessoas, enfatizando a competição interna e o individualismo (sociedade norte-americana), a cooperação e a atividade em grupo (sociedade japonesa), ou a tradição e a hierarquia como base de poder (países latinos). Outras formas de relacionamento podem ser expressas por questões como: “a) individualismo-

coletivismo para definir como um grupo social se orienta em termos da relevância e importância de pertencer a um grupo particular na sociedade; b) distância de poder, que reflete a maneira como um grupo tolera as desigualdades de poder e c) masculinidade-feminilidade, que aponta a importância dos sexos na determinação dos papéis sociais” (FERRO, 1991, p.28).

O último item diz respeito ao foco temporal da vida humana, sendo exemplificado pela orientação ao passado (China histórica), ao presente (latinos) e ao futuro (Estados Unidos). Segundo o autor, o tempo pode ser considerado “monocronicamente ou policronicamente” (FERRO, 1991, p.25). No primeiro caso, o tempo é dividido em partes que comportam atividades exclusivas em cada uma delas. É tratado como recurso valioso (‘tempo é dinheiro’), é algo que se perde ou se ganha, que pode ser usado eficientemente ou ineficientemente. Essa noção é característica de países anglo-saxões. A noção policrônica, por sua vez, dá menor importância ao relógio e à eficiência, para priorizar os relacionamentos.

A forma como se conduz o planejamento nas organizações é diretamente afetada por esse quinto item. Por exemplo, organizações orientadas para o futuro utilizam o planejamento para guiar as atividades diárias. Segundo o autor, “a noção monocrônica exige espaços privativos para evitar que o tempo seja gasto com interações desnecessárias e perdas de tempo, enquanto a noção policrônica favorece a estruturação de espaços mais abertos e coletivos, facilitando o contato e o relacionamento interpessoal” (Ferro, 1991, p.26).

SHINYASHIKI (1995) faz uma análise semelhante das orientações de valores e pressupostos. Dentre as considerações do autor, ressalta-se a seguinte:

Culturas voltadas para o passado acreditam que os planos devem ser avaliados pelos costumes e tradições da sociedade e que a inovação e a mudança se justificam somente conforme as experiências passadas. Culturas orientadas para o futuro acreditam que os planos devem ser avaliados pelo benefício que um projeto ou uma atividade específica proporcionará. Pessoas orientadas para o futuro justificam a inovação e a mudança pelo retorno econômico e estão menos atentas aos costumes e tradições sociais e organizacionais passados. Culturas que dão importância ao presente prestam pouca atenção ao que aconteceu no passado e encaram o futuro como um período vago e extremamente imprevisível (SHINYASHIKI, 1995, p.63).

6.3.3 - NORMAS DE COMPORTAMENTOS E AÇÕES - A FORMA CORRETA DE FAZER AS COISAS

O sistema normativo é um importante componente da cultura organizacional, “por tratar-se de um conceito que as pessoas de diferentes *backgrounds* e níveis educacionais podem entender e aplicar de forma bem-sucedida” (FREITAS, 1991, p.32). Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que são expressas sob a forma de normas, estipulando “todo o

comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991, p.33). A esse respeito, TAVARES (1993) expressa-se da seguinte forma:

Uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento. Essas ações são executadas, testadas e avaliadas, e então retidas e transmitidas socialmente, como o modo apropriado de lidar com os problemas de ajustamento externo e de relacionamento interno (bem como de pensar e de sentir a respeito do mundo organizacional). Esse processo é também estruturado socialmente, tendo alguns membros da organização, um papel de maior relevância na interpretação da realidade, na criação de modelos e na definição de cursos de ação. Possuem papel fundamental o fundador ou fundadores da organização, seus posteriores revitalizadores e ‘heróis’ nesse processo (TAVARES, 1993, p.29-30).

A mesma autora prossegue afirmando que “os pressupostos tornados verdadeiros pela experiência vivida, dificilmente poderão ser trocados, tornando-se de uma forma em grande parte inconsciente ‘a maneira certa de fazer as coisas’, pois trouxeram excelentes resultados” (TAVARES, 1993, p.37).

Ao lidar com o ambiente externo, a organização faz trocas positivas que geram lucros e possibilitam sua continuidade. As alternativas de ação que surgem diariamente são selecionadas pelas pessoas responsáveis por interpretar a realidade, no caso o fundador e depois os gestores da organização. “Do acúmulo dessas escolhas e de seus acertos, nascem as características próprias de cada organização que, por sua vez, atraem seletivamente as pessoas para suas fronteiras internas. Ao adicionar mais e mais pessoas com um perfil compatível com os pressupostos que regem aquela organização ou adaptáveis à estruturação interna deles decorrente, esses pressupostos vão-se tornando cada vez mais ‘certos’ e ‘seguros’” (TAVARES, 1993, p.38-39).

Nem sempre as normas de comportamentos e ações estão expressas em documentos, e geralmente não é apresentada uma explicação clara e racional para a sua existência. Segundo FLEURY e FISCHER (1992), “as organizações, na determinação da forma e do conteúdo das regras e princípios que regem as relações no seu interior, procuram apresentá-los como uma necessidade, como ordem das coisas, acima da sua própria vontade. No entanto, através delas procuram organizar as relações contraditórias entre os grupos sociais existentes, assim como os conflitos oriundos a partir da lógica interna” (p.101).

6.3.4 - PODER

SCHEIN (1982) apresenta uma definição bastante clara do que venha a ser o poder dentro de uma organização, diferenciando autoridade de poder, pois este “implica a capacidade de realmente controlar as demais pessoas através do exercício da força bruta, da manipulação das recompensas e das punições que têm significado para os outros, ou da manipulação de informações. Poder significa que os outros realmente não têm escolha porque não são suficientemente fortes para se autodeterminar ou não têm acesso aos recursos de que necessitam” (p.19-20).

O autor afirma que os sociólogos chamam esse poder de autoridade ilegítima, e o contrapõe aos conhecidos tipos de autoridade considerada legítima, que seriam a tradicional, em que a autoridade do indivíduo é reconhecida devido ao seu grau parentesco com quem exercia o poder anteriormente, a racional-legal, em que a ordem instituída estabelece o direito à autoridade (geralmente através de leis, como as que regem processos eletivos), a carismática, em que a autoridade é reconhecida pela habilidade do indivíduo de agradar e liderar as pessoas, e a racional pura, em que a competência técnica é a base do reconhecimento da autoridade.

Em conformidade com essa idéia, FERRO (1991) afirma que a manipulação das pessoas através de normas, ou mesmo através da indução de emoções e sentimentos por parte dos dirigentes nas organizações, “representa uma forma de controle mais sofisticada e poderosa do que os mecanismos anteriores de controle, como o burocrático através da manipulação de recompensas e remuneração, ou o humanístico, conforme definido por Mayo, que procurava basicamente aumentar a satisfação no grupo de trabalho e o senso de pertencer e ser aceito pelo mesmo” (p.29-30). Essas manipulações constituem uma forma de poder.

Para FLEURY e FISCHER (1992), “a identidade do poder nas relações de trabalho não pode ser atribuída a pessoas ou a ‘maquiavéis’ que se utilizam de instrumentos que se sobrepõem cronologicamente a outros. A verdadeira identidade da construção de um sistema de poder encontra-se em contextos sociais, econômicos e políticos que possibilitam e informam a ‘fisionomia’ que este assume” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.111).

6.3.5 - MITOS E TABUS

As estórias constituem um importante componente da Cultura Organizacional, pois são “narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os *mitos* se referem a estórias consistentes com os valores da

organização, porém, não sustentadas pelos fatos” (FREITAS, 1991, p.26). Não menos importantes, os tabus orientam o comportamento através da ênfase naquilo que não é permitido.

A extensão da utilização desse recurso é expressa por BRIDGES (1995), ao afirmar que “todo sistema sócio-econômico também gera um mito subjacente, uma estória que define as possibilidades e obrigações da vida naquele momento e lugar determinados” (p.217). O mito tanto pode ser observado em uma sociedade inteira, como em uma grande organização, ou mesmo em pequenos grupos.

Segundo TAVARES (1993), “os termos mito e mitologia em nossa linguagem usual, e mesmo na erudita, têm a conotação de oposição à verdade, isto é, o mitológico não é verdadeiro, é falso ou ilusório. Usado nesse sentido, quando algo pertence ao domínio do mito, da lenda, significa que não está no reino da realidade, pertencendo ao da ficção, da irrealidade, do absurdo” (p.76). Para a antropologia, por outro lado, “a mitologia de um povo é a *expressão da interpretação do mundo* que ele cria, desenvolve e modifica, ao longo de sua trajetória histórica, para explicar-se a si mesmo em suas interações internas e com todo o universo circundante (individual, social, natural e sobrenatural)” (p. 77).

BERGER e LUCKMANN (1995), por sua vez, definem a mitologia de uma forma simples, sem questionar os motivos ou resultados envolvidos em sua existência. Para eles, a mitologia é “uma concepção da realidade que postula a contínua penetração do mundo da experiência cotidiana por forças sagradas” (BERGER; LUCKMANN, 1995, p.149-150).

O mito é definido por TAVARES (1993) como uma “*expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado*” (p.77). A autora afirma que as narrativas mitológicas exercem, dentro das organizações, exatamente o mesmo efeito.

Para FLEURY (1987), mito é “uma estória contada e um esquema lógico que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes, integrando-os numa construção sistemática” (FLEURY, 1987, p.15), sempre com algum objetivo subjacente. As estórias, verdadeiras ou não, são utilizadas para moldar os comportamentos, ações, pensamentos e sentimentos dos integrantes de organizações.

6.3.6 - RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

FREITAS (1991) considera rituais e cerimônias quase como sinônimos, e afirma que têm a capacidade de tornar expressiva a cultura, à medida que comunicam de que maneira as

peças devem comportar-se na organização, mostrar os padrões de procedimentos, estabelecer limites para “diversões”, aproximar as pessoas, reduzir os conflitos e guiar o comportamento através da dramatização dos valores básicos. Todas essas atividades são atribuições da Administração de Recursos Humanos, que pode ser considerada “como um dos grandes responsáveis pela definição e manejo dos rituais, ritos e cerimônias organizacionais como parte do processo de socialização” (FREITAS, 1991, p.25).

FERRO (1991) afirma que os rituais e cerimônias “são atividades que envolvem emocionalmente os participantes, dando um senso de satisfação e alegria que independe da forma como o poder vai ser exercido, como as políticas serão implementadas, etc. Trata-se de uma prática que procura superar a ansiedade mas raramente é capaz de produzir os resultados esperados” (p.18). Segundo o autor, as cerimônias “oferecem oportunidades de se desenvolver comportamentos organizacionalmente úteis, de transcender o papel usual do indivíduo na organização e de permitir a camaradagem e o companheirismo, superando barreiras e distâncias sociais dentro da hierarquia organizacional” (p.19).

FLEURY e FISCHER (1992) definem rito como “um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada á ocasião” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.19). Segundo as autoras, como conseqüência do rito a ideologia da classe dominante se intensifica, tornando claros alguns aspectos ou ocultando outros, a fim de disfarçar o conflito de classes.

TAVARES (1993) descreve ritos como expressões da filosofia da empresa, compondo cadeias de significados transmitidos por meio de seqüências de comportamento. Ela procura esclarecer que esse termo, quando utilizado na literatura de Cultura Organizacional, trata do habitual, ao passo que a antropologia entende o rito como uma quebra no cotidiano, assumindo um caráter de excepcionalidade, marcando o tempo e consolidando a cultura. Os ritos expressam “os valores básicos e essenciais, que dão sentido e significado, identidade e integração a qualquer grupo, que tem condições de os criar. Os ritos não são abundantes, a não ser numa cultura de profundidade temporal significativa, e grande riqueza de conteúdos (como a Igreja Católica)” (TAVARES, 1993, p.83). A autora afirma que, quanto mais consistente for a Cultura Organizacional, maior será o número de ritos, e mais elaborado será cada um deles.

6.3.7 LIDER PRIMAL - FUNDADORES E REVITALIZADORES

O papel exercido pelo fundador é muito importante, no que diz respeito à formação da Cultura Organizacional. OLIVEIRA (1988) afirma que a formação dos valores e crenças, “numa organização, resulta da confluência de várias fontes, [...] a mais importante das quais é o *lider primal*, a pessoa que terá imprimido à organização seus primeiros cânones, ou os terá conseguido alterar para os cânones atuais” (p.67). Depois que os cânones (valores ou crenças inquestionáveis) são estabelecidos, se os líderes da organização tentarem empreender mudanças profundas, precisarão substituir grande parte dos ocupantes de posições-chave.

Foi citada anteriormente a afirmação de TAVARES (1993), de que as normas ou as formas corretas de fazer as coisas, são estabelecidas pelo fundador ou pelo gestor da organização, ao tomar as decisões diante das opções de ação que diariamente são defrontadas. De igual modo, é ele quem sanciona a contratação e a demissão de funcionários, em conformidade com os seus valores e pressupostos, moldando dessa forma, pouco a pouco, a cultura da organização.

Mesmo as palavras utilizadas rotineiramente são selecionadas conforme a vontade ou o costume proposto pelo fundador ou gestor. Por exemplo, palavras como “‘funcionário’, ‘trabalhador’, ‘peão’, ‘colaborador’, ‘operário’, ‘supervisor’, ‘chefe de seção’, ‘chefe de departamento’, ‘chefe de divisão’, ‘superintendente’, ‘diretor’, ‘assessor’, ‘vice-presidente’, ‘patrão’ e ‘dono’” (TAVARES, 1993, p.62) podem ser utilizadas em algumas organizações e não em outras. Em cada uma delas atribuem-se conteúdos hierárquicos diferenciados, conforme a história da empresa.

Segundo a autora, o uso do tempo, do espaço, e os padrões de movimentação, também “expressam as definições, e as importâncias relativas das diversas categorias de pessoas reconhecidas culturalmente dentro das organizações” (TAVARES, 1993, p.63).

FLEURY e FISCHER (1992) afirmam que a recuperação do momento de criação da empresa permite visualizar a natureza da organização, incluindo suas metas, objetivos e valores, pois é o fundador quem tem a idéia “global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.23).

Para as autoras, o poder molda culturas organizacionais, em “empresas marcadas pelo fundador ou por algum dirigente que mesmo sem ser proprietário exerceu importante influência no período de formação da organização” (p.38-39). O poder também transforma culturas organizacionais, como nos casos de consultorias ou intervenções internas dos atuais dirigentes, com o objetivo de viabilizar a própria organização, através de mudanças radicais.

6.3.8 SAGAS, HERÓIS E ANTI-HERÓIS

Mais um importante componente da Cultura Organizacional é o herói, que personifica os valores, tem relação quase direta com a organização (quando é bem sucedida) e tem a coragem e persistência para fazer o que todos almejam mas têm medo de tentar. “Das estórias sobre os atos de coragem nascem os heróis, que personificam os valores e provêem modelos de comportamentos para os demais” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.120). Em outra obra a autora afirma que, “ao assumir o risco, ele revela o seu grau de comprometimento com a organização. Como um herói, ele não só é repositório das qualidades desejáveis nos empregados, como também é considerado um líder legítimo para imprimir o seu modelo, a sua visão do que deve ser a empresa” (FLEURY, 1987, p.15).

Para TAVARES (1993), “a produção de heróis (sejam eles civilizadores, revitalizadores, salvadores, messiânicos, etc.) é inerente ao processo cultural, seja tal processo cultural, de obscura tribo primitiva, de uma nascente e pequena organização, ou de uma portentosa (ou decadente) corporação econômica da sociedade ocidental moderna” (p.10). A autora acrescenta que os heróis são fundamentais para o bom andamento das atividades cotidianas e rotineiras dos membros da organização.

Novamente, a autora apresenta também a visão antropológica da cultura, que enfoca mais a sociedade do que a organização, e apresenta contribuições preciosas. Segundo ela, dá-se o nome de Mito de Origem às histórias em que a criação do mundo é realizada por um “ser ou entidade, habitante ou não da esfera do sobrenatural. Quando o personagem central no ‘Mito de Origem’ é o ascendente do povo (sendo humano ou não) cunhou-se a expressão ‘Herói Civilizador’ para designá-lo. [...] Também faz parte do papel do ‘Herói Civilizador’, a invenção de elementos básicos da cultura tais como: a obtenção do fogo, de instrumentos agrícolas, de canções, de festas, do código de leis, etc” (TAVARES, 1993, p.77).

O herói em empresas estatais é analisado por FLEURY e FISCHER (1992); Elas afirmam que,

como não existem claramente definidos os pais fundadores da empresa, os heróis não têm existência a priori, mas vão sendo construídos em momentos de conjugação de forças significativas. Eles são, geralmente, empregados da própria empresa (os presidentes raramente são apresentados como heróis, em função da sua transitoriedade no cargo - as exceções são dadas por aqueles que realmente se destacaram por alguma situação muito especial ou aqueles presidentes oriundos do quadro de empregados). Ao praticar o ato ‘heróico’, que evidencia não só a sua coragem pessoal, mas também o seu comprometimento com a organização, eles vão-se tornando legítimos portadores de uma verdade sobre o destino da empresa, sobre o perfil adequado de seus empregados, sobre os padrões de relações desejados. (FLEURY; FISCHER, 1992, p.120-121).

FLEURY (1987) afirma que “os heróis tornam-se heróis e passam a ser valorizados como tal, simbolicamente, quando seus atos revelam o comprometimento com a empresa. Senão, eles tornam-se anti-heróis, ou heróis de um grupo dominado que procura encontrar as brechas para definir sua identidade” (p.16). TAVARES (1993) apresenta esse personagem da Cultura Organizacional como o responsável pela confusão, pelas misturas das coisas. Ele é o indivíduo que deve ser derrotado pelo agente da ordem, que no caso é o herói. Em movimentos grevistas, os líderes geralmente revelam coragem e enfrentam o risco de demissão em nome do interesse coletivo. Entretanto, como o comprometimento é com a causa dos trabalhadores e não com a empresa, eles são transformados em anti-heróis.

Os relatos das realizações dos heróis e dos anti-heróis são denominados “sagas”. FERRO (1991) afirma que “as histórias, estórias ou sagas são manifestações fundamentais de cultura, podendo ser transformadas em ‘scripts’ usados para prever e orientar comportamentos” (p.20). Segundo o autor, as estórias dos anti-heróis são criadas pela organização para divulgar e provocar indignação em relação aos comportamentos indesejados.

6.3.9 A TRADIÇÃO ORAL

Mesmo com toda a riqueza que a Cultura Organizacional pode conter, em termos de símbolos, gestos e instrumentos, ainda são as palavras os principais meios de desvendá-la. “As palavras são categorias usadas nos processos cognitivos e se constituem em um dos elementos de influência e controle social mais eficazes, sendo capazes de comunicar significados e regular as atividades. [...] As palavras constituem parte da ação e são fundamentais no processo de construção social da realidade” (FERRO, 1991, p.18).

Para completar essa idéia, é necessário levar em conta também que nem todas as palavras são documentadas, por motivos óbvios. Segundo FLEURY (1987), “a tradição oral é um caminho fundamental para se penetrar, no universo cultural, em valores e símbolos que, por razões éticas ou de coerência com as práticas organizacionais, não podem estar explicitados na história oficial” (FLEURY, 1987, p.15).

6.3.10 COMUNICAÇÃO VERBAL - OS PAPÉIS INFORMAIS

Segundo FREITAS (1991), “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social - modelagem, imitação, correção, negociação, contar

estórias e fofocas, remediações, confrontações e observações” (p.34), o que leva as organizações a serem vistas como fenômenos de comunicação.

FLEURY e FISCHER (1992) afirmam que a comunicação é “um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (p.24). Portanto, o mapeamento do sistema de comunicações, incluindo os meios, os instrumentos, os veículos, e a relação entre as pessoas que se comunicam, é fundamental para a apreensão da mesma.

É o processo de comunicação que cria uma cultura, revelando as atividades comunicativas. A partir delas surgem os papéis informais encontrados na rede de comunicações de uma organização de cultura forte, podendo ser encontrados contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões e conspiradores. “Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais” (FREITAS, 1991, p.35), possibilitando a disseminação e perpetuação da Cultura Organizacional.

Nesse sentido, um líder não é estabelecido por ordens da direção da empresa. Segundo SECRETAN (1989), “a liderança não é algo restrito àqueles que são designados para cargos superiores. A liderança flui das mentes dos liderados mais do que dos títulos dos líderes; mais da percepção do desejo dos liderado do que de uma designação” (p.30). De igual modo, a atuação informal de cada indivíduo na organização é algo que flui naturalmente, constituindo um aspecto de difícil manipulação.

6.3.11 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

O processo de comunicação existente dentro de uma organização pode ser analisado sob o enfoque não-verbal, que também proporciona subsídios para a compreensão da cultura. O ambiente construído da organização, a arquitetura, o *layout*, a forma como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento visíveis, e mesmo os documentos públicos são facilmente observáveis, mas podem ser enganadores, pois são de difícil interpretação. FREITAS (1991), por exemplo, afirma que o ambiente físico “reflete o orgulho que a organização tem de si própria” (p. 36).

TAVARES (1993) afirma que os objetos, desenhos, sons e cores apresentam significados extremamente comunicativos. Um exemplo que a autora apresenta é a cruz, para os

cristãos. Segundo a autora, “no âmbito das organizações, as apresentações materiais dos símbolos além das expressões verbais, podem ser apontadas tais como: *bottons* e crachás, objetos de premiação (com valor intrínseco ou não), vagas na garagem, cartões de apresentação, definições espaciais, móveis e serviços diferenciados, vestimentas, etc” (p.79). Entretanto, os símbolos não representam apenas o poder, ainda que estes sejam os mais abundantes; os logotipos, as cores identificadoras, os uniformes utilizados em ambientes externos, os slogans, e mesmo os produtos são uma síntese da organização diante do mundo.

6.4 A DIFICULDADE DE MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo OLIVEIRA (1988), qualquer tentativa de mudança em uma organização deve considerar o “seu impacto tanto sobre a estratégia como sobre a cultura da organização” (p.52), visto que “a intervenção na cultura de uma organização será tanto mais difícil quanto mais necessária for” (p.56).

Uma importante característica da cultura organizacional, apresentada por FLEURY e FISCHER (1992), é a aceitação implícita de grande parte dela. Nesse sentido, torna-se “extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão” (p.148).

Tendo em vista que a mudança da cultura de uma organização já é algo difícil de empreender, percebe-se a dificuldade com que ocorreria a mudança da cultura de toda a sociedade. Entretanto, esse fenômeno tem ocorrido no Brasil de uma forma muito sutil, através dos meios de comunicação e das empresas multinacionais, que apresentam ao grande público as culturas japonesa, européia e principalmente norte-americana. Grande parte do planeta tem sofrido a forte influência da cultura norte-americana, e essa “hegemonia cultural mundial dos Estados Unidos sobre as demais civilizações e culturas será cada vez mais nociva, na medida em que esta hegemonia (‘invasão’) representar a destruição de ritos, de mitos, de pensamentos, de representações, em suma, do espaço simbólico de pessoas diferentes daquelas que dominam” (BENAKOUCHE et al., 1985, p.190).

Esse fenômeno tem sido mais forte nos últimos cem anos, devido ao desenvolvimento da indústria cinematográfica, que cria os heróis e os costumes a serem seguidos em todo o mundo. Segundo esse autor, subjacente ao entretenimento oferecido pelos Estados Unidos, está todo um sistema de dominação que leva outros países a aceitar os produtos, as

empresas, os costumes, a alimentação e até o sistema de saúde que estão sendo vendidos de forma padronizada.

Esse assunto é tão mais problemático quanto mais profunda for a interferência sofrida pela cultura. TAVARES (1993) afirma que cada povo possui um mito de origem, um herói civilizador, e um panteão de heróis, assim como “as organizações que se transformaram em culturas, têm sua história, seu mito de origem, seu herói civilizador (que pode ser o fundador ou um revitalizador da organização), seus heróis, não importando, nessa perspectiva, o quanto de factual ou de verdadeiro há nas narrativas. Importa, isto sim, que elas fazem sentido e dão sentido àquele aglomerado humano, que labuta para manter um produto no mercado ou para prestar algum serviço à sociedade em que está inserido” (p.76). Mudanças profundas na cultura de uma organização ou de um povo, podem minar sua identidade e o sentido da sua existência.

A profundidade e a grande extensão são características normalmente assumidas pela cultura organizacional, que dificultam a sua mudança. “A cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas” (FLEURY; FISCHER, 1992, p.147). Além disso, segundo BERGER e LUCKMANN (1995), “todos os homens na sociedade participam, de uma maneira ou de outra, do ‘conhecimento’ por ela possuído” (p.29), e com isso participam na formação da sua cultura. Será normal que a maioria deles defenda o que está estabelecido, em contraposição a novas idéias que sejam propostas.

Nesse sentido, FLEURY e FISCHER (1992) também apresentam como característica da Cultura Organizacional, o grande peso da história na administração presente e futura da maioria das organizações, salientando o papel de seus fundadores e revitalizadores. As autoras afirmam que alguns grupos de poder, dentro da organização, têm interesse associado a crenças e pressupostos, que são relevantes para o seu desenvolvimento. Elas prosseguem afirmando que normalmente esses grupos de poder não se dispõem a abandonar tais crenças e pressupostos sem que haja um desafio persistente e consistente.

Outro entrave às mudanças, segundo FLEURY e FISCHER (1992), é o fato da cultura estar “interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa” (p.148). Como se isso não bastasse, as autoras afirmam que muitas organizações não possuem apenas uma cultura organizacional, mas em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, várias subculturas.

FERRO (1991) corrobora essa idéia, ao afirmar que “as subculturas existem quando um subconjunto de membros de uma organização, que interagem regularmente uns com

os outros, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, compartilham um conjunto de problemas em comum, definidos para serem os problemas de todos e rotineiramente empreendem ações com base nos entendimentos coletivos particulares ao grupo” (FERRO, 1991, p.16).

FERRO (1991) aponta a existência de três tipos de subcultura, que são “a) intensificadora, quando a aderência à cultura dominante é mais forte do que a do resto da organização; b) ortogonal, na medida em que se aceita simultaneamente os valores da organização, mas há alguns particulares ao mesmo tempo e c) contracultura quando alguns dos valores representam um desafio direto aos valores fundamentais da cultura” (p.16-17).

Segundo FLEURY e FISCHER (1992), todas essas características e problemas que envolvem a Cultura Organizacional, tornam-na extremamente difícil de ser gerenciada e mais ainda de ser modificada.

6.5 CULTURA ORGANIZACIONAL x MUDANÇA TECNOLÓGICA

Já foi enfatizada anteriormente a importância que a cultura tem na definição das estratégias organizacionais, e FLEURY (1987) ressalta a importância da consistência dela (cultura) com as outras variáveis definidoras de estratégias, tais como a estrutura, a tecnologia e o estilo de liderança, a fim de que a empresa obtenha sucesso.

FERRO (1991) afirma que “a cultura é um dos mais fortes elementos conservadores nas organizações porque dá estabilidade e reduz a imprevisibilidade do grupo” (p.89). A cultura organizacional procura perpetuar-se, e para tanto utiliza até atividades rotineiras da empresa, como o recrutamento e seleção. “O processo de seleção filtra as pessoas culturalmente de uma forma bem nítida, perpetuando-se fortemente a cultura vigente, uma vez que as pessoas que ali estão são justamente aquelas que melhor se encaixaram nessa cultura” (OLIVEIRA, 1988, p.62). As pessoas discrepantes, em relação à cultura da empresa, são rejeitadas principalmente nas entrevistas.

Segundo TAVARES (1993), através da construção social da realidade, estabelecida pela organização, “os parâmetros e desafios do mercado adquirem significado, e estruturam ações por parte da empresa, que serão adequadas ou não, recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento daquela construção aos limites e incentivos, isto é, à ação seletiva do ambiente externo, do mercado” (p.60). A autora afirma que o aparato

tecnológico, produzido nesta desenfreada evolução por que o ocidente tem passado, é capaz de alterar de forma radical tanto o meio ambiente quanto a cultura de uma sociedade.

Sob o ponto de vista de FLEURY e FISCHER (1992), o processo é igualmente radical dentro das organizações e de setores industriais. A divisão das atividades administrativas faz com que a partilha do poder esteja favorável, em certas ocasiões, ao pessoal de produção e operações industriais, fazendo com que os mercados fiquem relativamente estáveis, baseados nas tecnologias já estabelecidas, como ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial. Por outro lado, quando a concorrência fica acirrada, o poder é geralmente assumido pelo pessoal da área comercial e de marketing, que exige inovações, assim como em ocasiões de economia expansiva e novas oportunidades o pessoal de pesquisa e desenvolvimento e de planejamento estratégico passa a dominar, gerando como consequência inovações tecnológicas frequentes.

Sendo uma organização criada durante um desses períodos ou ciclos econômicos, a sua cultura será condizente com o pensamento vigente na época, e tornam-se normais as resistências às adaptações necessárias em ocasiões de transição. Se a organização dá maior importância à sua cultura reativa e não promove a adaptação, os seus produtos, a sua estratégia mercadológica e o seu sistema produtivo podem ficar defasados, levando ao declínio diante dos concorrentes. Segundo FLEURY e FISCHER (1992),

Não se pode tratar a resistência à mudança como uma questão genérica, um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional; porque se as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam. Os agentes organizacionais reagirão para evitar as transformações, que se lhes apresentam como uma ruptura dessa profunda identidade com a organização e uma negação de valores estabelecidos que lhes transmitiam o sentimento de segurança e coesão. Estas reações apresentam uma especificidade determinada pelas características da organização pelo momento por ela vivido na ocasião em que a mudança é proposta, pelos agentes organizacionais envolvidos e pelos próprios componentes da proposta de mudança. Apenas estes atributos são suficientes para se perceber que esta especificidade precisa ser conhecida, prevista e tratada enquanto tal, porque omiti-la sob o rótulo das resistências significa minimizar, perigosamente, o poder que detêm as reações baseadas em traços culturais prevaletentes de impedirem a implantação de mudanças organizacionais (FLEURY; FISCHER, 1992, p.68).

SCHEIN (1982) afirma que “muitos dos procedimentos que as organizações desenvolvem para incrementar ao máximo sua eficiência no dia-a-dia levam a um clima em que a inovação e a criatividade são realmente punidas” (p.26-27). Isso ocorre porque os promotores das mudanças não consideram as dificuldades para alterar aquilo que as pessoas envolvidas aceitam implicitamente (*taken for granted*), e que raramente chega a ser discutido.

Em suma, apesar do mercado estar promovendo e exigindo cada vez mais mudanças tecnológicas, estas são normalmente implementadas sem que se faça uma análise da

Cultura Organizacional. Esta, por sua vez, tende a ser contrária a mudanças, requerendo esforços específicos de socialização das idéias inovadoras. As crenças e os valores, normalmente socializados de uma forma pouco dirigida e nada planejada, fazem com que os integrantes de algumas organizações sejam convictos na resistência à mudança tecnológica. Por esse motivo, desenvolve-se a seguir um tópico sobre as necessidades das organizações para que desenvolvam uma cultura favorável a mudanças, tornando-se Organizações de Aprendizagem.

6.6 DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DA MUDANÇA - AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

FREITAS (1991) apresenta várias regras que podem ajudar as organizações a compreenderem a forma com que a própria cultura afeta suas diretrizes e estratégias. Para a autora, ao analisar a cultura organizacional, esta não deve ser supersimplificada, pois vai muito além dos comportamentos observáveis e valores expressos, sendo aconselhável dar prioridade aos pressupostos básicos. Nesse sentido, importa avaliar os conceitos de realidade, verdade, estrutura social e desenho organizacional, e perceber a forma como as decisões são tomadas. Também é importante lembrar que a cultura é aprendida, e se porventura o processo de aprendizagem ocorrer com base em traumas, será normal as pessoas resistirem a mudanças.

A autora aponta ainda a dificuldade de mudar a cultura, e afirma que não se deve pensar que mais cultura ou uma cultura mais forte é necessariamente melhor. Segundo ela, “o que é melhor depende do estágio de evolução da companhia e seu corrente estágio de adaptação” (FREITAS, 1991, p.41-42). Deve-se tentar entender quais são os pontos fortes da cultura existente e explorá-los.

Um importante recurso ao alcance das organizações que desejam ser bem sucedidas, é a observação daquilo que outras organizações estão adotando, a fim de copiar o que estiver proporcionando bons resultados. Nesse sentido, TAVARES (1993) analisa o sucesso das empresas japonesas diante das constantes mudanças tecnológicas, e atribui os resultados positivos à sua cultura. Segundo a autora,

um dos fundamentos dessa gestão vitoriosa dos efetivos humanos encontrados nas empresas japonesas, é uma cultura, que define que a mudança é o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, enfim, do mundo. Estabelece-se, assim, um binômio indissolúvel de permanência/mutação que proporciona uma situação de segurança no constante mudar, caracterizador dessa cultura da mudança. Nada de mudança da cultura, com seus estados emocionais de medo/insegurança/frustração/raiva que levam a comportamentos de resistência conscientes e inconscientes. Em vez disso,

uma familiaridade grande com todo tipo de mudança (de pessoas, de local de trabalho, de equipamentos, de processos, de produtos, de chefes, de organogramas etc.), pois o mudar é permanente (TAVARES, 1993, p.43).

A autora afirma que, na cultura japonesa, os indivíduos sabem que trabalharão durante toda a vida para a mesma organização, sabem quais são suas relações de pertinência e de auto-respeito, sabem que existe uma forte comunhão de valores entre os membros da organização, e sabem como contextualizar seus objetivos pessoais diante dos objetivos coletivos. Diante de toda essa segurança, eles não precisam preocupar-se com as condições materiais e de relacionamento, pois tudo já está garantido. Em tal situação, observa-se “grande flexibilidade de resposta às mudanças nos ambientes externos (mercados, sociedades, governos), e atinge-se um estado de adaptabilidade mais do que adaptação” (TAVARES, 1993, p.44). Essa adaptabilidade consiste em reorganizar-se continuamente face aos incentivos e ameaças do ambiente externo, o que garante um bom nível de trocas com o mesmo, perpetuando a organização que se caracteriza por uma cultura da mudança.

Nesse sentido, SECRETAN (1989) define Kaizen como a “filosofia surpreendentemente simples do desenvolvimento contínuo e gradual na vida pessoal e profissional de cada um” (p.84). Sempre que possível, novas idéias devem ser utilizadas para gerar inovações. Para que isso ocorra, a crítica a essas idéias é praticamente proibida.

De uma forma muito parecida com a abordagem e proposta feitas por SENGE (1990), a respeito das organizações de aprendizagem e das cinco disciplinas que precisam ser desenvolvidas, FERRO (1991) afirma que as culturas organizacionais mais bem sucedidas diante da mudança e da inovação são as que consideram:

a) a atividade humana como proativa, orientada em direção à resolução de problemas e a melhorar as coisas, e a natureza humana considerada como neutra ou boa, facilitando mecanismos de cooperação, confiança e ajuda, e reduzindo conflitos e rancores; b) a verdade deve ser buscada através de formas pragmáticas; c) a orientação em direção ao futuro próximo (em oposição ao passado, presente ou futuro distante); e) [sic] o ambiente é considerado como administrável e controlável; f) o pensamento integrativo (tratamento dos problemas como um ‘todo’) prevalece em oposição ao segmentalismo (compartimentalização de problemas, ações e eventos); g) combinação do individualismo com ação e decisão em grupo e h) presença de agentes inovadores em posições de comando reforçando a capacidade de inovação da organização e encorajando subculturas (FERRO, 1991, p.92).

FLEURY (1995) afirma que as constantes mudanças levam à necessidade de contínuo ajuste da cultura organizacional, visto que as empresas podem desenvolver a capacidade de aprender continuamente. Tais empresas são denominadas organizações de aprendizagem ou organizações aprendizes (*learning organizations*), e nelas os indivíduos de todos os níveis participam ativamente do aprendizado contínuo e da solução dos problemas. Se

todas as organizações chegarem a esse nível, as possibilidades humanas serão imensamente expandidas, e a resistência a mudanças tecnológicas possivelmente deixará de existir, ao menos como um fator inconsciente da cultura. Quem resistir a mudanças, estará se valendo de convicções totalmente conscientes e racionais.

SCHEIN (1982) também salienta a necessidade de desenvolver nas organizações a flexibilidade e a capacidade para enfrentar novos problemas, a fim de fazer frente às mudanças tecnológicas e sociais, visto que estas estão cada vez mais rápidas e menos previsíveis. O autor afirma que “essas características residem, em última análise, nos recursos humanos da organização. Se os dirigentes e os empregados são eles próprios flexíveis, o organograma organizacional pode ser consciente e racionalmente modificado em face das mudanças do ambiente externo” (SCHEIN, 1982, p.27).

A flexibilidade é algo que pode ser aprendido e exercitado; aliás, uma pessoa que seja capaz de aprender qualquer coisa, já apresenta um certo grau de flexibilidade, pois o próprio processo de aprendizagem exige algum tipo de mudança na pessoa, ou pelo menos a aceitação de alguma idéia que ela não possuía anteriormente. SENGE (1990) descreve sete deficiências que uma pessoa pode apresentar em sua aprendizagem:

- Quando o indivíduo enxerga apenas a própria atividade, sem relacioná-la com o processo todo, não se sente responsável por eventuais resultados negativos do conjunto. “A maioria das pessoas se vê dentro de um ‘sistema’ sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função” (p.28).
- Em parte como resultado do item anterior, “existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo” (p.29).
- A idéia de que é necessário agir sempre que surge algo novo, pode ser um sinal de que está ocorrendo reatividade, ao invés de proatividade. O autor afirma que “a produtividade consiste em ver como contribuimos para nossos próprios problemas” (p.31), e agir em função disso.
- Um grave entrave à aprendizagem é a visão da vida como uma série de eventos que têm causas óbvias. “As ameaças à sobrevivência das organizações e das sociedades não provêm de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais” (p.32). As pessoas que só pensam em eventos de curto prazo podem, no máximo, prever um evento antes que ele aconteça, e reagir em conformidade, mas dificilmente serão criativas.

- O item anterior associa-se ao ritmo demasiadamente acelerado em que a maioria das pessoas encontra-se. “Para aprender a identificar processos lentos e graduais precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas. [...] Os processos graduais [...] geralmente constituem os maiores perigos” (p.33).
- Todas as pessoas possuem um horizonte de tempo e espaço, no qual avaliam a própria eficiência. “Quando nossos atos produzem conseqüências que vão além do nosso horizonte de aprendizagem, torna-se impossível aprender por experiência direta. [...] *nós aprendemos melhor por experiência, mas jamais experimentamos diretamente as conseqüências de muitas das nossas mais importantes decisões*” (p.34). Em decisões cujas conseqüências têm duração de vários anos, é muito problemático tentar aprender por tentativa e erro.
- Segundo o autor, “a escola nos ensina a jamais admitir que não sabemos a resposta, e a maioria das empresas reforça esta lição recompensando pessoas que se esmeram em defender suas opiniões, não as que investigam questões complicadas. Ao invés de fazermos perguntas, aprendemos a nos proteger da dor de parecermos inseguros ou ignorantes” (SENGE, 1990, p.35), e com isso aumenta a dificuldade para detectar possíveis perigos.

Se esses problemas de aprendizagem se tornarem conscientes e se forem gradativamente solucionados, o próximo passo será o desenvolvimento das cinco disciplinas, que são o raciocínio sistêmico, o objetivo comum, os modelos mentais, o aprendizado em grupo e o domínio pessoal. Quando essas disciplinas estiverem em pleno desenvolvimento em uma organização, deixarão de existir as resistências a mudanças tecnológicas, justamente porque todos os seus membros estarão empenhados em promover tais mudanças, e tantas mais quantas se mostrarem recomendáveis ou necessárias. Também ocorrerão poucas mudanças na cultura organizacional, pois esta já poderá ser considerada como uma cultura de mudança.

PARTE III

OS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta parte da dissertação apresenta os resultados da análise do RELATÓRIO da pesquisa de clima organizacional (1991), especificamente no que diz respeito aos objetivos que foram traçados na primeira parte. Também são apresentadas conclusões e recomendações que decorrem do desenvolvimento deste trabalho.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que a pesquisa de Clima Organizacional foi desenvolvida diretamente pela empresa, e não tinha por objetivo o desenvolvimento desta dissertação, muitos dados que constam no RELATÓRIO... (1991) não serão diretamente utilizados ao longo deste capítulo. Apenas dados e conclusões considerados relevantes para este estudo são mencionados.

7.1 RESISTÊNCIAS A MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NA ÔMEGA

Tendo por base os objetivos da pesquisa, que são apresentados no item 1.2 deste trabalho, o primeiro esclarecimento a ser feito neste capítulo diz respeito à existência ou não, de resistência a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega.

Esse item é diretamente abordado ao se declarar que a “sensação repetida de alijamento do processo de mudança e inovação reflete-se nas atitudes dos Gerentes em relação à própria mudança: acreditam na necessidade de mudanças, mas reagem desfavoravelmente quando a empresa tenta mudar” (RELATÓRIO..., 1991, p.23). A constatação é feita a partir dos resultados da pesquisa, sendo que “60% dos Gerentes vêm as mudanças já implantadas pela Ômega como tendo ocasionado atitudes mais desfavoráveis do que favoráveis e, ainda, [...] 34,7% reagem às mudanças já implantadas de forma absolutamente indiferente” (p.23).

As afirmações acima são condizentes com o item 3.7 da fundamentação teórica, onde são apresentados diversos motivos pelos quais poderiam ocorrer resistências a mudanças tecnológicas. Dentre eles, foram citadas a expectativa de uniformidade, a ameaça que as mudanças representam à autoridade e à posição hierárquica, a falta de conhecimento sobre a sua necessidade, a forma com que a organização conduziu as mudanças no passado, a falta de participação dos membros da organização no planejamento e implementação das mudanças, o medo de perder o emprego, e diversos outros.

No caso da estatal pesquisada, o medo de perder o emprego não é um fator de muito peso, visto que os funcionários desfrutam de estabilidade garantida por lei. Entretanto, vários dos outros motivos apresentados acima são condizentes com a realidade da organização.

Por exemplo, com base nas respostas à pergunta de número 222 do questionário aplicado aos gerentes, o relatório apresenta a declaração de que “é natural que as pessoas resistam à mudança por medo da perda do poder e pela incerteza quanto às causas e efeitos da mudança (58% nos dois casos, em questão de múltiplas respostas). E essa atitude acaba sendo

reforçada pelos 52,4% dos Gerentes que acreditam que a Ômega, para ganhar a aceitação das mudanças já implantadas, não procura quebrar resistências, mas simplesmente as ignora” (RELATÓRIO..., 1991, p.23).

Até aqui, foi constatado que existe resistência a mudanças, mas resta a seguinte pergunta: Essas mudanças são de ordem tecnológica? Em grande medida, a resposta é afirmativa. Mudanças que objetivam a melhoria no desempenho das funções administrativas, por exemplo, são de ordem tecnológica, visto que aplicam novas tecnologias de gestão, decorrentes de pesquisas acadêmicas da área de Administração de Empresas. Como exemplo disso, a referida pesquisa serviu de base para um projeto muito maior, que visava o desenvolvimento organizacional e gerencial para o período de 1991 a 1994.

No RELATÓRIO... (1991) é declarado que a inovação, causadora das resistências mencionadas, é uma forma de buscar a melhoria dos serviços prestados pela empresa, e é empreendida “nos métodos para o desenvolvimento dos trabalhos dos empregados” (p.23). Essa citação é condizente com a definição de mudança tecnológica, feita no item 4.6 da fundamentação teórica, o que caracteriza a existência de mudança tecnológica na Ômega.

Tendo chegado a essa conclusão e, tendo por base os objetivos traçados no item 1.2 desta dissertação, resta verificar se a teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional podem ser utilizadas para explicar a resistência a mudanças tecnológicas na empresa estatal Ômega, e como podem ser observados os aspectos complementares das duas teorias. Essa verificação é feita a seguir, a partir das explicações a vários resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional, realizada pela empresa estatal Ômega em 1991.

7.2 CREDIBILIDADE DA DIRETORIA DA EMPRESA

Como resultado da pesquisa, “constata-se que não existe confiabilidade em relação aos objetivos e programas propriamente ditos, pelo menos por parte dos gerentes” (RELATÓRIO..., 1991, p.14). De todos os gerentes que responderam aos questionários, 36,5% acreditam que a empresa não leva em consideração a otimização dos recursos financeiros, 31,75% crêem no mesmo em relação à incorporação de novas tecnologias, 38,95% em relação à visão prospectiva, e 45,75% em relação à qualidade de mão-de-obra e dos serviços. “Em outras palavras: os próprios Gerentes demonstram, pela forma como julgam a definição dos objetivos e programas, que a Ômega, na sua formulação, desconsidera o critério da eficiência” (p.14). Essa afirmação associa-se à constatação de que “o que é formalmente comunicado, pelo menos na visão dos Gerentes e dos Empregados, tem origem, predominantemente, nos níveis de Gabinete

de Diretoria (62,4%)” (p.28), e à “constatação de que 73,6% dos Gerentes [...] dificilmente são ou nunca foram envolvidos no processo de formulação dos objetivos e programas” (p.15).

Essas três constatações, em conjunto, levam à conclusão de que as decisões e comunicações são impostas, de cima para baixo na hierarquia da organização, mas não apresentam um bom nível de credibilidade. No item 5.3 da fundamentação teórica é desenvolvido o ponto de vista da teoria das atitudes, segundo o qual as pessoas que têm grande credibilidade exercem forte influência sobre as atitudes dos indivíduos. Tendo em vista que as decisões e comunicações provenientes das diretorias não são consideradas confiáveis, entende-se a existência de resistências às mesmas.

A teoria sobre a cultura organizacional atribui aos líderes e os fundadores da empresa a responsabilidade pela formação da cultura, e especialmente pelo estabelecimento da forma certa de fazer as coisas, mas não é muito apropriada para explicar a questão proposta acima, referente à falta de credibilidade. Neste caso, parece mais pertinente a utilização exclusiva da teoria das atitudes.

7.3 COMUNICAÇÕES NA EMPRESA

Outra constatação feita a partir da pesquisa, é que 48,6% dos empregados e 30% dos gerentes não conhecem, ou “não sabem se conhecem, no âmbito da empresa, os objetivos da própria unidade em que trabalham” (RELATÓRIO..., 1991, p.14), mas 81% dos gerentes declararam conhecer os objetivos da empresa. Muitos gerentes “deixam transparecer a desconfiança de que o critério da eficiência não é levado em consideração” (p.15) na formulação dos objetivos. “Os objetivos existem, não se pode negá-lo. O fato de que existem, todavia, não garante que sejam conhecidos e considerados confiáveis” (p.15).

A questão que se apresenta neste momento relaciona-se à forma com que são feitas as comunicações dentro da empresa, que pode também ser responsável pela existência de resistências a mudanças tecnológicas pois (já foi dito anteriormente) as pessoas tendem a resistir às mudanças cujas conseqüências sejam desconhecidas, ou cuja necessidade não seja constatada. Esse tipo de problema poderia ser solucionado através de ajustes nas próprias comunicações.

Apresenta-se no RELATÓRIO... (1991) a afirmação de que “a angústia em relação à falta de clareza não é problema específico dos Empregados. Também os Gerentes reclamam da falta de clareza do que é comunicado, em 23,8% dos casos” (p.28). Além da falta de clareza, foram apontadas como deficiências na comunicação a demora para chegar aos empregados, e o excesso de papel. Os meios utilizados para fazer as comunicações também não

são muito apropriados, visto que constituem-se de relatórios, quadros de avisos, manuais e reuniões. Estas (as reuniões), na opinião dos gerentes, ocorrem em excesso (53% das opiniões), são mal conduzidas (47%), são demasiadamente prolongadas (47%), são utilizadas para tomar decisões que não são aplicadas (45%), têm os participantes pouco preparados (39%) e são improdutivas (34,7%).

“57% dos Empregados e 59% dos gerentes ‘não confiam no que é comunicado pela Ômega’. Isso explica, inclusive, porque 61,7% dos Gerentes acreditam que, nos seus respectivos órgãos, os Empregados dão importância a boatos, rumores e intrigas. Mais sintomática [...] é a confiabilidade conferida por ambos os seguimentos às informações oriundas dos sindicatos: 73,7% dos Empregados e 81,5% dos Gerentes” (RELATÓRIO..., 1991, p.31).

O aspecto da comunicação é abordado pela teoria das atitudes e pela teoria sobre cultura organizacional. Conforme o item 5.2 da fundamentação teórica, para a primeira delas a comunicação consiste na transmissão de uma mensagem do emissor até um receptor, utilizando-se de um canal. Qualquer falha, seja na formulação da mensagem por parte do emissor, na sua transmissão através do canal, ou na decodificação e compreensão da mensagem pelo receptor, ocasiona distorção na percepção e invalida o processo de comunicação. É importante lembrar que as atitudes são formadas e/ou modificadas, em grande parte, a partir de comunicações recebidas, que dão base ao conhecimento que o indivíduo tem sobre um assunto.

A teoria sobre cultura organizacional, por sua vez, enxerga a comunicação como o principal item na sua própria formação (da cultura). Essa teoria distingue a comunicação entre formal e informal, e também entre verbal e não verbal, observando todas as características dos gestos e símbolos peculiares a cada organização. Neste caso, o enfoque recai sobre o grupo que compõe a organização, e não apenas sobre o indivíduo, motivo pelo qual é preferível a utilização das duas teorias simultaneamente, para explicar o problema de comunicação.

7.4 PARTICIPAÇÃO

Um dos mais graves problemas que uma organização pode apresentar, no sentido de gerar resistências a mudanças tecnológicas, é a falta de participação dos seus membros nas decisões e implementações das mesmas. Na empresa que está sendo analisada, 54,4% dos gerentes afirmaram que “mesmo os órgãos em que trabalham não são envolvidos na formulação dos objetivos e programas da Ômega” (RELATÓRIO..., 1991, p.15). Na visão de 42,6% dos gerentes, “a elaboração dos planos de ação para a consecução dos objetivos da Ômega ocorre no âmbito restrito dos níveis superiores” (p.16).

Outra afirmação compatível com essa é apresentada mais adiante, nesse documento: “Se não há posição firmada em relação à influência do sindicato e se os Gerentes não vêm a si próprios como influenciadores ou partícipes do processo decisório, compreende-se porque os entrevistados consideram-se meros executores” (RELATÓRIO..., 1991, p.21). Dentre os gerentes, 76% deixam transparecer a sensação “de que as mudanças implantadas pelas suas respectivas Diretorias envolvem muito pouco, ou não envolvem de todo, os demais níveis hierárquicos” (p.22).

Os gerentes apontam itens que deveriam melhorar ao passar por uma reestruturação, e dentre eles constam a autonomia para tomada de decisões (45,3%) e maior participação dos empregados (42%). Mais adiante, no RELATÓRIO... (1991), afirma-se que “há elevado grau de insatisfação (e, conseqüentemente, de resistência) porque os Gerentes são apenas comunicados que haverá mudanças (geralmente, de modo informal). Não tem havido a preocupação de informar ‘como as coisas vão ficar’” (p.27).

A falta de participação já foi tratada na fundamentação teórica, no capítulo que trata de mudanças, e foi apontada como uma das principais causas de resistências. Um indivíduo dificilmente apresentaria resistência a uma mudança que estivesse ajudando a elaborar. O capítulo sobre Cultura Organizacional também trata do assunto, ainda que não tão diretamente. No item 6.3.4 é abordado o poder como um componente da cultura, e relaciona-se diretamente com a estrutura da organização, a centralização ou descentralização de decisões, os tipos de coação utilizados, e o quanto se permite que as informações circulem. A idéia de conseguir maior participação nas decisões, assim como a reclamação por não alcançar esse intento, podem ser diretamente relacionadas com a expectativa de ascensão às esferas em que haja maior nível de poder e influência.

Além desse aspecto, pode-se observar que a teoria das atitudes enfoca o modo como o indivíduo percebe a si mesmo, como membro de um grupo, distinto dos demais, sendo que neste caso específico os gerentes sentem-se excluídos do grupo que toma as decisões. A partir daí, ele enxerga o grupo do qual gostaria de fazer parte, como “eles”, em oposição ao grupo a que pertence no momento (“nós”). Muito provavelmente, ao alcançar acesso a um cargo na diretoria, um gerente deixaria de pensar dessa forma em relação à participação.

Com base nas explicações acima, relativas à participação nos processos decisórios, também é interessante que se utilize as duas teorias (das atitudes e da cultura organizacional), para explicar as resistências percebidas.

7.5 CONFLITOS

A existência de conflitos dentro da empresa pesquisada é incontestável. “Mais relevante [...] do que a análise das fontes do conflito é a visão generalizada da ocorrência de conflitos permeando toda a estrutura organizacional, formal e informal, da Ômega. Apenas 2,3% dos Gerentes afirmam não existir conflitos na empresa” (RELATÓRIO..., 1991, p.34). Mais de 40% dos gerentes percebem a existência de conflitos entre empregados, ao passo que mais de 70% dos empregados (não gerentes) afirmam que não é frequente a existência de conflitos entre os seus colegas. Na verdade, no âmbito formal os conflitos ocorrem principalmente “a nível de Diretorias (52,5%), de Departamentos (40,6%) e de Regionais (33,4%)” (p.34). Além disso, 43,3% dos respondentes afirmam que há conflitos entre os grupos informais que convivem na empresa.

Foram apontadas como causas desses conflitos, a predominância de interesses pessoais sobre os objetivos organizacionais (59%), e a falta de clareza na definição das responsabilidades de cada órgão (47%). Os gerentes explicam a existência de conflitos como atos intencionais que visam o atendimento de interesses pessoais (57,3%), o favorecimento de grupos informais (45,3%), o atendimento a interesses externos (37,8%) e a provocação de desestabilização (28%).

Neste caso, o conflito pode ser explicado pela teoria sobre cultura organizacional, especialmente quando fala da existência de subculturas, isto é, de grupos internos à organização, com interesses diferentes e às vezes até conflitantes, conforme a abordagem feita no item 6.4 da fundamentação teórica. Também toma parte na explicação, a abordagem do poder como um componente da cultura, e a configuração que os líderes imprimem à organização, estabelecendo as formas de agir que são consideradas certas. É bastante característica a afirmação de que “os métodos mais utilizados para a intermediação do conflito, aparentemente, não são capazes de neutralizar as consequências [...], já que, em 56,9% dos casos os Gerentes procuram adiar a solução e, em 45,7% das ocorrências, usam a força da autoridade” (RELATÓRIO..., 1991, p.36). Nesse caso, a forma certa de fazer as coisas, estabelecida na Ômega, corresponde à aceitação da existência de conflitos, de modo que cada subgrupo defenda os próprios interesses, em um contínuo jogo pelo poder. Esse tipo de ocorrência é relativamente comum nas organizações estatais brasileiras, principalmente devido à falta de uma direção que estabeleça as regras claramente, que fiscalize as ações dos membros da organização, e que possa puni-los ou demiti-los quando dão maior importância aos próprios interesses do que aos da organização.

A teoria das atitudes também pode ser utilizada na explicação dos conflitos, inicialmente pela abordagem da socialização, que faz com que o indivíduo adquira novas formas de pensar e agir, em conformidade com os ambientes que frequenta, ou mais especificamente com os grupos de que passa a fazer parte. Além disso, a teoria das atitudes apresenta os diferentes níveis em que ocorrem as interações, sendo apropriado para este caso o das identidades coletivas, em que o indivíduo se vê como parte de um grupo, que pode opor-se a outros (“nós/eles”). Essas interações colocam em jogo as relações de poder e de significados, contribuindo para a edificação da ordem organizacional.

Neste caso, a teoria sobre cultura organizacional é quase suficiente para explicar os conflitos que, em última análise, também provocam resistências a mudanças. Entretanto, a teoria das atitudes também oferece valiosas contribuições, principalmente no que diz respeito ao indivíduo dentro da organização.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista tudo o que foi apresentado até aqui, chega-se à conclusão que já era esperada. Uma empresa estatal que investe pesadamente em tecnologia deve apresentar resistências a mudanças tecnológicas, e foi isso o que ocorreu no caso da Ômega.

Ao considerar a teoria das atitudes e a teoria sobre cultura organizacional, como possíveis fontes de explicações para essas resistências, constatou-se que são complementares. Qualquer uma delas pode ser considerada insuficiente para explicar as causas de resistências, visto que uma adota a visão centrada na organização, enquanto a outra focaliza o indivíduo, sua formação e as suas interações. Essa é a forma, genericamente falando, em que se apresenta a complementaridade existente entre as duas teorias, sendo que há vários pontos em que as duas se misturam, tornando difícil a distinção entre uma e outra, como ocorre ao abordar a socialização.

A partir da realização deste estudo, surge a necessidade de fazer algumas recomendações, que não se aplicam somente à organização estudada, mas a todas as que desejem aumentar a produtividade e reduzir as resistências e conflitos internos, mesmo em épocas de mudanças rápidas e freqüentes.

Em primeiro lugar, é recomendável o desenvolvimento de pesquisas periódicas que caracterizem a cultura organizacional, verificando a evolução da organização nos períodos entre as pesquisas. Apesar de ser um processo trabalhoso, os seus resultados são muito valiosos no sentido de subsidiar a direção da empresa, para que obtenha através de suas decisões e ações, os melhores resultados possíveis para a organização toda, tanto no que diz respeito à satisfação dos seus funcionários, quanto na obtenção de maior produtividade e lucratividade.

Em segundo lugar, que os departamentos de recursos humanos passem a valorizar mais a história de vida dos membros da organização, de onde podem ser obtidas informações valiosas sobre as capacidades dos mesmos.

Em terceiro lugar, que todos os processos de mudança que sejam empreendidos nas organizações, inclusive e especialmente os de ordem tecnológica, passem a ter a maior participação possível, de todos os membros da organização, desde o início de seu planejamento até o final de sua implantação, pois os resultados obtidos certamente serão muito melhores do que se tem observado em muitíssimas organizações hoje em dia.

Por fim, que se desenvolva nos cursos de Administração de Empresas, a preocupação de proporcionar aos futuros administradores a melhor visão possível do que seja a cultura organizacional, da forma como o ser humano desenvolve suas atitudes, e especialmente da complexidade existente nos processos de mudança organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, Maria Célia de. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos.** São Paulo: MG Editores Associados, 1989.
- ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n.77, p.53-61, 1991.
- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia.** São Paulo: Ática, 1990.
- BARBUTO, Claudio. Lojas de informática. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, ano V, n.53, jun./93, Editora Globo, p.30-32.
- BASIL, Douglas C.; COOK, Curtis W. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BASSI, Sílvia. Os escritórios sem paredes. **Informática Exame**, Editora Abril, ano 9, n.94, jan./94, p.52-58.
- BATALHA, Mário Otávio. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, v.30, n.4, p.43-50, São Paulo: USP, out./dez. 1995.
- BENAKOUCHE, Rabah. **Mimetismo tecnológico: elementos críticos.** Florianópolis: Editora da UFSC, 1984.
- _____; BARBOZA, Cícero. **Informática social.** Petrópolis: Vozes, 1987.
- _____ et al. **A informática e o Brasil.** São Paulo: Polis/Vozes, 1985.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 1995.
- BETTO, Frei. A obra do artista: uma visão holística do universo. São Paulo: Ática, 1995.
- BOHN, Roger E. Measuring and managing technological knowledge. **Sloan Management Review**, p.61-73, fall/1994.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUNSSON, Nils. **The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations.** Chichester: John Wiley & Sons, 1989.
- BUARQUE, Sérgio C. Impacto da Informática Sobre o Emprego no Brasil: Um Enfoque Prospectivo. In: BENAKOUCHE, Rabah. **A informática e o Brasil.** São Paulo: Polis/Vozes, 1985.
- BUENO, Francisco S. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo: Lisa, 1991.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIARETTI, Marco. O admirável mundo da revolução acelerada. **Veja**, Editora Abril, São Paulo, ed. 1.404, n.32, 9/ago./1995, p.56-59.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

DREFAHL, Harold. A cosmovisão religiosa dominante no Brasil e sua influência no processo decisório. XVIII Reunião Anual da ANPAD (1994 : Curitiba). **Anais**. Curitiba, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DURAN, Álvaro P. Interação social: o social, o cultural e o psicológico. **Temas em Psicologia**, n.3, p.1-8, 1993.

ESPINDOLA, Célio. Automação e emprego: uma visão geral. In: BENAKOUCHE, Rabah. **A informática e o Brasil**. São Paulo: Polis/Vozes, 1985.

FEIGENBAUM, Dina. O emprego no setor informático do Brasil. In: BENAKOUCHE, Rabah. **A informática e o Brasil**. São Paulo: Polis/Vozes, 1985.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERRO, José Roberto. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. p. 371. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas.

FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.

_____. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

_____. (org.); FISCHER, Rosa Maria (org.) et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRANCO, Maria Laura P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986a. [mimeo.] Texto de circulação interna.

_____. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986b. [mimeo.] Texto de circulação interna.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.

- GAMA, Ruy. **História da Técnica no Brasil Colonial**. In: VARGAS, Milton. **História da Técnica e da Tecnologia no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- GARDNER, J. W. **Self renewal**. Nova York: Harper and Row, 1965.
- GARNER, Andrew. Prepare-se. Vem aí o executivo ocasional. **Exame**, Editora Abril, ed.581, ano 27, n.8, 12/abril/95.
- GATES, Bill; RINEARSON, Peter; MYHRVOLD, Nathan. **A estrada do futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAWKING, Stephen W. **Uma breve história do tempo: do Big Bang aos buracos negros**. São Paulo: Círculo do Livro S.A., 1988.
- HUXLEY, Aldous. **Admirável Mundo Novo**. Porto Alegre: Globo, 1984.
- JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KANITZ, Stephen C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1994-2005**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1992.
- MAGALHÃES, Gildo. Telecomunicações. In: VARGAS, Milton. **História da técnica e da tecnologia no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MARTIN-BARÓ, Ignacio. **Accion y ideologia: psicologia social desde centroamérica**. 2. ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- NETZ, Clayton. Para que consultores? **Exame**, Editora Abril, ed.624, ano 30, n.25, 04/12/96, p.18-26.
- OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- PENTEADO, Sônia. O controle da empresa na ponta dos dedos. **Informática Exame**, Editora Abril, São Paulo, Ano 8, n.92, nov. 1993, p.72-76.
- _____. Transações eletrônicas sem riscos. **Informática Exame**, Editora Abril, São Paulo, Ano 9, n.98, maio 1994, p.62-66.

- _____. Produtividade movida a bits. **Informática Exame**, Editora Abril, São Paulo, Ano 11, n.123, jun. 1996, p.52-58.
- PEREIRA, Waldécyr C. A. **O método heurístico em pesquisa**. J.Sul - Am.Med., 1979.
- PEREIRA FILHO, Antônio U. Sobe mais quem é polivalente. **Playboy**, São Paulo, maio/1970.
- PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAMOS, Alberto G. Desenvolvimento tecnológico e administração à luz de modelos heurísticos. In: **Encontro Interamericano de Administração para o Desenvolvimento**, nº 1., Rio de Janeiro, 1964. Rio de Janeiro: FGV / Escola Interamericana de Administração Pública, 1964. 30 p.
- _____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- _____. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.18(2), p.3-12, abr./jun. 1984.
- _____. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2. sem. 1967.
- RELATÓRIO da pesquisa de clima organizacional**. Florianópolis, jun./91.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RUSSELL, Bertrand. **O impacto da ciência na sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- SAVOIA, Mariangela G.; CORNICK, Maria Angela C. P. **Psicologia social**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- SECRETAN, Lance H. K. **Os passos do tigre**. Rio de Janeiro: Record, 1989.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil**. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHINYASHIKI, Gilberto T. Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.30, n.3, p.60-72, jul./set. 1995.
- SILVA, Etienne L. A cascata e o computador. In: BENAKOUCHE, Rabah. **A Informática e o Brasil**. São Paulo: Polis/Vozes, 1985.

- SIMÃO, Livia M. **Interação Pesquisador-Sujeito: a Perspectiva de Ação Social na Construção do Conhecimento.** Ciência e Cultura, 1989.
- SKINNER, Burrhus F. **Questões recentes na análise comportamental.** Campinas: Papyrus, 1991.
- SOUSA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher; (Porto Alegre): Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.
- STORER, Norman W. A internacionalidade da ciência e a nacionalidade dos cientistas. In: **Sociologia da ciência.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- THOMPSON, Victor A. **Moderna organização.** Rio de Janeiro: USAID, 1967.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TYLER, Tom; DEGOEY, Peter; SMITH, Heather. Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.70, n.5, 913-930, 1996.
- VARGAS, Milton et al. **História da técnica e da tecnologia no Brasil.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- VOEGELIN, Eric. **A nova ciência da política.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1979.
- WAAK, William. Século dos extremos. **Veja**, Editora Abril, São Paulo, ed.1386, ano 28, n.14, 5/abr./1995, p.7-10.
- WIENER, Norbert. **Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos.** São Paulo: Cultrix, 1954.
- WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, Set/Out 1992.
- ZANELLI, José C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: XVI Reunião Anual da ANPAD (1992 : Canela). **Anais.** Canela/RS, 1992.
- ZIMBARDO, Philip G.; EBBESEN, Ebbe B. **Influência em atitudes e modificação de comportamento.** São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- ZUWERINK, Julia R.; DEVINE, Patricia G. Attitude importance and resistance to persuasion: it's not just the thought that counts. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.70, n.5, p. 931-944, 1996.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Colega,

A Diretoria da ÔMEGA está realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de identificar a percepção dos empregados em relação à Empresa.

Esta pesquisa será aplicada em todo o Estado, a um grupo de empregados, selecionados através de um plano amostral, e na forma de um censo a todo o corpo gerencial - gerentes e ex-gerentes - da ÔMEGA.

Assim, você foi escolhido para responder a este questionário e poderá dar a sua opinião quanto às diversas situações e práticas que caracterizam o dia-a-dia da ÔMEGA, como a cooperação e participação dos empregados, estrutura da ÔMEGA, condições de trabalho, atuação gerencial, tomada de decisões, conflitos, mudanças, comunicação e outras.

Portanto, a sua contribuição é importantíssima para todos nós.

O resultado da pesquisa será divulgado e apresentado aos empregados, gerentes e à Diretoria da ÔMEGA, que utilizará as informações para resolver problemas, melhorar o clima de trabalho e facilitar a comunicação em todos os níveis.

Agradecemos a sua colaboração.

INTRODUÇÃO

Este questionário está dividido em 3 partes.

A primeira parte se refere a dados pessoais e funcionais, a segunda, se refere às situações existentes nos órgãos da empresa e a terceira, às dimensões relacionadas com a função gerencial.

Para a aplicação de todo o questionário foram previstas 2 (duas) horas e 30 (trinta) minutos.

PRIMEIRA PARTE

Esta parte visa coletar dados pessoais e funcionais que servem de base para caracterização dos grupos de empregados.

INSTRUÇÕES

- 1 - A pesquisa é anônima. Não é necessário escrever seu nome.
- 2 - Responda a todas as afirmações na ordem sequencial, isto é, não passe para a afirmação seguinte sem responder à anterior.
- 3 - Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.
- 4 - Depois de responder a todo o questionário, você deve passar o resultado para a folha de respostas (grade), que será utilizada para digitação e processamento.

OBS: Nenhuma pessoa da ÔMEGA, exceto quem irá tabular as informações, terá acesso aos questionários preenchidos.
Logo após o processamento dos questionários, os mesmos serão destruídos.
Isto é mais uma garantia de que você não será identificado.

- a. () até 20 anos
- b. () de 21 a 30 anos
- c. () de 31 a 40 anos
- d. () de 41 a 50 anos
- e. () mais de 50 anos

2. Sexo:

- a. () masculino
- b. () feminino

3. Você é:

- a. () solteiro(a)
- b. () casado(a) ou vive com companheira(o)
- c. () descasado(a)
- d. () viúvo(a)

4. Número de filhos:

- a. () nenhum
- b. () 1 a 2
- c. () 3 a 5
- d. () mais de 5

5. Naturalidade (Estado):

- a. () Santa Catarina
- b. () Paraná
- c. () Rio Grande do Sul
- d. () São Paulo
- e. () Minas Gerais
- f. () Espírito Santo
- g. () Outros

6. Formação escolar:

- a. () primeiro grau
- b. () segundo grau
- c. () universitária
- d. () pós-graduação
- e. () Outros. Especifique:.....

.....

7. Se você tem formação universitária, especifique o curso e local em que se formou.

- a. Curso:
- b. Local:

8. Você tem mais de um curso superior?

- a. Sim. Especifique:.....
- b. Não

9. Quantos treinamentos (cursos) sobre gerência você já participou?

Custeados pela ÔMEGA :

Não custeados pela ÔMEGA:

- a. nenhum
- b. de 1 a 3
- c. de 4 a 6
- d. mais de 7

- e. nenhum
- f. de 1 a 3
- g. de 4 a 6
- h. mais de 7

10. Seu cônjuge ou companheiro(a) tem alguma atividade remunerada?

- a. Sim
- b. Não
- c. Não tem cônjuge/companheiro(a)

11. A sua família depende, em maior parte, da sua renda da ÔMEGA ?

- a. Sim
- b. Não

12. A sua renda familiar é:

- a. Até Cr\$ 151.000,00
- b. Cr\$ 151.000,00 a Cr\$ 250.000,00
- c. Cr\$ 251.000,00 a Cr\$ 350.000,00
- d. Cr\$ 351.000,00 a Cr\$ 450.000,00
- e. Cr\$ 451.000,00 a Cr\$ 550.000,00
- f. mais de Cr\$ 551.000,00

- a. () Sim
- b. () Não

14. Você frequenta habitualmente (pelo menos, uma vez por semana) alguma instituição religiosa?

- a. () Sim
- b. () Não
- c. () Não tem religião

15. Você domina algum idioma estrangeiro?

- | SIM | RAZOAVELMENTE | NÃO |
|-----------------|---------------|--------|
| inglês a. () | b. () | c. () |
| alemão d. () | e. () | f. () |
| italiano g. () | h. () | i. () |
| francês j. () | l. () | m. () |
| espanhol n. () | o. () | p. () |
| outros q. () | r. () | s. () |

16. Você tem algum "hobby"?

- a. () Esporte
- b. () Cinema
- c. () Teatro
- d. () Leitura
- e. () Coleção
- f. () Fotografia
- g. () Pescaria
- h. () Música
- i. () Artesanato
- j. () Outros
- l. () Não tem "hobby"

17. Assinale quantas revistas e jornais você compra ou assina regularmente.

- | Revistas: | Jornais: |
|---------------------|---------------------|
| a. () mais de duas | e. () mais de dois |
| b. () duas | f. () dois |
| c. () uma | g. () um |
| d. () nenhuma | h. () nenhum |

18. Você lê jornal diariamente?

- a. () Sim
- b. () Alguns dias na semana
- c. () Não

19. Se você respondeu afirmativamente, assinale qual(is) jornal(is).
- a. Jornal local (municipal/regional)
 - b. Diário Catarinense
 - c. O Estado
 - d. A Notícia
 - e. Jornal de Santa Catarina
 - f. Folha de São Paulo
 - g. Jornal do Brasil
 - h. Gazeta Mercantil
 - i. O Globo
 - j. Zero Hora
 - l. O Estado de São Paulo
 - m. Outros

20. Você lê revistas periodicamente?

- a. Sim
- b. Não

21. Se você respondeu afirmativamente, assinale qual(is) revista(s).

- a. Veja
- b. Isto é
- c. Manchete
- d. Exame
- e. Nova
- f. Globo Rural
- g. Gláudia
- h. Visão
- i. Seleções
- j. Playboy
- l. Ele & Ela
- m. Planeta Diário
- n. Outros. Especifique:.....
.....

22. Quantos livros, em média, você lê por ano?

- a. De 1 até 3
- b. De 4 até 6
- c. De 7 até 9
- d. De 10 até 12
- e. Mais de 12
- f. Nenhum

27. Tempo de serviço fora da Empresa:

- a. menos de 5 anos
- b. de 5 até 10 anos
- c. mais de 10 até 15 anos
- d. mais de 15 até 20 anos
- e. mais de 20 anos
- f. não tem tempo de serviço fora da Empresa

28. Quantos anos ainda faltam para sua aposentadoria?

- a. Menos de 5 anos
- b. De 5 até 10 anos
- c. Mais de 10 até 15 anos
- d. Mais de 15 até 20 anos
- e. Mais de 20 anos

29. Quanto tempo de experiência você tem em funções gerenciais?

- a. Até 1 ano
- b. De 2 a 5 anos
- c. De 6 a 9 anos
- d. De 10 a 13 anos
- e. De 14 a 17 anos
- f. Mais de 17 anos

30. Você exerce atualmente alguma função gerencial?

- a. Sim
- b. Não

31. Indique o órgão em que você está trabalhando:

- a. Presidência
- b. Diretoria de Distribuição (Adm. Central)
- c. Diretoria Administrativa
- d. Diretoria Econômico-Financeira
- e. Diretoria de Engenharia e Operação (Adm. Central)
- f. Departamento Regional (Sede)
- g. Agência
- h. CELOS

32. Assinale apenas o maior nível de função gerencial que você exerce ou já exerceu na ÔMEGA, ou em empresas encampadas:

- a. Presidente da ÔMEGA
- b. Diretor de Departamento ou Presidente da CELOS
- c. Gerente de Departamento ou deste nível, inclusive de órgãos já extintos. Exemplos: Assistente de Diretor, Gerente da AUDI, CONGER.
- d. Gerente de Divisão ou deste nível, inclusive de órgãos já extintos. Exemplos: Adjunto de Departamento, Gerente de Agência, Supervisor de CROM.

SEGUNDA PARTE

A segunda parte deste questionário visa coletar dados sobre as situações existentes nos órgãos da ÔMEGA.

INSTRUÇÕES

1. Para responder às afirmações, você tem 3 opções: "sim", "não" e "não sei". Marque um "X" na coluna correspondente a sua resposta.

Exemplo:

	Sim	Não	Não Sei
se você concordar com a afirmação, faça um "X" abaixo da palavra "Sim". Se você não concordar com a afirmação, faça um "X" abaixo da palavra "não"; e se você não tiver informação suficiente sobre o assunto, faça um "X" abaixo da opção "não sei".			X
			X

2. Responda às afirmações verificando se as situações que são colocadas ocorrem na maioria das vezes.
3. Ao responder às afirmações, você deve ter em mente o seu local de trabalho.
4. Ao responder às afirmações referentes à chefia, você deve considerar o seu superior hierárquico imediato.
5. Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
33: No órgão em que você trabalha, os empregados sempre procuram ajudar uns aos outros.	33		
34: No órgão em que você trabalha, os empregados são pouco criativos.	34		
35: Na ÔMEGA, na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz.	35		
36: No órgão em que você trabalha, há muito desperdício de material.	36		
37: Em seu órgão, as chefias dão pouca importância à segurança do trabalho.	37		
38: Os treinamentos de que você participou são suficientes para executar bem os seus trabalhos.	38		
39: No órgão em que você trabalha, as diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração.	39		
40: No órgão em que você trabalha, o empregado sente-se fiscalizado.	40		
41: A ÔMEGA é prestigiada na comunidade.	41		
42: Em seu órgão, existem muitos grupinhos que criam um ambiente difícil para trabalhar.	42		

Para as questões de 43 a 48, assinale os benefícios e vantagens que satisfazem os empregados:

	VOE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
43	Assistência Médica	43		
44	Assistência Odontológica	44		
45	Alimentação	45		
46	Farmácia	46		
47	Creche	47		
48	Empréstimos	48		
49	Os empregados confiam no que é comunicado pela ÔMEGA.	49		
50	No órgão em que você trabalha, as soluções de problemas são sempre adiantadas.	50		
51	No órgão em que você trabalha, os direitos dos empregados são garantidos graças à ação das Chefias.	51		
52	Você se dedica muito ao trabalho, deixando de lado sua vida pessoal e familiar.	52		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
53: No órgão em que você trabalha, as chefias definem as tarefas com a participação dos empregados.		53	
54: No órgão em que você trabalha, as instalações são adequadas.		54	
55: Na ÔMEGA, só os chefes progredem.		55	
56: No órgão em que você trabalha, os empregados são acomodados.		56	
57: No órgão em que você trabalha, os empregados se preocupam em reduzir despesas.		57	
58: Na ÔMEGA, as informações chegam rapidamente aos empregados.		58	
59: No órgão em que você trabalha, gasta-se muito tempo com reuniões, assinatura de documentos, telefonemas, etc.		59	
60: Em seu órgão, existe pessoal suficiente para realizar o trabalho.		60	
61: Você sabe como calcular o seu salário.		61	
62: No órgão em que você trabalha, o empregado produz abaixo do que poderia produzir.		62	

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?		SIM	NÃO	NÃO SEI
Em seu órgão, os problemas de relacionamento com outros órgãos da ÔMEGA têm prejudicado os trabalhos.	63			
Na ÔMEGA, os procedimentos são diferentes nos diversos lugares do Estado.	64			
No órgão em que você trabalha, as chefias assumem as decisões que tomam.	65			
Em seu órgão, o chefe entente pouco sobre o trabalho que é realizado.	66			
Na ÔMEGA, o plano de carreira dá condições ao empregado de progredir.	67			
No órgão em que você trabalha, o uniforme oferecido pela ÔMEGA é adequado aos serviços executados.	68			
No órgão em que você trabalha, há punição quando se comete erro.	69			
70: Você conhece os objetivos da ÔMEGA .	70			
No órgão em que você trabalha, os empregados dão muita importância para a realização dos trabalhos com qualidade.	71			
No órgão em que você trabalha, há vários casos de empregados que têm problemas com bebida, tóxicos, doença.	72			

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
73 Na ÔMEGA, as decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos.		73	
74 No órgão em que você trabalha, as punições são injustas.		74	
75 No órgão em que você trabalha, os serviços são executados com boas condições de segurança.		75	
76 Na ÔMEGA, quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados.		76	
77 No órgão em que você trabalha, as pessoas são mais importantes do que os materiais e equipamentos.		77	
78 Em seu órgão, os empregados costumam resolver os problemas de trabalho sozinhos.		78	
79 Você só ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos.		79	
80 No órgão em que você trabalha, as mudanças de diretoria na ÔMEGA deixam os empregados confusos.		80	
81 No órgão em que você trabalha, os empregados são informados claramente do que se espera que façam.		81	
82 Na ÔMEGA, os direitos dos empregados são garantidos graças à ação dos sindicatos.		82	

	VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
83	Em seu órgão, as chefias acompanham os trabalhos com a finalidade de advertir e punir.			
84	No órgão em que você trabalha, os empregados "vestem a camisa" da empresa.			
85	Na ÔMEGA, existem muitas chefias.			
86	Em seu órgão, os empregados têm recebido o preparo necessário para executar os trabalhos.			
87	No órgão em que você trabalha, a avaliação de desempenho é utilizada para valorizar os empregados.			
88	Fora da empresa você é valorizado por ser empregado da ÔMEGA.			
89	Os empregados conhecem bem os objetivos do órgão em que trabalham.			
90	No órgão em que você trabalha, existe cooperação entre os empregados.			
91	As influências político-partidárias têm prejudicado os interesses da ÔMEGA.			
92	No órgão em que você trabalha, a maioria dos problemas é deixada de lado.			

	VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
93	Em seu órgão, para o empregado ter seu mérito reconhecido, é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe.			
94	Você tem materiais, equipamentos e ferramentas suficientes para executar os trabalhos.			
95	No órgão em que você trabalha, os empregados têm fácil acesso para conversar com as chefias.			
96	Em seu órgão, os trabalhos em equipe são programados de modo que salam sempre bem feitos.			
97	Você acha necessário que a diretoria da ÔMEGA utilize seriamente os resultados desta pesquisa.			
98	Em seu órgão, o trabalho só anda com a presença do chefe.			
99	Em seu órgão, as chefias reconhecem quando se faz um bom trabalho.			
100	Em seu órgão, é frequente o desentendimento entre os colegas de trabalho.			
101	No órgão em que você trabalha, os empregados dão importância a boatos, rumores, intrigas.			
102	No órgão em que você trabalha, sempre as mesmas pessoas recebem vantagens.			

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?		SIM	NÃO	NÃO SEI
103: A ÔMEGA sabe negociar com os sindicatos.	103			
104: No órgão em que você trabalha, os empregados dão valor por fazer parte da ÔMEGA.	104			
105: Em seu órgão, existe um bom ambiente de trabalho entre os colegas facilitando a realização das tarefas.	105			
106: Você acha que esta pesquisa é uma boa maneira de fazer a chefia saber o que os empregados pensam.	106			
107: No órgão em que você trabalha, os interesses pessoais estão acima dos interesses da ÔMEGA.	107			
108: Em seu órgão, é difícil encontrar empregados que fazem seu trabalho com boa qualidade.	108			
109: Na ÔMEGA, as chefias consideram os empregados preguiçosos.	109			
110: No órgão em que você trabalha, as chefias têm pouco poder para decidir.	110			
111: No órgão em que você trabalha, os empregados sabem para que servem os órgãos da empresa.	111			
112: Você gosta do que faz.	112			

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
113: No órgão em que você trabalha, as tarefas dos empregados precisam sempre ser verificadas.	113		
114: No órgão em que você trabalha, os empregados são tratados e respeitados de maneira correta.	114		
115: Em seu órgão, chefias e empregados trocam idéias e buscam soluções para o trabalho.	115		
116: No órgão em que você trabalha, pode-se confiar nas chefias.	116		
117: No órgão em que você trabalha, existe boa cooperação entre o seu setor e os outros órgãos da empresa.	117		
118: Você recomendaria a ÔMEGA como uma boa empresa para se trabalhar.	118		
119: Em seu órgão, as normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos.	119		
120: Em seu órgão, o trabalho é desenvolvido com base nas necessidades dos consumidores (clientes).	120		
121: No local em que você trabalha, o desempenho do empregado é o fator mais importante para um aumento salarial.	121		
122: Na ÔMEGA, os erros são muito tolerados.	122		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
123: No órgão em que você trabalha, os erros, quando ocorrem, são logo corrigidos.	123		
124: Em seu órgão, o chefe incentiva o empregado a falar sobre o trabalho que deve ser feito.	124		
125: No órgão em que você trabalha, gasta-se muito tempo em assuntos não importantes.	125		
126: Você se sente como seu próprio patrão.	126		
127: No órgão em que você trabalha, as promoções são dadas para os melhores empregados.	127		
128: Os empregados se esforçam sempre para atender melhor ao consumidor (cliente).	128		
129: No órgão em que você trabalha, é comum encontrar empregados mais atarefados do que outros.	129		
130: Na ÓMEGA, a greve é a única forma de garantir os direitos do empregado.	130		
131: Em seu órgão, as equipes de trabalho têm boas relações de amizade.	131		
132: Em seu órgão, para algumas pessoas os erros são aceitos, mas para a maioria, os mesmos erros são punidos.	132		

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?		SIM	NÃO	NÃO SEI
133	No órgão em que você trabalha, os empregados consideram importante a presença da diretoria da ÔMEGA.	133		
134	Você espera que a diretoria da ÔMEGA tome providências baseadas nos resultados desta pesquisa.	134		
135	Em seu órgão, os empregados conhecem as normas e padrões que fazem parte do seu trabalho.	135		
136	No órgão em que você trabalha, há um bom relacionamento entre as chefias e os empregados.	136		
137	No órgão em que você trabalha, as informações dos sindicatos são muito importantes para os empregados.	137		
138	No órgão em que você trabalha, quando o empregado necessita de uma solução de seu chefe, ele a obtém de imediato.	138		
139	A ÔMEGA utiliza materiais e equipamentos de baixa qualidade.	139		
140	No órgão em que você trabalha, o empregado é respeitado pelo consumidor (cliente).	140		
141	No órgão em que você trabalha, os empregados só colaboram quando solicitados.	141		
142	Em seu órgão, os empregados oferecem sugestões sobre o trabalho, pois normalmente elas são aceitas.	142		

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?		SIM	NÃO	NÃO SEI
143: No órgão em que você trabalha, os esforços são reconhecidos pela chefia.	143			
144: Em seu órgão, o trabalho que você executa está de acordo com as suas capacidades.	144			
145: Em seu órgão, os empregados trabalham melhor, com mais vontade, quando recebem incentivo das chefias.	145			
146: No órgão em que você trabalha, há muita cobrança do que deve ser feito.	146			
147: Em seu órgão, o empregado pode fazer o trabalho do modo que achar melhor.	147			
148: Em seu órgão, os empregados são bem recompensados pelo trabalho que fazem.	148			
149: Em seu órgão, os empregados dão importância para melhoria dos trabalhos.	149			
150: Você acredita que nos próximos anos a ÔMEGA vai melhorar.	150			
151: No órgão em que você trabalha, o empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas é sempre chamado para ser punido.	151			
152: No órgão em que você trabalha, os empregados apenas executam ordens recebidas.	152			

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
153: No órgão em que você trabalha, as normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.		153	
154: Em seu órgão, as chefias acompanham os empregados na execução dos trabalhos.		154	
155: As empregadeiras, contratadas pela ÔMEGA, realizam serviços de baixa qualidade.		155	
156: No órgão em que você trabalha, os empregados consideram as chefias preparadas para ocupar a função.		156	
157: No órgão em que você trabalha, os empregados ensinam o que sabem aos demais.		157	
158: A CIPA é um órgão desacreditado.		158	
159: No órgão em que você trabalha, os chefes aceitam críticas.		159	
160: A Ômega só se preocupa com segurança quando acontece algum acidente.		160	
161: No órgão em que você trabalha, fala-se muito, mas não se resolve nada.		161	
162: As atividades de lazer, oferecidas pela ABEÔMEGA, satisfazem os empregados.		162	
163: Em seu órgão, com as mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado.		163	

TERCEIRA PARTE

Esta é a última parte do questionário, que se destina a apresentar questões que abordam as dimensões relacionadas especialmente com a função gerencial.

INSTRUÇÕES

1. Responda às questões observando o número máximo de alternativas que poderá ser assinalado.
Quando não houver esta indicação, você só poderá assinalar uma alternativa.
2. Para efeito desta pesquisa, você é considerado(a) gerente.
3. Responda às questões considerando o órgão em que você trabalha.
4. Não deixe nenhuma questão sem resposta.
5. Depois de responder a todo o questionário, passe o resultado para a folha de respostas (grade).
6. Ao terminar o trabalho, favor devolver o questionário e a folha de respostas.

164. Os objetivos da ÔMEGA têm-se conatituído um desafio:
- a. fácil de ser atingido
 - b. difícil de ser atingido
 - c. não se constituem um desafio
165. Para a ÔMEGA, as práticas gerenciais têm-se constituído como uma referência mais:
- a. positiva
 - b. negativa
 - c. indiferente
166. As mudanças implantadas pela sua Diretoria são definidas:
- a. sem o envolvimento dos demais níveis hierárquicos
 - b. com o envolvimento dos demais níveis hierárquicos
 - c. com pouco envolvimento dos demais níveis hierárquicos
167. Os gerentes encontram dificuldades para se relacionarem:
- a. com os superiores
 - b. com os gerentes do seu órgão
 - c. com os gerentes dos outros órgãos
 - d. não encontram dificuldades
168. Considerando a realidade da ÔMEGA, os gerentes:
- a. desenvolvem mais atividades operacionais do que gerenciais
 - b. desenvolvem mais atividades gerenciais do que operacionais
 - c. desenvolvem de forma equilibrada tanto atividades operacionais quanto gerenciais
169. O que se decide na ÔMEGA:
- a. quase sempre motiva os gerentes a desenvolverem esforços adicionais para assegurarem a eficácia das decisões
 - b. às vezes motiva os gerentes a desenvolverem esforços adicionais para assegurarem a eficácia das decisões
 - c. dificilmente motiva os gerentes a desenvolverem esforços adicionais para assegurarem a eficácia das decisões
170. O que é comunicado formalmente na ÔMEGA tem origem, predominantemente:
- a. nos níveis de Gabinete de Diretoria
 - b. nos níveis de Departamento
 - c. nos níveis de Divisão

171. O conflito entre os gerentes e maior quando diferem de modo marcante em relação a:

(Assinale até 3 alternativas)

- a. nível de conhecimento das tarefas que realizam
- b. diferenças de personalidade
- c. atribuições do cargo que ocupam
- d. estilos gerenciais diferentes
- e. poder pessoal (influência)
- f. tempo de serviço na organização
- g. posicionamentos diferenciados que possuem em relação à Empresa
- h. prestígio concedido pelo nível superior
- i. interesses pessoais
- j. assuntos referentes à administração de pessoal
- l. não sabe

172. As mudanças implantadas pela ÔMEGA ocasionaram:

(Assinale até 2 alternativas)

- a. frequentemente atitudes mais favoráveis do que desfavoráveis
- b. frequentemente atitudes mais desfavoráveis do que favoráveis
- c. indiferença
- d. aceitação, sem maiores problemas

173. A produtividade da ÔMEGA pode ser melhorada, principalmente se houver:

(Assinale até 3 alternativas)

- a. melhor eficiência no gerenciamento dos recursos humanos
- b. menor desperdício de recursos materiais e financeiros
- c. introdução de técnicas de produtividade sdequadas
- d. melhor gerenciamento dos trabalhos
- e. adoção de indicadores de controle de produtividade
- f. reconhecimento das pessoas que exercem bem seu trabalho
- g. outros. Especifique:

174. As decisões tomadas na ÔMEGA estão:

- a. quase sempre em conformidade com o que foi planejado
- b. às vezes em conformidade com o que foi planejado
- c. dificilmente em conformidade com o que foi planejado

175. As principais situações e condições existentes em seu órgão, que favorecem o exercício da função gerencial, são:

(assinale até 5 alternativas)

- a. autonomia para tomada de decisões
- b. motivação e participação dos empregados
- c. bom relacionamento com os superiores e demais gerentes
- d. recursos disponíveis
- e. bom ambiente de trabalho
- f. gostar do que faz
- g. conhecimento da Empresa
- h. postura pessoal (consciência profissional)
- i. definição de normativas de procedimentos
- j. ausência de influências externas
- l. controle sobre as atividades
- m. atribuições definidas

176. Na definição dos objetivos da ÔMEGA:

- a. quase sempre ocorre envolvimento dos gerentes
- b. às vezes ocorre envolvimento dos gerentes
- c. dificilmente ocorre envolvimento dos gerentes

177. Se você fosse proprietário de uma empresa, quantos dos seus atuais empregados você convidaria para trabalhar nela?

- a. a maioria
- b. poucos
- c. nenhum

178. As Regionais se comunicam com os órgãos da Administração Central com uma frequência:

- a. elevada
- b. adequada para o desenvolvimento dos serviços
- c. abaixo do que seria necessário
- d. não sabe

(Assinale até 3 alternativas)

- a. Presidência
- b. Diretoria
- c. Departamento
- d. Regionais
- e. Divisão
- f. Empregados
- g. grupos informais
- h. Outros. Especifique:

180. As decisões tomadas na ÔMEGA resultam mais de trabalhos

- a. individuais
- b. de equipe
- c. de alguns gerentes
- d. da Diretoria

181. A ÔMEGA, para ganhar aceitação das mudanças já implantadas, procurou:

(Assinale até 2 alternativas)

- a. comunicar os efeitos que a mudança iria gerar
- b. estabelecer acordo e negociação
- c. dar apoio às unidades afetadas
- d. implantar sem minimizar resistências
- e. ignorar as possíveis resistências

182. O grau de controle exercido pelos gerentes para obtenção das tarefas que os órgãos devem desenvolver, tem sido:

- a. alto
- b. médio
- c. baixo

183. O nível de autonomia das Regionais em relação às necessidades da ÔMEGA é:

- a. excessivo
- b. satisfatório
- c. insuficiente
- d. não existe autonomia

184. Os gerentes, para desenvolverem suas atividades, consultam:
- número elevado de órgãos
 - número adequado de órgãos
 - pequeno número de órgãos
185. Os gerentes do seu órgão, ao se relacionarem com os consumidores (Assinale até 2 alternativas)
- têm encontrado mais facilidades do que dificuldades
 - têm encontrado mais dificuldades do que facilidades
 - raramente se relacionam com os consumidores
186. Com relação ao alcance dos objetivos fixados, a ÔMEGA :
- avalia os resultados alcançados
 - quase sempre avalia os resultados alcançados
 - dificilmente avalia os resultados alcançados
 - não avalia os resultados alcançados
187. Os principais problemas das reuniões realizadas na ÔMEGA são:
- (Assinale até 5 alternativas)
- número excessivo de reuniões
 - malconduzidas
 - mal-agendadas
 - objetivos inadequados
 - falta de preparo dos participantes
 - duração excessiva
 - manipulação
 - falta de informação
 - falta de oportunidade para participar
 - decisões tomadas e não aplicadas
 - número elevado de participantes
 - sem resultados
 - provocam ressentimentos pessoais
 - outros
188. A inovação como forma de buscar a melhoria dos serviços prestados pela ÔMEGA é:
- generalizada
 - localizada
 - pouco observada

hierárquicos:

(Assinale até 2 alternativas)

- a. é generalizado
- b. é restrito a algumas áreas
- c. pouco ocorre
- d. é grave
- e. ocorre sem maior gravidade
- f. não ocorre

190. O processo decisório na ÔMEGA é:

- a. lógico e planejado
- b. intuitivo, não planejado
- c. às vezes planejado, às vezes não planejado
- d. não sabe

191. O que é feito nas diferentes áreas da ÔMEGA :

- a. é divulgado com bastante frequência, por ser um hábito das áreas
- b. é divulgado com pouca frequência, por não ser um hábito tão valorizado
- c. é divulgado com raridade, porque as áreas não têm interesse em divulgar
- d. não é divulgado

192. As mudanças bem-sucedidas, implantadas na ÔMEGA , foram decorrentes de:

- (Assinale até 3 alternativas)
- a. participação dos gerentes
 - b. comunicação prévia
 - c. preparo dos gerentes
 - d. acompanhamento e avaliação
 - e. crédito das mudanças implantadas anteriormente
 - f. habilidade para conquistar a aceitação dos empregados
 - g. credibilidade do agente da mudança
 - h. planejamento dentro da realidade
 - i. objetivos claramente definidos
 - j. não ocorreram mudanças bem-sucedidas

193. Os diferentes grupos que têm assumido posição na ÔMEGA :

- a. merecem respeito
- b. às vezes merecem respeito
- c. dificilmente merecem respeito

194. Na ÔMEGA, deveria haver uma reestruturação para:
(Assinale até 4 alternativas)
- a. Juntar funções semelhantes
 - b. dar maior autonomia para os órgãos
 - c. definir melhor o papel dos gerentes
 - d. implantar programas de inovação, qualidade e produtividade
 - e. descentralizar as decisões
 - f. diminuir o número de assessorias
 - g. reduzir o número de níveis hierárquicos
 - h. proporcionar oportunidades de desenvolvimento dos gerentes
 - i. uniformizar procedimentos
 - j. proporcionar maior participação dos empregados
 - l. não é necessário promover reestruturações
 - m. outros fins. Especifique:
195. As informações geradas nos níveis hierárquicos inferiores chegam aos níveis superiores:
- a. na maior parte das vezes distorcidas
 - b. às vezes distorcidas
 - c. da mesma forma como foram emitidas pelos níveis hierárquicos inferiores
196. Você participa das decisões superiores que afetam diretamente o seu órgão?
- a. quase sempre
 - b. às vezes
 - c. raramente
197. Os mecanismos de motivação utilizados pela ÔMEGA fazem parte de um processo:
- a. bem-estruturado
 - b. mal-estruturado
 - c. não existem mecanismos de motivação
198. Na ÔMEGA, quais os métodos descritos a seguir são mais utilizados para solucionar conflitos?
(Assinale até 3 alternativas)
- a. adiar a solução
 - b. negociação
 - c. colaboração
 - d. força de autoridade
 - e. envolvimento externo
 - f. retirada (afastamento temporário ou permanente do conflito)
 - g. abordagem diplomática destinada a "manter a paz"

rigados e.
(Assinale até 3 alternativas)

- a. mão-de-obra
- b. materiais
- c. tempo
- d. energia
- e. equipamentos
- f. métodos e procedimentos de trabalho
- g. não há desperdícios

200. Na definição dos objetivos e programas, a ÔMEGA :

- a. considera profundamente as características do ambiente externo (consumidores, políticas do setor, interesses da comunidade)
- b. considera superficialmente as características do ambiente externo
- c. considera apenas a sua realidade interna

201. A falta de treinamento gerencial tem dificultado o exercício da função dos gerentes:

- a. muito
- b. pouco
- c. nada
- d. não tem faltado treinamento

202. Os empregados do seu órgão que têm consciência da real importância dos trabalhos que realizam para o cliente e à comunidade são:

- a. mais de 50%
- b. 50%
- c. menos de 50%

203. Os conflitos que se visualizam na ÔMEGA são resultantes:

- (Assinale até 2 alternativas)
- a. da falta de clareza das responsabilidades de cada órgão
- b. da falta de cooperação entre os empregados
- c. do modo pelo qual os empregados vêem a empresa
- d. de estarem os objetivos pessoais acima dos objetivos da ÔMEGA
- e. não existem conflitos

204. Os gerentes do seu órgão, ao se relacionarem com os políticos:
- têm encontrado mais facilidades do que dificuldades
 - têm encontrado mais dificuldades do que facilidades
 - raramente se relacionam com os políticos
205. A criatividade dos empregados na ÔMEGA:
- (Assinale até 2 alternativas)
- depende mais dos dotes individuais de cada empregado
 - depende mais dos dotes individuais e ação dos gerentes
 - necessita ser mais estimulada porque os empregados estão mais apegados à rotina
 - necessita ser mais estimulada porque os empregados não assimilam bem as mudanças
 - necessita ser mais estimulada através de um ambiente na ÔMEGA que motive os empregados a expressarem o seu potencial criativo
 - está em nível adequado, pois o ambiente da ÔMEGA permite que a criatividade do pessoal se materialize em sugestões e mudanças efetivas
206. Os motivos que mais contribuem para a dificuldade nas comunicações entre a Administração Central e as Regionais são:
- falta de clareza do que é comunicado
 - sobrecarga na comunicação (excesso de papéis)
 - desconhecimento da realidade
 - distorção do conteúdo da comunicação
 - sonegação de informações
 - meios de comunicação inadequados
 - rivalidade entre ambas
 - não há dificuldade
207. As alternativas possíveis para tomada de decisões:
- são avaliadas profundamente pelos níveis hierárquicos superiores
 - são avaliadas superficialmente pelos níveis hierárquicos superiores
 - não são avaliadas pelos níveis hierárquicos superiores
208. A ÔMEGA verifica se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados:
- frequentemente
 - às vezes
 - raramente

- a. () frequente
b. () pouco frequente
210. Buscar os interesses comuns para minimizar as diferenças entre as partes conflitantes é um valor:
a. () muito enfatizado pelos gerentes
b. () pouco enfatizado pelos gerentes
c. () não enfatizado pelos gerentes
211. Os gerentes desenvolvem as suas atividades na ÔMEGA :
a. () quase sempre levando em conta os interesses e necessidades dos consumidores
b. () às vezes levando em conta os interesses e necessidades dos consumidores
c. () dificilmente levando em conta os interesses e necessidades dos consumidores
212. Quanto às decisões sobre pessoal, na ÔMEGA :
(Assinale até 2 alternativas)
a. () há excesso de normas e procedimentos
b. () há confusão e adoção de critérios ambíguos
c. () as políticas são adequadas
d. () os gerentes não conseguem explicar o que o pessoal pergunta
e. () parece haver protecionismo em alguns setores, favorecimentos e perseguições em outros
213. Os gerentes do seu órgão, ao se relacionarem com as lideranças sindicais:
a. () têm encontrado mais facilidades do que dificuldades
b. () têm encontrado mais dificuldades do que facilidades
c. () raramente se relacionam com as lideranças sindicais
214. Em relação aos objetivos do seu órgão, os empregados têm apresentado frequentemente atitudes:
a. () altamente favoráveis
b. () favoráveis
c. () desfavoráveis
d. () contrárias

210. Os gerentes tem visto
(Assinale até 2 alternativas)

- a. do presente
- b. do futuro
- c. internas do órgão que gerenciam
- d. dos órgãos de sua diretoria
- e. da ÔMEGA como um todo

216. As reuniões na ÔMEGA têm contribuído para:

(Assinale até 3 alternativas)

- a. melhoria do ambiente de trabalho
- b. maior produtividade de órgão
- c. maior integração entre os empregados
- d. maior organização no trabalho do seu órgão
- e. melhor conhecimento da ÔMEGA
- f. maior facilidade para gerenciar o órgão
- g. outros - Especifique:

217. Na ÔMEGA, a cooperação entre os gerentes:

(Assinale até 2 alternativas)

- a. é elevada
- b. é suficiente para atender às necessidades
- c. deve ser ampliada o mais rapidamente possível
- d. não chega a ser alvo de preocupação
- e. é muito baixa

218. As principais situações e condições existentes em seu órgão, que dificultam um melhor exercício da função gerencial, são:

(Assinale até 5 alternativas)

- a. excesso de papelada
- b. ingerência político-partidária
- c. má preparação dos empregados
- d. centralização das decisões em órgãos superiores
- e. falta de recursos
- f. desmotivação dos empregados
- g. ausência ou indefinição das atribuições
- h. mau entrosamento entre os órgãos
- i. ingerência de outros órgãos
- j. critérios diferentes entre os gerentes
- l. mudanças inadequadas na ÔMEGA a cada quatro anos
- m. discriminações, injustiças, impunidades
- n. superiores malpreparados para a função gerencial
- o. quebra de hierarquia
- p. hierarquia e regulamento rígidos

- a. adequada
- b. inadequada
- c. não são considerados
- d. não sabe

220. No seu órgão, os níveis hierárquicos superiores se informam acerca dos problemas enfrentados pelos empregados com:

- a. muita frequência
- b. pouca frequência
- c. isto não é hábito dos níveis superiores

221. Os objetivos dos órgãos da ÔMEGA são estabelecidos:

- a. sem envolvimento de outros órgãos
- b. com envolvimento de outros órgãos
- c. com pouco envolvimento de outros órgãos
- d. somente por cada órgão

222. Assinale, dentre os motivos explicitados a seguir, os três que mais comumente levam os gerentes a resistirem às mudanças:

- a. perda de poder
- b. perda do status
- c. incerteza quanto às causas e efeitos da mudança
- d. perda de recompensas financeiras
- e. falha na comunicação
- f. falta de participação
- g. perda de segurança
- h. falta de planejamento
- i. medo do desconhecido
- j. os gerentes não costumam resistir às mudanças
- k. outros. Especifique:
- m. não sabe

223. As diferenças de interesses entre os níveis hierárquicos superiores e os níveis inferiores:

- a. impedem que eles tenham um relacionamento mais aproximado
- b. não têm dificultado o relacionamento
- c. não têm influenciado o relacionamento

224. Na ÔMEGA, os controles mais utilizados são:

(Assinale até 5 alternativas)

- a. de desempenho global da Empresa
- b. de desempenho do órgão
- c. relatório oral
- d. via atendimento de reclamações
- e. de lucros e perdas
- f. de autoridade sobre as pessoas (ação disciplinar)
- g. via orçamento
- h. de custo
- i. de qualidade
- j. via auditoria
- l. de indicadores estatísticos
- m. outros. Especifique

225. Na ÔMEGA, os gerentes procuram avaliar os resultados das suas decisões com:

- a. muita frequência
- b. média frequência
- c. pouca frequência
- d. não avaliam os resultados

226. Os meios de comunicação que estão sendo utilizados inadequadamente na ÔMEGA são:

- a. reuniões
- b. comunicação escrita
- c. telefone
- d. contato pessoal
- e. manuais
- f. formulários
- g. quadro de avisos
- h. relatórios
- i. outros
- j. nenhum meio de comunicação está sendo utilizado inadequadamente

Assinale até 4 alternativas)

- a. análise
- b. planejamento
- c. comunicação
- d. acompanhamento
- e. avaliação
- f. todas as etapas foram cumpridas
- g. nenhuma etapa foi cumprida

228. As atividades que mais ocupam o tempo de um gerente da ÔMEGA são:
(Assinale até 3 alternativas)

- a. redação, leitura e assinatura de documentos
- b. telefonemas
- c. reuniões
- d. contatos com os superiores hierárquicos e outros gerentes
- e. contatos com empregados do órgão
- f. contatos com consumidores e pessoal externo
- g. atividades operacionais do órgão
- h. interrupções constantes
- i. outros. Especifique:

229. Os sindicatos têm influenciado as decisões tomadas na ÔMEGA de forma:

- a. positiva
- b. negativa
- c. não significativa
- d. indiferente
- e. não sabe

230. As dificuldades para gerenciar os empregados na ÔMEGA decorrem mais de:
(Assinale até 3 alternativas)

- a. pouca autonomia dos gerentes
- b. pouca motivação dos empregados
- c. falta de visão abrangente dos empregados
- d. pouca criatividade dos empregados no desenvolvimento das tarefas
- e. falta de pessoal qualificado
- f. falta de um maior nível de escolaridade dos empregados
- g. falta de melhor estrutura de recompensas e punições
- h. favorecimento de alguns empregados, em detrimento de outros
- i. falta de habilidade dos gerentes

231. Os fatores que comumente ocasionam mais desmotivação dos gerentes são:
(Assinale até 5 alternativas)
- a. () deficiência do sistema de comunicação
 - b. () falta de autonomia
 - c. () falta de integração entre os gerentes
 - d. () falta de critérios racionais e documentação formal para o processo decisório
 - e. () falta de clareza em relação ao que deve ser feito
 - f. () falta de acompanhamento e avaliação dos programas de ação
 - g. () excesso de registros e falta de controle
 - h. () falta de participação
 - i. () indefinição dos limites de competência da função
 - j. () descontinuidade
 - l. () falta de uma carreira gerencial
232. Um programa de redução de custos dentro do ÔMEGA deve ser executado:
(Assinale até 3 alternativas)
- a. () pelas diretorias da ÔMEGA
 - b. () por um órgão encarregado pelo controle de custos
 - c. () prioritariamente pelo gerente responsável por seu órgão
 - d. () com a coordenação das diretorias e participação dos gerentes de cada órgão da ÔMEGA
233. Os conflitos ocorridos na ÔMEGA tiveram principalmente como intenção:
(Assinale até 3 alternativas)
- a. () provocar desestabilização
 - b. () favorecer grupos informais
 - c. () atender a interesses pessoais
 - d. () atender a interesses internos dos órgãos
 - e. () criar tumultos
 - f. () atender a interesses externos
 - g. () atender a outros interesses
 - h. () não tiveram nenhuma das intenções citadas
234. As mudanças malsucedidas, implantadas na ÔMEGA, foram decorrentes de:
(Assinale até 3 alternativas)
- a. () falta de participação dos gerentes
 - b. () falta de comunicação prévia
 - c. () falta de preparo dos gerentes
 - d. () falta de acompanhamento e avaliação
 - e. () descrédito das mudanças implantadas anteriormente
 - f. () falta de habilidade para conquistar a aceitação dos empregados
 - g. () planejamento fora da realidade
 - h. () falta de objetivos claramente definidos
 - i. () não ocorreram mudanças malsucedidas

- a. () são incompletas, pois nem sempre demonstram a realidade da ÔMEGA
- b. () levam em consideração os interesses de grupos que atuam politicamente na ÔMEGA
- c. () levam em consideração apenas a realidade interna da ÔMEGA
- d. () consideram a realidade interna e externa da ÔMEGA

236. Dos fatores descritos a seguir, assinale os que não são levados em consideração pela ÔMEGA para o estabelecimento dos objetivos e programas.

- a. () qualidade dos serviços
- b. () qualidade da mão-de-obra
- c. () otimização dos recursos financeiros
- d. () otimização de outros recursos
- e. () falta de visão do futuro
- f. () incorporação de novas tecnologias
- g. () Nenhum
- h. () Outros. Especifique:

237. As alterações nos métodos utilizados para o desenvolvimento dos trabalhos dos empregados, são feitas:

(Assinale até 2 alternativas)

- a. () pelo próprio empregado que desenvolve o trabalho
- b. () pela chefia imediata do empregado
- c. () pelos níveis hierárquicos superiores da ÔMEGA
- d. () por um grupo interno da ÔMEGA, que possua conhecimento técnico especializado
- e. () por profissionais externos à ÔMEGA

238. Quais os métodos mais usuais, na ÔMEGA, para lidar com as resistências às mudanças?

(Assinale até 3 alternativas)

- a. () Marginalização
- b. () Intimidação
- c. () Cooptação
- d. () Coerção
- e. () Manipulação
- f. () Treinamento
- g. () Negociação
- h. () Comunicação
- i. () Participação
- j. () Persuasão
- k. () Nenhum
- m. () Não ocorrem resistências

239. Na ÔMEGA, os níveis hierárquicos superiores distribuem as informações para a tomada de decisão aos níveis hierárquicos inferiores:

- a. quase sempre de acordo com as necessidades específicas dos gerentes
- b. às vezes de acordo com as necessidades específicas dos gerentes
- c. dificilmente de acordo com as necessidades específicas dos gerentes

240. Os planos de ação que têm sido desenvolvidos para o atingimento dos objetivos da ÔMEGA são frequentemente:

- a. elaborados pelos níveis superiores
- b. elaborados em cada órgão e aprovados pelos níveis superiores
- c. deixados aos cuidados de cada órgão
- d. não há planos de ação

241. As discordâncias de pontos de vista entre gerentes do seu órgão têm ocasionado: (Assinale até 2 alternativas)

- a. melhoria nos resultados
- b. deterioração de relacionamento entre gerentes
- c. maior desenvolvimento pessoal
- d. competição entre órgãos
- e. prejuízo nas atividades do órgão
- f. afastamento entre os gerentes
- g. não há discordância
- h. outros. Especifique:.....

242. Os gerentes da ÔMEGA exercem a sua liderança usando mais: (Assinale até 3 alternativas)

- a. planejamento
- b. controle
- c. comunicação
- d. disciplina
- e. motivação
- f. delegação
- g. outros. Especifique:.....

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS NÃO-GERENTES

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Colega,

A Diretoria da ÔMEGA está realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de identificar a percepção dos empregados em relação à Empresa. Esta pesquisa será aplicada em todo o Estado a um grupo de empregados, escolhidos através de um plano amostral.

Assim, você foi escolhido para responder a este questionário, e poderá dar a sua opinião quanto às diversas situações e práticas que caracterizam o dia-a-dia da ÔMEGA como: a cooperação e participação dos empregados, consideração com as pessoas, autonomia dos empregados, atuação das chefias, estrutura da ÔMEGA, condições de progresso dos empregados, condições de trabalho e outras. Portanto, a sua contribuição é importantíssima para todos nós.

O resultado da pesquisa será divulgado e apresentado aos empregados, gerentes e à Diretoria da ÔMEGA, que utilizará as informações para resolver problemas, melhorar o clima de trabalho e facilitar a comunicação em todos os níveis.

Agradecemos a sua colaboração.

PRIMEIRA PARTE

A primeira parte deste questionário visa coletar dados pessoais e funcionais que servem de base para caracterização dos grupos de empregados.

INSTRUÇÕES

- 1 - Esta pesquisa é anônima. Não é necessário escrever seu nome.
- 2 - Responda a todas as afirmações na ordem sequencial, isto é, não passe para a afirmação seguinte sem responder à anterior.
- 3 - Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.
- 4 - Para a aplicação deste questionário, foram previstas 2 (duas) horas.

Obs.: Nenhuma pessoa da ÔMEGA, exceto quem irá tabular as informações, terá acesso aos questionários preenchidos.

Logo após o processamento dos questionários, os mesmos serão destruídos.

Isto é mais uma garantia de que você não será identificado.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

I - DADOS BÁSICOS DO EMPREGADO

1. Idade:

- a. até 20 anos
- b. de 21 a 30 anos
- c. de 31 a 40 anos
- d. de 41 a 50 anos
- e. mais de 50 anos

2. Sexo:

- a. masculino
- b. feminino

3. Você é:

- a. solteiro (a)
- b. casado (a) ou vive com companheiro (a)
- c. descasado (a)
- d. viúvo (a)

4. Número de filhos:

- a. nenhum
- b. 1 a 2
- c. 3 a 5
- d. mais de 5

5. Formação Escolar:

- a. primário incompleto
- b. primário completo
- c. ginásio incompleto
- d. ginásio completo
- e. 2º grau incompleto
- f. 2º grau completo
- g. superior incompleto
- h. superior completo
- i. outros (escreva qual)

6. Você já participou de quantos cursos pela ÔMEGA ?

- a. nenhum
- b. de 1 a 3
- c. de 4 a 6
- d. de 7 a 9
- e. mais de 9

7. A sua família depende (em maior parte) do seu salário na ÔMEGA ?

- a. Sim
- b. Não

8. Sua renda familiar é:

- a. até Cr\$100.000,00
- b. de Cr\$101.000,00 a Cr\$200.000,00
- c. de Cr\$201.000,00 a Cr\$300.000,00
- d. de Cr\$301.000,00 a Cr\$400.000,00
- e. de Cr\$401.000,00 a Cr\$500.000,00
- f. mais de Cr\$500.000,00

9. Quais dos itens abaixo você possui. Se não possuir algum, deixe em branco.

- a. Videocassete
- b. Televisão
- c. Freezer
- d. Máquina de lavar roupa
- e. Telefone
- f. Carro
- g. Moto
- h. Terreno
- i. Apartamento ou casa própria
- j. Empregada mensalista

10. Tempo de serviço na ÔMEGA :

- a. menos de 5 anos
- b. de 5 a 10 anos
- c. de 11 até 15 anos
- d. de 16 até 20 anos
- e. mais de 20 anos

11. Quantos anos ainda faltam para sua aposentadoria?

- a. () menos de 5 anos
- b. () de 5 a 10 anos
- c. () de 11 até 15 anos
- d. () de 16 até 20 anos
- e. () mais de 20 anos

12. Quanto tempo de experiência você tem na sua função?

- a. () até 1 ano
- b. () de 2 a 5 anos
- c. () de 6 a 9 anos
- d. () de 10 a 13 anos
- e. () de 14 a 17 anos
- f. () mais de 17 anos

13. Escreva o nome do órgão (nível de departamento) em que você trabalha.

.....

Dentre as questões 14. 15 e 16, responda àquela que corresponder ao seu plano e assinale o grupo em que se encontra a sua função:

14. Manuais e Operacionais (Plano I)

- a. () Eletricista de Distribuição, Ajudante de Eletricista de Distribuição, Eletricista de Linha Viva.
- b. () Conservador de Subestação e Usina, Ajudante de Eletricista de Transmissão, Ajudante de Operador de Subestação, Ajudante de Operador de Usina, Eletricista de Transmissão, Operador de Usina, Operador de Subestação.
- c. () Eletricista de Escritório, Eletricista de Emergência.
- d. () Outros

15. Auxiliares e Técnicos de Nível Médio (Plano II)
- a. () Desenhista, Secretária, Técnico de Administração, Operador de Computador, Programador de Computador.
 - b. () Auxiliar técnico, Atendente Comercial, Atendente de Distribuição, Técnico de Nível Médio, Instrutor, Despachante de Distribuição, Despachante do Sistema Elétrico, Técnico de Segurança no Trabalho.
 - c. () Outros
16. Nível Universitário (Plano III)
- a. () Engenheiro
 - b. () Advogado, Analista de Recursos Humanos, Analista de Sistemas, Assistente Social, Assessor de Administração.
 - c. () Auditor Interno, Contador, Economista, Administrador.
 - d. () Outros

SEGUNDA PARTE

A segunda parte deste questionário visa coletar dados sobre as situações existentes nos órgãos da ÔMEGA.

INSTRUÇÕES

1. Para responder às afirmações, você tem 3 opções: "sim", "não" e "não sei". Marque um "X" na coluna correspondente a sua resposta.

Exemplo: Se você concordar com a afirmação, faça um "X" abaixo da palavra "Sim".

Se você não concordar com a afirmação, faça um "X" abaixo da palavra "não"; e se você não tiver informação suficiente sobre o assunto, faça um "X" abaixo da opção "não sei".

Sim	Não	Não Sei
X		
	X	
		X

2. Responda às afirmações, verificando se as situações que são colocadas ocorrem na maioria das vezes.
3. Ao responder às afirmações, você deve ter em mente o seu local de trabalho.
4. Ao responder às afirmações referentes à chefia, você deve considerar a sua chefia imediata.
5. Ao término dos trabalhos, favor devolver o questionário.

MUITO OBRIGADO.

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
17: No órgão em que você trabalha, os empregados sempre procuram ajudar uns aos outros.	17		
18: No órgão em que você trabalha, os empregados são pouco criativos.	18		
19: Na ÔMEGA, na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz.	19		
20: No órgão em que você trabalha, há muito desperdício de material.	20		
21: Em seu órgão, as chefias dão pouca importância à segurança do trabalho.	21		
22: Os treinamentos de que você participou são suficientes para executar bem os seus trabalhos.	22		
23: No órgão em que você trabalha, as diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração.	23		
24: No órgão em que você trabalha, o empregado se sente fiscalizado.	24		
25: A ÔMEGA é prestigiada na comunidade.	25		
26: Em seu órgão, existem muitos grupinhos que criam um ambiente difícil para trabalhar.	26		

Para as questões de 27 a 32, assinale os benefícios e vantagens que satisfazem os empregados:

	VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
27	Assistência Médica			
28	Assistência Odontológica			
29	Alimentação			
30	Farmácia			
31	Creche			
32	Empréstimos			
33	Os empregados confiam no que é comunicado pela ÔMEGA.			
34	No órgão em que você trabalha, as soluções de problemas são sempre adiadas.			
35	No órgão em que você trabalha, os direitos dos empregados são garantidos graças à ação das Chefias.			
36	Você se dedica muito ao trabalho, deixando de lado sua vida pessoal e familiar.			

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
37: No órgão em que você trabalha, as chefias definem as tarefas com a participação dos empregados.	37		
38: No órgão em que você trabalha, as instalações são adequadas.	38		
39: Na ÔMEGA, só os chefes progredem.	39		
40: No órgão em que você trabalha, os empregados são acomodados.	40		
41: No órgão em que você trabalha, os empregados se preocupam em reduzir despesas.	41		
42: Na ÔMEGA, as informações chegam rapidamente aos empregados.	42		
43: No órgão em que você trabalha, gasta-se muito tempo com reuniões, assinatura de documentos, telefonemas, etc.	43		
44: Em seu órgão, existe pessoal suficiente para realizar o trabalho.	44		
45: Você sabe como calcular o seu salário.	45		
46: No órgão em que você trabalha, o empregado produz abaixo do que poderia produzir.	46		

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
17 Em seu órgão, os problemas de relacionamento com outros órgãos da ÔMEGA têm prejudicado os trabalhos.	47		
48 Na ÔMEGA, os procedimentos são diferentes nos diversos lugares do Estado.	48		
49 No órgão em que você trabalha, as chefias assumem as decisões que tomam.	49		
50 Em seu órgão, o chefe entende pouco sobre o trabalho que é realizado.	50		
51 Na ÔMEGA, o plano de carreira dá condições ao empregado de progredir.	51		
52 No órgão em que você trabalha, o uniforme oferecido pela ÔMEGA é adequado aos serviços executados.	52		
53 No órgão em que você trabalha, há punição quando se comete erro.	53		
54 Você conhece os objetivos da ÔMEGA.	54		
55 No órgão em que você trabalha, os empregados dão muita importância para a realização dos trabalhos com qualidade.	55		
56 No órgão em que você trabalha, há vários casos de empregados que têm problemas com bebida, tóxicos, doença.	56		

	VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
57	Na ÔMEGA, as decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos.	57		
58	No órgão em que você trabalha, as punições são injustas.	58		
59	No órgão em que você trabalha, os serviços são executados com boas condições de segurança.	59		
60	Na ÔMEGA, quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados.	60		
61	No órgão em que você trabalha, as pessoas são mais importantes do que os materiais e equipamentos.	61		
62	Em seu órgão, os empregados costumam resolver os problemas de trabalho sozinhos.	62		
63	Você só ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos.	63		
64	No órgão em que você trabalha, as mudanças de diretoria na ÔMEGA deixam os empregados confusos.	64		
65	No órgão em que você trabalha, os empregados são informados claramente do que se espera que façam.	65		
66	Na ÔMEGA, os direitos dos empregados são garantidos graças à ação dos sindicatos.	66		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
Em seu órgão, as chefias acompanham os trabalhos com a finalidade de advertir e punir.	67		
No órgão em que você trabalha, os empregados "vestem a camisa" da empresa.	68		
69: Na ÔMEGA, existem muitas chefias.	69		
Em seu órgão, os empregados têm recebido o preparo necessário para executar os trabalhos.	70		
No órgão em que você trabalha, a avaliação de desempenho é utilizada para valorizar os empregados.	71		
72: Fora da empresa você é valorizado por ser empregado da ÔMEGA.	72		
Os empregados conhecem bem os objetivos do órgão em que trabalham.	73		
No órgão em que você trabalha, existe cooperação entre os empregados.	74		
As influências político-partidárias têm prejudicado os interesses da ÔMEGA.	75		
No órgão em que você trabalha, a maioria dos problemas é deixada de lado.	76		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
77 Em seu órgão, para o empregado ter seu mérito reconhecido, é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe.	77		
78 Você tem materiais, equipamentos e ferramentas suficientes para executar os trabalhos.	78		
79 No órgão em que você trabalha, os empregados têm fácil acesso para conversar com as chefias.	79		
80 Em seu órgão, os trabalhos em equipe são programados de modo que saiam sempre bem feitos.	80		
81 Você acha necessário que a diretoria da ÔMEGA utilize seriamente os resultados desta pesquisa.	81		
82 Em seu órgão, o trabalho, só anda com a presença do chefe.	82		
83 Em seu órgão, as chefias reconhecem quando se faz um bom trabalho.	83		
84 Em seu órgão, é frequente o desentendimento entre os colegas de trabalho.	84		
85 No órgão em que você trabalha, os empregados dão importância a boatos, rumores, intrigas.	85		
86 No órgão em que você trabalha, sempre as mesmas pessoas recebem vantagens.	86		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
87 A ÔMEGA sabe negociar com os sindicatos.		87	
88 No órgão em que você trabalha, os empregados dão valor por fazer parte da ÔMEGA.		88	
89 Em seu órgão, existe um bom ambiente de trabalho entre os colegas facilitando a realização das tarefas.		89	
90 Você acha que esta pesquisa é uma boa maneira de fazer a chefia saber o que os empregados pensam.		90	
91 No órgão em que você trabalha, os interesses pessoais estão acima dos interesses da ÔMEGA.		91	
92 Em seu órgão, é difícil encontrar empregados que fazem seu trabalho com boa qualidade.		92	
93 Na ÔMEGA, as chefias consideram os empregados preguiçosos.		93	
94 No órgão em que você trabalha, as chefias têm pouco poder para decidir.		94	
95 No órgão em que você trabalha, os empregados sabem para que servem os órgãos da empresa.		95	
96 Você gosta do que faz.		96	

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?		SIM	NÃO	NÃO SEI
97	No órgão em que você trabalha, as tarefas dos empregados precisam sempre ser verificadas.			
98	No órgão em que você trabalha, os empregados são tratados e respeitados de maneira correta.			
99	Em seu órgão, chefias e empregados trocam idéias e buscam soluções para o trabalho.			
100	No órgão em que você trabalha, pode-se confiar nas chefias.			
101	No órgão em que você trabalha, existe boa cooperação entre o seu setor e os outros órgãos da empresa.			
102	Você recomendaria a ÔMEGA como uma boa empresa para se trabalhar.			
103	Em seu órgão, as normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos.			
104	Em seu órgão, o trabalho é desenvolvido com base nas necessidades dos consumidores (clientes).			
105	No local em que você trabalha, o desempenho do empregado é o fator mais importante para um aumento salarial.			
106	Na ÔMEGA, os erros são muito tolerados.			

VOCE CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
107: No órgão em que você trabalha, os erros, quando ocorrem, são logo corrigidos.		107	
108: Em seu órgão, o chefe incentiva o empregado a falar sobre o trabalho que deve ser feito.		108	
109: No órgão em que você trabalha, gasta-se muito tempo em assuntos não importantes.		109	
110: Você se sente como seu próprio patrão.		110	
111: No órgão em que você trabalha, as promoções são dadas para os melhores empregados.		111	
112: Os empregados se esforçam sempre para atender melhor ao consumidor (cliente).		112	
113: No órgão em que você trabalha, é comum encontrar empregados mais atarefados do que outros.		113	
114: Na ÔMEGA, a greve é a única forma de garantir os direitos do empregado.		114	
115: Em seu órgão, as equipes de trabalho têm boas relações de amizade.		115	
116: Em seu órgão, para algumas pessoas os erros são aceitos, mas para a maioria, os mesmos erros são punidos.		116	

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
117: No órgão em que você trabalha, os empregados consideram importante a presença da diretoria da ÔMEGA.	117		
118: Você espera que a diretoria da ÔMEGA tome providências baseadas nos resultados desta pesquisa.	118		
119: Em seu órgão, os empregados conhecem as normas e padrões que fazem parte do seu trabalho.	119		
120: No órgão em que você trabalha, há um bom relacionamento entre as chefias e os empregados.	120		
121: No órgão em que você trabalha, as informações dos sindicatos são muito importantes para os empregados.	121		
122: No órgão em que você trabalha, quando o empregado necessita de uma solução de seu chefe, ele a obtém de imediato.	122		
123: A ÔMEGA utiliza materiais e equipamentos de baixa qualidade.	123		
124: No órgão em que você trabalha, o empregado é respeitado pelo consumidor (cliente).	124		
125: No órgão em que você trabalha, os empregados só colaboram quando solicitados.	125		
126: Em seu órgão, os empregados oferecem sugestões sobre o trabalho, pois normalmente elas são aceitas.	126		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
127: No órgão em que você trabalha, os esforços são reconhecidos pela chefia.	127		
128: Em seu órgão, o trabalho que você executa está de acordo com as suas capacidades.	128		
129: Em seu órgão, os empregados trabalham melhor, com mais vontade, quando recebem incentivo das chefias.	129		
130: No órgão em que você trabalha, há muita cobrança do que deve ser feito.	130		
131: Em seu órgão, o empregado pode fazer o trabalho do modo que achar melhor.	131		
132: Em seu órgão, os empregados são bem recompensados pelo trabalho que fazem.	132		
133: Em seu órgão, os empregados dão importância para melhoria dos trabalhos.	133		
134: Você acredita que nos próximos anos a ÔMEGA vai melhorar.	134		
135: No órgão em que você trabalha, o empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas é sempre chamado para ser punido.	135		
136: No órgão em que você trabalha, os empregados apenas executam ordens recebidas.	136		

VOCÊ CONCORDA COM ESSAS AFIRMAÇÕES?	SIM	NÃO	NÃO SEI
137: No órgão em que você trabalha, as normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.	137		
138: Em seu órgão, as chefias acompanham os empregados na execução dos trabalhos.	138		
139: As empreiteiras, contratadas pela ÔMEGA, realizam serviços de baixa qualidade.	139		
140: No órgão em que você trabalha, os empregados consideram as chefias preparadas para ocupar a função.	140		
141: No órgão em que você trabalha, os empregados ensinam o que sabem aos demais.	141		
142: A CIPA é um órgão desacreditado.	142		
143: No órgão em que você trabalha, os chefes aceitam críticas.	143		
144: A ÔMEGA só se preocupa com segurança quando acontece algum acidente.	144		
145: No órgão em que você trabalha, fala-se muito, mas não se resolve nada.	145		
146: As atividades de lazer, oferecidas pela ABEÔMEGA, satisfazem os empregados.	146		
147: Em seu órgão, com as mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado.	147		

