

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
CAMPUS DE MARILIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIENCIAS**

Willy de Macedo Dantas

**A TECNOLOGIA E A INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VALORES  
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**MARILIA-SP  
2006**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
CAMPUS DE MARILIA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIENCIAS**

**A TECNOLOGIA E A INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VALORES  
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Willy de Macedo Dantas

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Bárbara Fadel, como exigência para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Informação e Tecnologia.

**MARILIA-SP  
2006**

WILLY DE MACEDO DANTAS

A TECNOLOGIA E A INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DOS VALORES DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Campus Marília - , sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Bárbara Fadel, como exigência para obtenção do título de mestre.  
Linha de Pesquisa: Informação e Tecnologia.

Data de Aprovação

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Bárbara Fadel

Banca: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Ligia Pomim Valentim

Banca: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sônia Aparecida Cabestré

## Dedicatória

Dedico à minha vó, Ella Minna de Macedo Dantas, exemplo de força, coragem e afeto.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a muitos!

Agradeço a Deus, meu grande mestre, pai e amigo, que manteve sua mão iluminando meu caminho e me erguendo a qualquer instante, sempre me ensinando que não importa quão alta seja a montanha, Ele sempre estará lá para me fazê-la transpor.

Agradeço minha família, sempre ao meu lado, dando força, mesmo que de formas tão diferentes, para que tudo fosse possível, agradeço o ensinamento e principalmente, o caráter que contribuíram para formar em mim.

Agradeço minha estimada orientadora, Professora Dr<sup>a</sup>. Bárbara Fadel, companheira, amiga, profissional e extremamente solidária, me ensinou muito, tanto pessoal quanto profissionalmente, inclusive a lição das mulheres de Atenas! Atenciosa e calma, dona de palavras exatas em momentos necessários, paciente e sábia, tê-la ao meu lado nessa jornada foi um prazer incomensurável.

Agradeço à minha banca, preciosamente formada por Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marta Ligia Pomim Valentim, profissional renomada e ilustre, pessoa amável e muito querida a quem tive a honra de desfrutar da presença em momentos tão decisivos no processo de mestrado. E a banca Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Sônia Aparecida Cabestré, a quem reverencio e atribuo a “culpa” de estar neste mestrado, graças a ela encontrei a força, o exemplo e o amparo para essa jornada, tudo porque um dia sonhei ser como ela.

Professores Miriam Foresti, José Augusto Chaves Guimarães e Eduardo Murguia Marañon, mais que professores, profissionais completos, amigos excepcionais, merecem mais que minha atenção, merecem meu respeito, minha eterna admiração e minha garantia de que serão exemplos claros de conduto profissional, vocês tornaram meu mestrado especial!

Agradeço meus amigos do mestrado, minha segunda família. Amigos sem os quais jamais teria aprendido tanto:

Vera Boccato (Nossa Mama)

Marcel Santos Silva (meu eterno irmão)

Rogério Sá (Amigão de todas as horas)

Jane Lessa Monção (Especial demais)

Lilica (irmã e companheira de risos....a moça que come palmito quando tá nervosa)

Maria de Lourdes (Vulgo Malu: Essa é vencedora, nosso exemplo, nosso modelo de força)

Ana Cristina (amiga de todas as horas desesperadas)

Adriana (e família toda, que sempre tem uma palavra de afeto para acalmar a tensão)

Fábio Pinho (Amigo cômico....sabe o hino de Jaboticabal décor)

Às meninas da secretaria da pós-graduação: Lindas, simpáticas, atenciosas, companheiras, solícitas, compreensivas, enfim, são tantos adjetivos! Devo salientar minha admiração pela eterna atenção da Edna e Yara.

Meus grandes amigos, todos! Família Ramos Belei e Belei Bodo, Fernanda Gordono (insuperável, esteve presente nas horas impossíveis) e todos os meus amigos. Tenho nomes demais, desculpem não citá-los, mas todos vocês foram importantíssimos para mim!!

À minha grande amiga Maria Eugênia, de amiga à irmã, sempre desempenhou com perfeição seus papéis em minha vida, devo a ela muito do meu mestrado, devo a ela muito da minha vida!

Agradeço aos meus coordenadores e alunos, sempre tão amigos e companheiros, a quem dedico tanto esforço e dedicação, é por vocês que vale a pena cada etapa vencida.

Daria para escrever um livro com os agradecimentos. A quem sempre me ajudou, a quem me deu força, a quem me acompanhou, a quem me fez superar-me, a quem dedicou palavras, a quem me deu luz e orou por mim, a quem me ajudou a transformar um pedaço do mundo e a minha vida, a quem me ajudou a revolucionar a teoria complexa da minha existência, àqueles que estiveram sempre aqui, sempre perto! Meu muito obrigado!! Amo todos vocês!

## **EPÍGRAFE**

Ainda não se levantaram as barreiras que digam ao gênio: Daqui não passarás!

**Beethoven**

## RESUMO

Nas últimas décadas a tecnologia tem sido incorporada à realidade de maneira a reconfigurar todo o cenário atual, trazendo consigo profundas transformações que impactam em todos os campos do conhecimento humano e sobretudo no comportamento social. Na informação os impactos têm sido diretos, levando em consideração a concomitância do processo de tecnologia à explosão informacional e sua aplicabilidade no ambiente organizacional. Nesse sentido, surge como problema o impacto que a tecnologia aliada à informação tem sobre a construção de valores sociais da cultura de uma organização. Este trabalho busca compreender a maneira como a tecnologia e a informação vem trabalhando na sua disseminação e, desta maneira, construir os valores que são discursados pelas organizações socialmente responsáveis, diante da realidade do novo contexto da revolução das TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação. O trabalho segue como norte eixos de discussão e estudo, sendo: tecnologia – informação – cultura organizacional e responsabilidade social. No intuito de organizar a busca por esse conhecimento, dispõem-se do método comparativo para formar o cenário das organizações socialmente responsáveis, utilizando-se de dois instrumentos de coleta de dados, a entrevista e o questionário. Através dos dados coletados, procura-se chegar à compreensão da realidade das organizações, analisando o cenário da tecnologia e informação e seu papel em meio a construção da cultura organizacional, tendo por base a relevância que ambos possuem para o processo da disseminação dos valores da Responsabilidade Social para sua incorporação no público interno das organizações.

Palavras-chave: 1. Informação; 2. Tecnologia; 3. Cultura Organizacional; 4. Responsabilidade Social



## ABSTRACT

In the last decades the technology has been incorporated to the way reality to reconfigure the current scene all, bringing I obtain deep transformations that excessively impact in all the fields of the human knowledge and in the social behavior. In the information the impacts have been right-handers, leading in consideration the concurrence of the technology process to the informational explosion and its applicability in the organizational environment. In this direction, it appears as problem the impact that the allied technology to the information has on the construction of social values of the culture of an organization. This work searches to understand the way as the technology and the information comes working in its dissemination and, in this way, to construct the values that are make a speched for the socially responsible organizations, ahead of the reality of the new context of the revolution of the TIC's - Technologies of the Information and Communication. The work follows as north axles of quarrel and study, being: technology - information - organizational culture and social responsibility. In intention to organize the search for this knowledge, they are made use of the comparative method to form the scene of the socially responsible organizations, using itself of two instruments of collection of data, the interview and the questionnaire. Through the collected data, understanding of the reality of the organizations is looked to arrive á, analyzing the scene of the technology and information and its paper in way the construction of the organizational culture, having for base the relevance that both possess for the process of the dissemination of the values of the Social Responsibility for its incorporation in the internal public of the organizations.

Key Words: 1. Information; 2. Tecnology; 3. Social Responsibility; 4. Organizational Culture

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Ciclo dado – informação – conhecimento

Figura 2: Fluxo da gestão do conhecimento

Figura 3: Processo de comunicação segundo Shannon e Weaver

## **INDICE DE QUADROS**

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento

Quadro 2: As características da boa informação

Quadro 3: Tipos de informação

Quadro 4: Informação nas organizações

Quadro 5: Gestão da Informação, do conhecimento e inteligência competitiva

Quadro 6: Tecnologia na disseminação de informações internas

Quadro 7: A importância da informação

Quadro 8: Preocupações com o impacto da informação

Quadro 9: Divulgação de missão e valores da organização

Quadro 10: Responsabilidade Social como valor

# SUMÁRIO

## INTRODUÇÃO

### 1 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA INFORMAÇÃO

1.1 Expansão da revolução da tecnologia da informação para a sociedade da Informação

1.2 Interação do homem com a máquina – a sociedade da informação na internet

### 2 INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Definição de Dado, Informação e Conhecimento.

2.2 A Informação no contexto da sociedade da informação

2.3 O valor da informação e a informação como valor

2.4 A informação nas organizações

2.5 Gestão da informação, do conhecimento e inteligência competitiva

2.6 Comunicação e Informação

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

3.1 Conceitos de Cultura e Organização

3.2 Definição de Cultura Organizacional

3.2.1 Tipos de Cultura Organizacional

3.3 Elementos da Cultura Organizacional

3.4 Clima Organizacional

3.5 Os valores para as organizações

3.6 Responsabilidade Social

3.7 A Responsabilidade Social como valor na cultura de uma organização

### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

4.1 Procedimentos Metodológicos

4.2 Contextualização das organizações

4.2.1 Organização A

4.2.2 Organização B

4.2.3 Organização C

4.3 Instrumentos de Pesquisa

4.3.1 Entrevista

4.3.2 Questionário

4.4 Desenvolvimento da pesquisa e coleta de dados

4.4.1 Entrevista

4.4.2 Questionário

## 5 A INFORMAÇÃO E A TECNOLOGIA NA CONSTRUÇÃO DOS VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 5.1 Tecnologia

#### 5.1.1 Departamentos

#### 5.1.2 Funcionários

#### 5.1.3 Discussão

### 5.2 Informação

#### 5.2.1 Departamentos

#### 5.2.2 Funcionários

#### 5.2.3 Discussão

### 5.3 Cultura Organizacional

#### 5.3.1 Departamentos

#### 5.3.2 Funcionários

#### 5.3.3 Discussão

### 5.4 Responsabilidade Social

#### 5.4.1 Departamentos

#### 5.4.2 Funcionários

#### 5.4.3 Discussão

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

## REFERÊNCIAS

## APÊNDICES

Apêndice 1: Entrevista dirigida ao departamento

Apêndice 2: Questionário dirigido a funcionários

Apêndice 3: Sistematização da entrevista

Apêndice 4: Sistematização dos questionários

## INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas o mundo sofreu uma transformação que possivelmente não teve antecessores. O grande salto da tecnologia recriou o contexto social, quebrou antigos paradigmas, inovou e mudou o modo de trabalho e as relações humanas na sociedade contemporânea.

Mais recentemente a sociedade se deparou com mais uma nova transformação, a globalização.

Com a aliança dessas duas novas realidades, o ambiente organizacional foi fortemente alterado. A globalização trás consigo um cenário configurado pela árdua concorrência em um mercado aberto, onde as disputas comerciais deixam de abranger o âmbito local para partir para o âmbito global no qual a acidez das regras exige que as empresas estejam cada vez mais de acordo com as transformações do mercado mundial, atendendo às expectativas dos seus públicos.

Mais que isso, a globalização exige uma preparação das organizações para aderirem ao novo modelo comercial e com o uso das tecnologias da informação e da comunicação – TIC's - configura um ambiente organizacional marcado pela avidez de informação, que precisam ser cada vez mais encontradas e disponibilizadas com rapidez, para que seja usufruída e aplicada a seu universo dentro das perspectivas do mercado.

A tecnologia aplicada à informação, permite uma interação com as informações que são necessárias à vida organizacional e faz com que essas sejam alcançadas e distribuídas com maior fluidez, porém, para que essa realidade seja obtida, é indispensável ao ambiente organizacional uma adequação não somente no que tange a aquisição da tecnologia, mas principalmente na preparação do seu público interno para lidar com essas novas ferramentas.

No bojo das transformações organizacionais, é perceptível a adesão de grande parte das empresas às preocupações sociais, fazendo com que estas organizações assumam uma postura de Responsabilidade Social perante seus diversos públicos, demonstrando a ação social como valor agregado e assumido pela sua estrutura humana.

Não seria possível uma organização aceitar os valores sociais sem que houvesse essa adesão também por parte dos funcionários, ou seja, a Responsabilidade Social como valor deve estar presente na cultura organizacional de uma empresa, para que desta maneira haja o comprometimento de sua totalidade para estas questões.

A Cultura Organizacional é o elemento intangível que permeia e embasa o comportamento humano nas organizações, portanto, trás consigo a bagagem dos valores que são resultantes da relação humana e de todo o corpo organizacional, refletindo sua atenção e preocupação com diversas outras questões também;.

A tecnologia da informação cria facilidades para a sinergia entre o alto escalão da empresa e demais funcionários e esta sinergia também está aplicada ao caso da postura de Responsabilidade Social.

Na construção da cultura, a informação é elemento de suma importância para que haja um alinhamento entre a forma de pensar e agir das altas hierarquias organizacionais e demais segmentos do seu organograma, dessa forma, criando harmonia e consenso para a estruturação de uma cultura organizacional.

Indubitavelmente a tecnologia aliada à informação reproduz um meio ágil, como deve ser neste mercado globalizado, de se comunicar com seus públicos. Quanto à Cultura Organizacional, a informação que chega até o funcionário contribuirá nesta construção, porém, a tecnologia cada vez mais assume papel preponderante na disseminação da informação, e com a presença de uma postura de Responsabilidade Social, que deve ser assumida pelos funcionários na mesma proporção, bem como se configura como elemento da cultura da organização, não é diferente. As tecnologias da Informação e da Comunicação também devem carregar as informações da Responsabilidade Social e atingir o público interno para através deste processo inserir estes valores sociais na sua cultura.

Diante destas questões que emergem no mundo contemporâneo, esse trabalho é desenvolvido através de uma análise sobre o cenário que se configura no contexto atual, levantando novas questões e procurando compreender o percurso da realidade no ambiente organizacional.

Esse trabalho se desenvolve diante do problema da adequação das tecnologias da informação e comunicação ao ambiente de trabalho, levando em consideração os

impactos que decorrerão deste processo na construção dos valores sociais da cultura das organizações. Convivendo com esses ambientes é perceptível a necessidade de abordar com maior ênfase a forma como a tecnologia da informação vem influenciando o ambiente interno das organizações, buscando entender a inserção tecnológica nos processos de disseminação da informação no ambiente de Responsabilidade Social, uma vez que esta temática é cada vez mais abordada e assumida pelas organizações.

O objetivo deste trabalho destaca-se quanto a contribuição ao campo científico da informação, levantando novas discussões sobre a inserção tecnológica na sociedade e a recepção desses novos mecanismos pelo público interno das organizações que assumem a Responsabilidade Social como prática avaliando o processo de informação na construção dos valores organizacionais.

Há necessidade de um entendimento sobre os impactos que a tecnologia da informação e da comunicação tem sobre a cultura de uma organização, levantando o cenário atual dessas organizações, como são inseridos os valores de Responsabilidade Social e quais são os benefícios e/ou problemas trazidos pela tecnologia nesta abordagem, podendo através dos processos de pesquisa e investigação, aprofundar-se na análise do ambiente organizacional sob a ótica da Cultura Organizacional.

No sentido de colaborar, contribuindo com investigação que leve à obtenção de respostas ou conhecimento sobre a realidade do ambiente estudado, busca-se através do método comparativo uma análise sobre o ambiente das organizações que estão envolvidas, utilizando-se de métodos de coleta de dados que permitam contextualizar o cenário e chegar aos impactos da tecnologia e da informação na cultura das organizações.

Pra contextualizar o ambiente organizacional e a presença das TIC's nos processos que tratem dos valores sócias da cultura das organizações, utilizou-se entrevista e questionário como instrumento para a coleta de dados, através dos quais se possibilitou encontrar sinais do que se configura como realidade do ambiente em análise.

Para uma construção lógica do conhecimento sobre as áreas que fundamentam este trabalho, obedeceu-se uma ordem em capítulos que se apresentam de acordo com



os itens que surgem para concatenação e compreensão de todos os ambientes envolvidos.

No primeiro capítulo é abordada a construção histórica das organizações, apresentando suas fases e análises até o contexto atual. Junto à caracterização das organizações nos últimos séculos, apresenta-se a inserção da tecnologia na sociedade atual, desde sua história até o momento presente, marcado pelo cenário globalizado, no qual é feito um viés para o ambiente organizacional onde se discutem através de opiniões de autores e estudiosos que já estão sedimentados no campo do conhecimento da tecnologia, a presença, importância e impactos da tecnologia para a sociedade, para o homem e para as organizações.

No segundo capítulo o foco é resultado do caminho da tecnologia e sua segmentação no ambiente organizacional: a informação. São levantados conceitos de informação, seu uso e aplicabilidade nas mais diversas áreas do conhecimento, dando ênfase à sua abordagem no ambiente organizacional, como preponderante no processo de comunicação e interação com os públicos organizacionais. A informação também é analisada junto ao enfoque tecnológico, dando abertura para compreender as transformações que este novo ambiente trás para as empresas e como estão sendo disponibilizadas ao público interno das organizações.

No terceiro capítulo é enfocada a Cultura Organizacional, momento no qual são apresentados os conceitos e perspectivas da cultura no ambiente de uma organização, tornando compreensível o resultado da interação humana no ambiente de trabalho e a influência sobre a unidade do corpo organizacional.

Através da análise da cultura, chega-se aos valores que são constituídos e assumidos pela organização em seu conjunto, com ênfase para o valor de Responsabilidade Social, que nesse capítulo é conceituando, caracterizando e apresentado no sentido de demonstrar seu papel na construção da Cultura Organizacional.

No quarto capítulo parte-se para a análise prática dos objetos de estudo, onde são construídos instrumentos de coleta de dados e aplicadas pesquisas que visam convergir as áreas caracterizadas nos capítulos teóricos buscando analisar resultados dos impactos das Tecnologias de Informação e Comunicação na disseminação dos

valores de Responsabilidade Social sobre o público interno das organizações através de procedimentos adotados e aplicados.

A análise prática consta do método comparativo, trazendo o uso de instrumentos de coleta de dados como a entrevista e o questionário, para colher informações dos funcionários a respeito das temáticas de tecnologias de informação e comunicação, Responsabilidade Social e Cultura Organizacional, formando assim a construção do cenário do ambiente organizacional.

Apresenta-se como universo da pesquisa a presença de três empresas selecionadas através de sua atuação na área de Responsabilidade Social no interior paulista. A seleção das três empresas foi feita através do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, que funciona como parâmetro para a área social, estando presentes no interior paulista e atuando socialmente com foco em sua comunidade.

Com a definição e seleção das empresas, foi possível seguir à etapa de coleta de dados, considerando que as organizações em questão mantêm um corpo interno que gira em torno de 100 a 500 funcionários, portanto, uma amostragem de 10% sobre este universo de funcionários envolvidos no questionário representam uma amostra que é tida como bastante razoável diante do número de funcionários presentes em cada organização, possibilitando um estudo comparativo bastante expressivo. Para a entrevista apenas foram coletados dados dos dirigentes de departamentos envolvidos com a comunicação interna ou Responsabilidade Social, resultando em um único entrevistado por empresa.

As pesquisas foram aplicadas a dois segmentos das organizações, sendo a entrevista dirigida à direção dos departamentos envolvidos com a comunicação ou Responsabilidade Social e o questionário sendo dirigido aos funcionários que compõem o público interno das organizações pesquisadas.

O quinto capítulo concentra o cerne da discussão, considerando os resultados coletados dentro do eixo tecnológico – informação – Responsabilidade Social e Cultura Organizacional. São apresentados os dados coletados junto aos departamentos entrevistados e funcionários, prosseguindo para uma discussão que contempla a realidade das três organizações pesquisadas, com inserções e reflexões baseadas na literatura envolvida.

Nas considerações finais, a dissertação retoma os resultados obtidos através de uma síntese, que visa analisar a realidade do ambiente organizacional, posicionando-se frente à problemática que pauta o trabalho, contribuindo no sentido de avaliar o cenário organizacional frente a teoria.

Dentro das considerações finais ainda são levantados pontos de reflexão sobre caminhos e posturas que podem contribuir para a maioria dos processos organizacionais diante do cenário estudado.

Através da seqüência desses capítulos, será possível conhecer mais da realidade transformadora que a tecnologia tem trazido para o ambiente organizacional, onde comportamentos são afetados, culturas são transformadas e novos conhecimentos são despertados.

## **1 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA INFORMAÇÃO**

Para se compreender o momento atual das organizações, é necessário fazer um apanhado histórico sobre a evolução da administração de empresas, para assim, podermos entender os meios que foram utilizados para poder chegar até a atualidade e analisar os benefícios trazidos com a evolução da gestão das organizações.

A sociedade sempre foi marcada por mudanças, marcos históricos que anunciavam novos momentos nas diversas manifestações humanas e dessa forma também ocorreu no ciclo das empresas.

Primeiro com a Revolução Agrícola, onde a interferência humana sobre a natureza ainda era pequena e a manifestação do desenvolvimento humano trouxe transformações drásticas. Se outrora a exploração agrícola mantinha traços extremamente primitivos, a Revolução Agrícola trouxe o aperfeiçoamento da colheita criando novos meios de aproveitamento destas atividades e buscando otimizar suas atividades e maximizar os resultados.

Em um segundo momento histórico, a Revolução Industrial trouxe uma gama de inovações que mudariam por completo o modo de trabalho e produção em toda a sociedade. A vida social passa a sofrer diversas mudanças com esta revolução, o homem do campo passa a encenar uma nova realidade, sendo levado para dentro dos muros das fábricas tornando-se mão-de-obra, dando início ao êxodo da zona rural para os centros urbanos.

Uma nova configuração é criada e o ambiente tradicional é transformado e a realidade alterada, a criação de uma classe trabalhadora dependente ocorreu como conseqüência do desaparecimento dos meios tradicionais de sobrevivência. Estas transformações devem ser analisadas pelo reflexo efetivo que gera em torno da sociedade, a quebra de antigos paradigmas e configuração de novos modelos. O novo contexto trazido pela Revolução Industrial pode ser entendido nos dias atuais na observação de que, as revoluções que movem o mundo trazem novas maneiras de comportamento social, novos estilos de vida, novas formas de trabalho e, por outro lado, aposenta os modelos tradicionais. (MORGAN, 1996,p.72)

No final do século XIX, a sociedade capitalista teve uma acentuação da busca por modelos que melhorassem a administração da produção industrial, neste momento, surge o modelo Taylorista.

Frederick Taylor era um técnico, utilizando experiências de racionalização que visavam aumentar a produtividade do trabalho e diminuir a resistência dos empregados, mas o seu modelo criado também ficou célebre pelo caráter de desumanização, onde o homem atuava limitadamente ao trabalho preposto. Na visão de Taylor este trabalho designado era aplicado como uma idéia “do homem certo no lugar certo”, as características e habilidades de cada trabalhador deveriam servir para determinado trabalho, encontrando tais habilidades, estas deveriam ser exploradas e ali deveriam ser aplicadas. No estudo de Taylor, a remuneração é decisiva ao trabalhador, havendo a relação clara de troca: o homem trabalha e recebe por aquilo que produz.

Segundo Motta (2001, p. 7):

[...] o homem é encarado como um agente capaz de maximizar suas decisões. Como seus valores são tidos previamente como econômicos, entende-se que o fará em termos de maiores ganhos pecuniários. O homem ainda é visto como um ser que procura um máximo de ganhos com um mínimo de esforços. Diante desse dado cabe ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz. Para Taylor isso é possível porque existe uma única maneira certa de se realizar um trabalho. Uma vez descoberta, ela maximizará a eficiência.

A descoberta destas habilidades intrínsecas a cada trabalhador, desenvolver-se-á também no alto escalão da empresa, criando assim o chamado “homem de primeira classe” , aquele que possui perfil para gerenciar, restando aos funcionários apenas a tarefa de executar. O trabalho é padronizado e segue sob supervisão cerrada.

A evolução do modelo Taylorista vem com o aperfeiçoamento de Henry Ford, inaugurando o Fordismo.

Ford trouxe o conceito de linha de produção em massa, contrapondo o modelo anterior da produção artesanal.

Para Plantullo (2002, p. 27), este sistema possibilitou minimizar o custo dos produtos, conferindo uma democratização dos processos de compra. O mercado sofre alterações drásticas, compelindo uma massificação do poder de compra e desta forma, alavancando a era do consumismo. O trabalho de Ford teve início na sua própria empresa, a Ford Motor Company, empresa do ramo automobilístico, onde os

automóveis eram fabricados seguindo essa linha de produção em massa, permitindo custos tão baixos que até mesmo os funcionários tinham condição de comprar os carros ali fabricados a custos de US\$500,00.

Tanto Taylor quanto Ford deram início a um novo momento da administração do século XX, atentando para novos modelos de gestão da produção industrial, considerando resultados obtidos através do planejamento de cada ação e mantendo controle sobre seus funcionários, como afirma Motta (2002, p. 6):

De modo bastante genérico, as idéias desses pioneiros poderiam ser resumidas na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho.

Posterior a Escola Clássica de Administração, tem início novos modelos de administração que focam o lado humano das organizações. Na década de 30 Elton Mayo é o precursor no questionamento sobre as relações humanas, oferecendo as primeiras contribuições, seguido posteriormente por Follet e Barnard. Vale contemplar a Teoria da Contingência, que inicia um novo período da história das organizações, onde o ser humano é elevado em seu patamar de importância dentro dos modelos de gestão, se tornando alvo de maior atenção. Nesta teoria, aumentam as preocupações sobre a compreensão humana, dando origem ao estudo da cultura nas organizações, posteriormente denominada **cultura organizacional**.

As empresas recebem uma visão sob a condição de sistema mecânico e orgânico, onde o conhecimento é valorizado e o homem, como um todo, encontra lugar de destaque no processo industrial. Pode-se afirmar que a partir deste período, a administração começa a caminhar para o sentido que se firmou nos dias atuais, dando ênfase ao comportamento humano nas organizações e valorizando as relações no ambiente de trabalho.

Para Motta (2001, p. 26), a Teoria da Contingência:

[...]se caracteriza pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais e pela redefinição continuada de tarefas correspondentes, pela valorização do saber especializado e das comunicações horizontais e verticais exigidas pelo processo de trabalho, bem como por um alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo. É o caso de certas empresas, partidos políticos, escolas e universidades modernas.

Esta nova interpretação trazida pela Teoria de Contingência, traz à tona a visão sistêmica, ou seja, as empresas vistas como organismos vivos.

Mas na história da Administração, ainda existe uma classificação importante a ser lembrada por Toffler (1995). A transformação que teve sua origem nas raízes da Revolução Agrícola, representou um processo contínuo que a cada novo modelo de gestão, desenvolvia em suas linhas a perspectiva da evolução organizacional e das relações humanas estudadas pelas escolas de Administração.

Essa seqüência pode ser compreendida pela interpretação de Alvin Toffler através das denominadas “ondas”. Para Toffler (1995), a administração atual foi precedida por rupturas/transições, classificadas como:

Primeira onda: Revolução Agrícola – principio das transformações organizacionais, criando não modelos de gestão, mas sistema de produção organizados, com fins definidos e previamente planejados.

Segunda onda: Revolução Industrial – marco da absorção de novos mecanismos, inserção da máquina na produção industrial e a partir daí, presença de um número maior de funcionários nas empresas, ou seja, o êxodo do campo para as áreas urbanas industriais.

Terceira onda: Revolução Tecnológica – marcada pela inclusão de novas tecnologias e informatização das organizações, advento da explosão da informação.

Em decorrência do grande avanço das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) e, também, da sua atualidade no cenário organizacional, este trabalho manterá uma abordagem que visa contemplar com atenção principal a este elemento, ou seja, a presença das TIC's na sociedade e sua contextualização nas organizações.

Em meados da década de 70, houve um desenvolvimento avassalador das novas tecnologias, sua importância se deve a alguns marcos que foram fundados exatamente neste período, mais precisamente no Vale do Silício, nos Estados Unidos, tido até hoje como centro nervoso da criação tecnológica do mundo contemporâneo. Este período é marcado pela criação do microcomputador, computador digital, videocassete, fibra ótica, entre outros aparatos que referenciam a década de 70 no surgimento desta nova era, denominada Revolução Tecnológica.

Para Castells (1999, p.31):

Podem, e devem, ser consideradas como Revoluções Tecnológicas os eventos advindos da inteligência do Homem, que causem modificações substantivas nos sistemas social e produtivo da espécie humana nos diversos cantos do planeta, mesmo que tais modificações sejam processadas paulatinamente em cada sociedade considerada por si mesma. Tais eventos deverão possuir, intrinsecamente, o condão de conduzir mudanças significativas nos métodos de produção então aceitos, alterando o meio ambiente e a organização do trabalho das sociedades nas quais sejam inseridos.

Para melhor entender o uso da palavra “tecnologia” Sabato apud Plantullo (2002, p.10) define como sendo “o conjunto ordenado, organizado e articulado de conhecimentos”.

Quando se aborda a temática da Revolução Tecnológica, não deve-se isolá-la do contexto, pelo contrário, ela deve ser vista através da perspectiva da Informação. Quando se analisa a transformação que decorreu pela Revolução Tecnológica, tem-se idéia do seu uso aplicado fundamentalmente ao gerenciamento da informação, por isso, esse movimento também é conhecido como “Revolução da Tecnologia da Informação”, afinal a revolução em voga consiste primordialmente nas preocupações com a informação.

Segundo Castells (1999, p.50):

Diferentemente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da informação, processamento e comunicação. A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas [...].

A inserção das novas tecnologias traz consigo uma nova maneira de ver a Informação, comparável com o surgimento da eletricidade na Revolução Industrial. Se na Era Industrial houve uma transformação da sociedade em seu todo, influenciando no modo de trabalho, nas artes (cubismo e cinema), enfim, na vida humana, a Revolução das Tecnologias da Informação também altera sobremaneira o modo de vida contemporâneo.

A chamada Tecnologia da Informação (TI), pode ser definida, segundo Walton (1994, p.23) como:

Gama de produtos de hardware e software que proliferam, com capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle dos equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções escritórios tanto dentro quanto entre as organizações.



Para melhor elucidar, vale reproduzir alguns dados sobre algumas das tecnologias que surgiram no bojo da atual Revolução:

**Videocassete:** A rede americana CBS foi a primeira a empregar a tecnologia do videotape, criada pela Ampex Corporation (EUA, 1956), que permitia gravar e reproduzir programas na TV. O primeiro videocassete doméstico, lançado pela Sony (Japão, 1969), usava fitas de gravação com 1,3 cm de espessura.<sup>1</sup>

**Videogame:** Steve Russell, estudando do MIT, criou o Spacewar, primeiro joguinho de computador (EUA, 1961), mas apenas computadores enormes tinham memória para rodá-lo. O pioneiro videogame doméstico é o Odyssey (Magnavox, EUA, 1971). O Atari (Atari, EUA, 1977) fez sucesso até a chegada do Nintendo (Nintendo Nes, Japão, 1985) e o Master System (EUA, 1986), da Sega.<sup>2</sup>

**Microprocessadores:** Graças ao transistor, desenvolvido nos laboratórios da AT & T, em 1948, as pesadas válvulas dos circuitos eletromecânicos puderam ser aposentadas. Em 1971, surgiram os microprocessadores, capazes de realizar o trabalho de até centenas de milhões de transistores. Seu criador: o cientista Ted Hoff, da Intel (EUA, 1970). A invenção abriu caminho para a proliferação de computadores pessoais.<sup>3</sup>

**Fibra Ótica:** Com capacidade de transmissão até 1 milhão de vezes maior do que o cabo metálico, a fibra ótica é hoje a base das relações de comunicação no mundo. Para se ter uma idéia, se quiséssemos transmitir um pacote de informações com 72 Gb - o que corresponde ao conteúdo de um disco rígido de 9 GB (a maioria dos PC's comercializados hoje possui 4 GB) - a uma distância de 10 km, precisaríamos de dez horas utilizando um cabo metálico, enquanto por fibra ótica seriam gastos apenas 7,2 segundos (BODAS; 2005).

**Microcomputador:** Criado em 1976 com a intenção de reproduzir domesticamente, portanto em menor escala, trabalhos realizados pelas grandes máquinas da HP (Hewlett Packard), porém, com custo baixo e assim, acessível a pequenas empresas e público em geral. Os idealizadores, Steve Wozniak e Steve Jobs, criam o Apple I e fundam a Apple Co. Dois anos depois, a IBM entra na disputa e recria

---

<sup>1</sup> Fonte: <<http://www.tecnicowendell.ubbi.com.br/index.html>> visualizado em 20/03/2005

<sup>2</sup> Fonte: <<http://www.tecnicowendell.ubbi.com.br/index.html>> visualizado em 20/03/2005

<sup>3</sup> Fonte: <<http://www.tecnicowendell.ubbi.com.br/index.html>> visualizado em 20/03/2005

o microcomputador em seus moldes, instaurando a nova corrida da tecnologia dos PC's – Personal Computers.<sup>4</sup>

## **1.1 Expansão das Tecnologias da Informação e da Comunicação na Sociedade da Informação**

A discussão em torno da Revolução da Tecnologia da Informação pode ser analisada pelo ponto de vista sócio-econômico e político do momento de sua explosão. Todas as atenções estavam voltadas para o capitalista que rege o mercado, porém, mais especificamente na década de 80, o capitalismo enfrentava uma reconstrução de suas bases, buscando fortalecimento no discurso tecnológico para expansão da produção industrial.

Neste mesmo período, a economia mundial já estava em avançado processo de globalização, o que tornaria as decisões regidas não somente por interesses nacionais, mas sim considerando sua relevância mundial e, dessa forma, a globalização permeava qualquer postura que pudesse ser assumida pelos países ricos, responsáveis pelo processo tecnológico.

Com o interesse de maximizar a produção mundial, o novo capitalismo tem o poder de definir a direção do desenvolvimento tecnológico de modo a defender seus interesses.

Para Castells (1999, p. 31):

A revolução da tecnologia da informação foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir da década de 80. No processo, o desenvolvimento e as manifestações dessa revolução tecnológica foram moldados pelas lógicas e interesses do capitalismo avançado, sem se limitarem às expressões desses interesses.

Dessa maneira, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) encontram respaldo político para seu pleno desenvolvimento, ou seja, a tecnologia não caminhará somente pela sua própria evolução, mas sim, moldado pelos interesses econômicos.

Vale ressaltar a definição de Fagundes (apud Oeiras, 1998; p. 32) para TIC's, como sendo:

---

<sup>4</sup> Fonte: <[http://leozinholnd.vilabol.uol.com.br/historia\\_do\\_microcomputador.html](http://leozinholnd.vilabol.uol.com.br/historia_do_microcomputador.html)> visualizado em 20/03/2005

[...] as tecnologias interativas da informação e da comunicação, os sistemas de simulações, de hipertextos, de multimídia, os ambientes virtuais, as redes de computadores que asseguram a interconectividade e interoperabilidade, ultrapassando limites de espaço e de tempo físico.

Embora a princípio o caráter político do mercado capitalista tenha sido a base precursora de todo este desenvolvimento das TIC's, é relevante lembrar que a abordagem da tecnologia aqui apresentada se refere à informação, dessa forma, a emergência de tais tecnologias é também definida pela necessidade de controle da informação.

Esta preocupação com a informação recebe maior destaque considerando que paralela (ou unificada) à Revolução da Tecnologia da Informação emerge na década de 90 a Sociedade da Informação, a explosão da informação que aparece intimamente atrelada ao crescimento substancial das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC's) e, principalmente, vinculada à Internet.

Através do Livro Verde (2000), é possível reiterar essa importância da Sociedade da Informação como.

[...] uma forma de desenvolvimento social e econômico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação da informação acham-se direcionados para a criação do conhecimento e a satisfação das necessidades dos cidadãos e desempenham um papel central na atividade econômica na criação da riqueza, na definição da qualidade de vida e das práticas culturais.

A Sociedade da Informação é interpretada à maneira que se compreende a contribuição fundamental trazida pelas unidades de informação, onde se situa a rede Internet.

Através da criação da Internet é possível acessar uma rede incomensurável de informações distribuídas pelo mundo em um sistema expansivo e que ainda permanece em construção.

A rede Internet pode ser definida como:

Uma gigantesca rede mundial de computadores, que inclui desde grandes computadores até micros do porte de um PC 386 ou 486. Esses equipamentos são interligados através de linhas comuns de telefone, linhas de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite e diversos outros meios de telecomunicação. Os computadores que compõem a Internet podem estar localizados, por exemplo, em universidades, empresas, cooperativas, prefeituras, e nas próprias residências. [...] Fazendo um paralelo com a estrutura de estradas de rodagem, a Internet funciona como uma rodovia pela qual a informação contida em textos, som e imagem pode trafegar em alta velocidade entre qualquer computador conectado a essa rede. E por essa

razão que a Internet é muitas vezes chamada da "super rodovia da informação."<sup>5</sup>

Este volume de informação que circula na rede Internet está ligado a um infinito número de assuntos e abordagens e é acessível à medida que se tenha disponível um computador conectado à rede.

Certamente a Internet contribuiu de maneira bastante expressiva na construção de uma sociedade globalizada, já que a rede permite a interconexão entre diversos países, assim como é possível a partir de um computador obter informações disponíveis em toda parte do mundo, transpondo antigas barreiras.

Justamente esta possibilidade trazida pelo advento da Internet, é que configura a Sociedade da Informação, ou seja, um espaço universal de acesso a conteúdos diversos, uma rede de estoques de informação que pode ser acessada por todos aqueles que constituem essa realidade.

Castells (1999, p. 31) afirma que "As novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais", dessa maneira, é reforçado o caráter de globalização que a rede vem trazer, atuando na possibilidade de diminuir distância entre os povos e socializar as informações contidas na Internet, ainda que efetivamente só abranja os incluídos digitais, denominação dada àqueles que pertencem ao grupo social que mantém acesso à Internet, sendo considerado como excluídos digitais àqueles que não possuem este acesso.

A Revolução da Tecnologia da Informação agrega todas estas possibilidades, estende-se na colaboração trazida pela Internet e conseqüentemente, pela Sociedade da Informação.

As transformações trazidas pelas novas tecnologias moldam uma nova sociedade, estampando mudanças que se refletem na humanidade, recriando um novo sentido para a relação homem-máquina, tal qual ocorreu na Revolução Industrial.

As novas TIC's trazem uma maior sensibilidade na relação com os aparatos criados, tornando-os extensão da nossa ação, quase extensão do nosso corpo. Assim como nos estudos de McLuhan, porém, agora é indispensável uma análise sobre o

---

<sup>5</sup> Fonte: [http://www.webinformation.hpg.ig.com.br/computer\\_Internet.htm](http://www.webinformation.hpg.ig.com.br/computer_Internet.htm) (visualizado em 10/04/2005)

aspecto da virtualidade, da presença humana na Internet e sua interação com o computador.

## **1.2 Interação do Homem com a Máquina – A Sociedade da Informação na Internet**

Há 40 anos Marshall McLuhan descreveu sua teoria no livro “Understanding media” (traduzido para o português como “Os meios como extensão do homem”<sup>6</sup> editora Cultrix: 1964), onde afirmou que o meio é a mensagem, dando início a um novo modelo de comunicação, baseado no paradigma midiológico.

McLuhan (1964) afirmava em seus estudos que o meio é a mensagem, ou seja, o importante dentro do processo de comunicação não é o canal que se faz uso para a comunicação, mas sim o resultado que decorrerá dessa ação. Na verdade, esta interpretação não fica somente localizada aos meios de comunicação, mas sim a todos os instrumentos com os quais o homem se relaciona, criando uma interação tão sensível que pode entender tais instrumentos como uma continuação do próprio corpo humano e voltando suas atenções na sensação humana que causa.

Atualmente é possível compreender de melhor forma quais foram as intenções de McLuhan ao desenvolver este tratado da comunicação, da mesma forma que também fica evidente o grau de veracidade contido em suas previsões.

Em análise à rede Internet é possível vê-la exatamente na forma de um conjunto de informações oriundas do mundo todo e que interagem com seu público na medida que possui acesso livre a todos, sejam países de primeiro ou terceiro mundo, variando somente na proporção de pessoas que possuem tal acesso, fato tratado na chamada exclusão digital.

Não há como negar o crescimento e expansão da Internet, a partir daí a preocupação em entender sua interferência na sociedade. Nas palavras de Morgan (2003, p. 190)

O crescimento explosivo da Internet é um fenômeno revolucionário em computação e telecomunicações. A Internet converteu-se hoje na maior e mais importante rede de redes e está evoluindo para a supervia de informações de amanhã. Ela está constantemente se expandindo, à medida que mais e mais

---

<sup>6</sup> MCLUHAN, Marshall. Os meios como extensão do homem. São Paulo: Cultrix, 1964.

empresas e outras organizações e seus usuários, computadores e redes aderem a esta rede mundial.

Esta idéia da proximidade ocasionada pela tecnologia aplicada à informação pode ser vista com maior ênfase nos tempos recentes. O conceito de “Aldeia Global” também nos parece claro, haja vista ao mundo globalizado que submergimos na última década. Meios de comunicação cada vez mais massificados criam uma perspectiva de homogeneização, recriando um universo onde as pessoas se aproximam, independente da distância, através de meios como o telefone, a televisão, o rádio e diversos outros meios que possibilitam que todos estejam integrados dentro de um mesmo contexto, porém, a Internet é sem dúvida um dos maiores destaques dentro deste cenário, tendo em vista também seu histórico de tendência através da Sociedade da Informação.

Esta relação intrínseca que o ser humano se coloca com os meios de comunicação é exatamente o alvo maior das atenções de McLuhan, tratando-os como extensão do homem. Já não trata-se da televisão como um aparelho de transmissão de informação, mas sim como uma extensão dos sentidos do homem, extensão dos seus olhos, da sua audição e do seu tato, assim como o rádio passa a ser uma extensão da audição e permite ao homem interagir com a informação que recebe, criando a noção de que os meios de comunicação constituem uma forma de representação humana.

Percebe-se então uma grande preocupação com os resultados que ocorrerão na sociedade desencadeados pelos meios tecnológicos. Segundo McLuhan, o surgimento destes novos meios sempre resultará em mudanças sociais, ou seja, a relação presente é extremamente tênue. Analisando neste prisma, Castells (1999, p.38), afirma que “a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”

Nesse sentido da interação, McLuhan organiza todos os meios de comunicação dentro de uma classificação de “meios frios e meios quentes”. Na sua explanação, classifica os meios quentes como sendo aqueles em que o ser humano possui pouca necessidade de raciocínio quanto ao conteúdo, já que os meios quentes são aqueles que possuem uma grande carga de informação, prolonga um único sentido e em alta definição (alta saturação de dados/ informação visual), com pouca coisa a ser preenchida, exigindo uma menor participação. Dessa forma, pode ser considerado um meio excludente. A exemplo destes meios pode-se citar o rádio, o cinema e a fotografia.

Já os meios frios colocam estes meios mexendo com a audiência através de vários sentidos e pouca quantidade de informação, deixando conteúdos a serem completados, exigindo assim, maior participação. Por este fato, pode ser considerado como inclusivo. Como exemplo pode-se citar o telefone, a televisão, o desenho animado e a fala.

Os meios como extensão do homem cria a possibilidade de preocupação com os resultados. A mensagem será a máquina, o aparelho, enquanto a importância deve ser focada no resultado, no que decorrerá do uso deste meio, afirmando que a mensagem de qualquer meio é a mudança que este vem a causar. Um exemplo clássico colocado por McLuhan (1964) diz respeito à linha férrea do trem. A locomotiva, a máquina, os trilhos, todos devem ser entendidos como o meio, portanto, a mensagem será o resultado que decorrerá, como por exemplo; aquecimento da economia, rapidez no transporte, crescimento da comunidade onde o trem passa, surgimento de novas cidades, desenvolvimento, etc.

A revolução industrial pode ter sua natureza no sentido de meio, compreendida com a inserção da máquina no sistema de produção, mas a análise do conteúdo voltará a focar-se nas mudanças que decorreram, transformando toda uma sociedade e colocando-a tal qual funcionam as máquinas e o novo sistema, de maneira fragmentada. Os resultados da revolução industrial foram sentidos diretamente no modo de vida, gerando novas necessidades, tanto de qualificação profissional como também de domínio da máquina, isso tudo pode ser interpretado como a mensagem, ou seja, a mudança ocasionada.

A experiência sobre esta revolução industrial, para McLuhan, tem uma importância histórica, porque teve como resultado o esfacelamento social, gerando uma organização da sociedade de forma fragmentada, que seria posteriormente quebrado com a energia elétrica, desenvolvendo um novo sentido, o da simultaneidade, explícito na sociedade através do surgimento do movimento cubista, cinema, etc.

A energia elétrica trouxe à luz da sociedade uma nova forma de vida. Pode-se ter a energia elétrica neste caso como o meio, enquanto os resultados foram diversos, contabilizando todas as mudanças geradas pelo surgimento da eletricidade. Para uma forma abrangente de compreensão dos resultados, podemos pensar em todas as

possibilidades que a energia elétrica criou dentro da sociedade e todos os benefícios ou malefícios que ela causa.

McLuhan institui os “novos hábitos de percepção”, onde a inserção de novas tecnologias de comunicação age diretamente no comportamento social, sendo que seu uso trará consigo novas transformações, sejam elas sociais, políticas ou culturais. Esta análise sobre as novas tecnologias vem a confrontar-se com a realidade atual. A informatização gerou um novo processo de mutação social, criando novas formas de interação, comportamento e relacionamento humano. Vale ressaltar que dentre as previsões McLuhanianas, encontra-se estudo sobre um futuro próximo onde as pessoas substituiriam processos de comunicação por outros adventos da tecnologia, sendo que a escrita e a fala poderiam ser supridas por novos meios. Nesse sentido, podem-se focar as atenções sobre a Internet, no sentido convergente que este meio tem representado para a sociedade.

Através da Internet pode-se encontrar uma infinidade de novos meios de se comunicar, de forma a haver uma mediação através do aparelho tecnológico para que efetivamente ocorra o processo de comunicação, seja ele por meio de *e-mail*, salas de bate papo, murais e outras infinidades de acesso. O surgimento da Internet também pode ser traduzido pelas idéias de Castells (1999), que coloca a sociedade em rede como uma tendência natural, uma nova forma de relação que deve figurar a pós-modernidade.

A relação com o aparelho tecnológico teve, posterior a McLuhan, outros pesquisadores que encontraram no mundo virtual um vasto campo de estudo a ser explorado, buscando melhor compreensão da interação que o ser humano desfruta com a máquina.

O sociólogo francês Piérre Levy (1998) chama o computador de “máquina universo”, pela sua capacidade impar de conectar todo o globo em uma só máquina, compreendendo o aparelho como capaz de realizar um antigo sonho humano, o de calcular tudo. Imergindo em sua análise a informatização de uma sociedade onde tudo pode ser calculado. Tal mutação em questão pode ser relacionada com a interpretação de que o computador é uma máquina e um meio de comunicação, segundo McLuhan, sua mensagem são os resultados que esta proporciona, neste caso, o efeito propagado



será decorrente diretamente na vida humana, na composição de uma sociedade, agora transformada em uma organização que espelha o modo de vida resultante desta informatização, gerando uma relação mais intrínseca com a máquina e recriando novas formas de linguagem.

Para Lévy (1998, p. 21):

Ninguém previa, cinquenta anos atrás, que o intercâmbio entre os homens e as máquinas iriam tornar-se tão sofisticado e que envolveria tantas pessoas em sua vida profissional ou particular. O principal problema do diálogo com os computadores reside na diferença entre linguagens formais, que regem o comportamento das máquinas, e as linguagens naturais utilizadas e compreendidas pelo homem em sua vida cotidiana.

Nesta relação homem-máquina, a Internet tem recebido atenção como meio de comunicação, tornando-se rapidamente um dos maiores fenômenos comunicacionais, possibilitando uma interação global como jamais visto antes, modificando as relações pessoais e comerciais.

Com pessoas cada vez mais engajadas (ou incluídas) neste mundo digital, tem-se uma nova configuração da Sociedade da Informação, havendo uma busca comum para que esta ferramenta seja socializada e mantenha um alcance ao maior número possível de pessoas, ainda que esta visão pareça bastante utópica nos dias atuais, porém, consiste em uma busca social.

A sociedade, em seu conjunto, passa pelas mutações ocasionadas pela virtualização do mundo, um contexto real e irreal, onde se pode (re)criar e (re)organizar uma nova forma de vida, um novo mundo, pautado na experiência pessoal de cada indivíduo através da Internet, bem como uma nova forma de entender os estoques de informação. Mesmo que a Internet ainda seja vista como veículo em sedimentação, é claro seu papel como acervo informacional, como manancial de conteúdos.

A imensa rede de informação que a Internet possibilita traz consigo uma tendência/preocupação da Sociedade da Informação que é permitida pela Revolução da Tecnologia da Informação: a busca pelo conhecimento. Um volume impar de informações que interagem com o usuário devem ser transformadas em conhecimento, devem ser aplicados. Nas palavras de Castells (1999: p. 50):

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

O conhecimento e a informação adquirem nesta revolução um caráter primordial para as organizações, onde participam como protagonistas de um cenário de mudanças e permitem a sinergia necessária para acompanhar as exigências do mercado global a que estão submetidas as organizações contemporâneas.

Mudanças cada vez mais ágeis são necessárias, acompanhando o processo de transformação social, compelindo as organizações a adotarem posturas que sejam condizentes com as novas configurações. A busca por melhores resultados, por melhores performances, por novas estratégias, são partes integrantes de um processo que visa manter as organizações dentro deste espaço competitivo, motivados pela realidade da tecnologia, conforme explica Fadel e Moraes (2005; p. 05):

Esse fato vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégica dessas empresas, para sobreviver e crescer. A mudança tecnológica acaba tendo um forte impacto psicológico, sociológico, e na cultura das organizações, pois obriga as pessoas a pensar novas maneiras de gerenciamento, bem como novos padrões de eficiência e produtividade.

Mais que impactos organizacionais, as transformações repercutem em todo o contexto social de forma a gerar uma exigência no que tange a informação, ou seja, a informação passa a representar insumo estratégico para o desenvolvimento das organizações, construindo um novo cenário empresarial e social.

## **2 INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Definição de Dado, Informação e Conhecimento**

A informação, devido seu caráter multidisciplinar, envolve diversas compreensões e, dessa forma, exige uma definição apropriada levando em conta, principalmente, o foco organizacional com que será abordada neste trabalho.

Comumente tem-se a informação vinculada a dados e conhecimento, uma vez que permanece intimamente ligada a ambos, porém, é preciso fragmentar este sentido de compreensão para analisar ponto a ponto o que é cada um deles e de que maneira se inter-relacionam.

Através da literatura consultada neste trabalho, que visa estudar os dados, a informação e o conhecimento, a seqüência lógica é exatamente esta que se apresenta respectivamente. Assim entendendo numa visão inicial:

Dado: Como elemento bruto, sem significado atribuído;

Informação: Como sendo o dado atribuído de significado;

Conhecimento: Como a informação contextualizada e refletida.

Para que haja um aprofundamento de cada um, precede-se uma categorização de cada item mencionado.

Entende-se por dado o elemento que é obtido, porém apresenta-se descontextualizado, não havendo sentido claro ou gerando qualquer margem de compreensão.

Nas palavras de Oliveira (1993, p.25), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Informação é entendida como dado dotado de significado, de sentido, que contribui na redução de dúvidas, ou seja, que colabora para uma compreensão sobre determinado assunto. Deve estar inscrito em algum suporte para assim ser caracterizado.

Fortalecendo tal compreensão, é válida a contribuição de definições levantadas por Robredo (2003, p.12) no *Harrod's Librarian's Glossary*<sup>7</sup> e *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*<sup>8</sup>, onde informação é definida como:

Um conjunto de dados organizados de forma compreensível registrado em papel ou em outro meio e suscetível de ser comunicado (*Harrod's Librarian's Glossary*).

A informação é o registro de conhecimentos para sua transmissão. Essa finalidade implica que os conhecimentos sejam inscritos num suporte, objetivando sua conservação, e codificados, toda representação sendo simbólica por natureza (*Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*).

A partir da contribuição destas definições, é possibilitado entender a informação como necessariamente estando vinculada ao registro, para que assim seja definida como Informação. Este registro possui uma diversidade de interpretação, podendo não somente se limitar ao registro gráfico/escrito, mas estando também relacionado com a inscrição oral ou audiovisual, o que garante sua caracterização e adequação a um determinado signo.

Salientando esta relevância, Le Coadic (1996, p.26) define que:

Informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal, pontuação.

O conhecimento possui diversas definições devido ao seu caráter também multidisciplinar, assim como ocorre com dados e informação.

Como citado no início da discussão, a informação possui íntima relação com o conhecimento, de maneira que a informação constitui elemento de construção do conhecimento, sendo através da primeira que se dará o processo de reflexão para posterior sedimentação do que virá a se tornar conhecimento. Nas palavras de Choo (2003, p.26) conhecimento é definido como “a informação transformada, pelo uso da

---

<sup>7</sup> *Harrod's Librarian's Glossary of Terms Used in Librarianship, Documentation and the Book Crafts and Reference Book. 6<sup>th</sup> edition. Aldershot: Gower, 1989, p.281.*

<sup>8</sup> *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Nathan, 2001, p.297. URL: <http://www.nathan.u.com> ISBN: 2-09-191252-2.*

razão e reflexão, em crenças, explicações e modelos mentais que antecedem a ação; é construído através do acúmulo de experiência.”

Na definição de Le Coadic (1996, p.51):

Um conhecimento (um saber) é o resultado do ato de conhecer, ato pelo qual o espírito apreende um objeto. Conhecer é ser capaz de formar idéia de alguma coisa; é ter presente no espírito. Isso pode ir da simples identificação (conhecimento comum) à compreensão exata e completa dos objetos (conhecimento científico). O saber designa um conjunto articulado e organizado de conhecimentos a partir do qual uma ciência – um sistema de relações formais e experimentais – poderá originar-se.

O conhecimento também pode ser sub-dividido em duas partes, segundo explica Lastres e Albagli (1999, p.26):

Informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas.

Miranda (1999, p.287) ainda propõe uma complementação e reitera o sentido de conhecimento explícito e tácito:

Conhecimento explícito é o conjunto de informações já explicitadas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico;

Conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém;

Conhecimento estratégico é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

## **2.2 Inter-Relação da Informação com Dado e Conhecimento**

Através das definições oferecidas a respeito de dado, informação e conhecimento, é perceptível a intrínseca relação que existe entre as três áreas, dessa maneira, pode-se analisar tais áreas sobre um mesmo enfoque, que entende de maneira causal a contribuição de um para com o outro no processo de conhecimento.

Na ótica de Setzer apud Oliveira (2005):

Dados são puramente sintáticos enquanto informação contém, necessariamente, semântica. Conhecimento é uma abstração interior (...)

relacionada a alguma coisa existente no mundo real e do qual temos uma experiência direta.

O dado define um estado bruto da informação, é através dele que se pode criar uma pré-condição para a informação, ou seja, através de sua contextualização, a informação será produzida.

A entender como esse dado se transforma, ou se valora, ao status de informação, pode-se partir do princípio de que o dado por si só não tem nenhum significado. A partir do momento que este dado é analisado em um processo mental, obterá um sentido, tornando-se uma informação. Esta constatação permite afirmar que a informação é o dado com sentido.

Obtendo a informação passa-se para um segundo momento deste processo, no qual a informação interage com o repertório pessoal de cada indivíduo e, através desta interação, a informação recebe status de conhecimento. Tal interação com repertório pessoal, tem a ver com a própria definição do conhecimento, que segundo o Dicionário Webster's<sup>9</sup> “é o fato ou condição de conhecer algo com familiaridade adquirida através da experiência ou associação”.

Em seqüência lógica, este ciclo pode ser representado da seguinte maneira:

DADO  $\implies$  INFORMAÇÃO  $\implies$  CONHECIMENTO

Figura 1: Seqüência de dado até conhecimento

Esta relação está vinculada a uma dependência, onde o dado será elemento indispensável para a produção de informação, que posteriormente, pode ser elevado a conhecimento.

Na literatura mundial, há um exemplo claro sobre este processo, abaixo segue uma adaptação:

22041500 - Dado/ Não possui significado

22/04/1.500 - Informação/ Entende-se que é a representação de uma data

22/04/1.500 (descobrimento do Brasil) – Conhecimento/Processo mental de interação com o repertório individual

---

<sup>9</sup> Webster's dictionary

O dado aparece representado como um número, o qual não leva a nenhuma compreensão, porém, em análise pode ser atribuído um sentido, neste caso, o sentido de data. O dado recebeu então um significado, é uma data. Neste mesmo processo a interação que o indivíduo mantém com esta informação, através de sua leitura e embasado nos conhecimentos pessoais, aqui chamados de repertório, esta informação é contextualizada e compreendida como a data de descobrimento do Brasil, significando desta forma um conhecimento.

Daí, a entender uma discussão que é debatida nos meios que abordam a área de que “nem toda informação gera um conhecimento”, ou seja, nem toda informação passa necessariamente ao status de conhecimento, somente aquelas que são selecionadas de acordo com o interesse individual de cada um. Do contrário haveria uma avalanche de conhecimento ao qual não haveria preparação mental e provavelmente também não haveria interesse. Àquela informação que tem-se interesse, a contextualiza-se para produzir um determinado conhecimento.

Bassan (2003, p. ) com base em autores da área, oferece uma síntese deste processo:

Para Davenport informação é um termo que envolve dado, informação e conhecimento, e serve de conexão entre o dado bruto e o conhecimento. Para o autor, dados são “as observações sobre o estado do mundo”; informação, citando Peter Drucker, são os “dados com relevância e propósito”, atributos atribuídos aos dados pelos seres humanos; o conhecimento é a informação a qual foi dado um contexto, um significado, uma interpretação, ou seja, alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

Seguindo estas afirmações citadas, o quadro abaixo pode complementar e setorizar as definições.

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
-Facilmente estruturado -Facilmente obtido por máquinas -Freqüentemente quantificado -Facilmente transferível	-Requer unidade de análise -Exige consenso em relação ao significado -Exige necessariamente a mediação humana	-De difícil estruturação -De difícil captura em máquinas -Freqüentemente tácito -De difícil transferência

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento

Fonte: Davenport; 2001, p.18

O que o conhecimento traduz são os pontos relevantes que são absorvidos pela compreensão, ou seja, as informações captadas e que merecem atenção para criar um conhecimento passam por esse processo de reflexão e se tornam conhecimento. Dessa maneira, pode-se entender que diariamente há o contato com uma diversidade infinita de dados e informações, porém, somente o que representa relevância para cada um, é que passa pelo processo de interação, transformando-se em um conhecimento.

Em si o conhecimento representa um processo também complexo, no qual são consideradas diversas vertentes das dimensões mentais, na qual a interação com o objeto se dá por diversas maneiras e está vinculado a um modo individual de análise, envolvendo percepção, experiência e outros. Esta razão integracionista é que concorre para o estágio de formação do conhecimento, nas palavras de Moran (2005):

O conhecimento não é fragmentado mas interdependente, interligado, intersensorial. Conhecer significa compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral. Conheço mais e melhor conectando, juntando, relacionando, acessando o meu objeto de todos os pontos de vista, por todos os caminhos, integrando-os da forma mais rica possível.

Embora neste fluxo que se imagina na seqüência de dado, informação e conhecimento, este último aparenta ser o estágio final do ciclo, ainda assim é indispensável recorrer à idéia de que, ao final do processo pode-se haver ainda a necessidade de mais dados e informação para realimentar um conhecimento.

Buscando dados a respeito de determinado assunto, dá-se sentido ao que é encontrado e há uma interação na intenção de transformá-lo em conhecimento. Nesta instância percebe-se que o conhecimento levantado induz a algumas dúvidas ou por si só não é conclusivo, orientando para uma nova busca. Neste caminho será preciso realimentar o processo, já havendo um conhecimento que ainda impescinde mais dados e informações para haver uma satisfação acerca do conhecimento ao qual se pretende chegar, ou seja, que atinja o objetivo de obter determinado conhecimento. Desta maneira o conhecimento se torna mutável, assimilando novas nuances que passam a ser agregadas.

Le Coadic(1996, p.25) define esta experiência da seguinte maneira:

Nosso estado (ou nossos estados) de conhecimento sobre determinado assunto, em determinado momento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações, isto é, a nossa imagem do mundo, ou a nossa visão de mundo. Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia desse(s) estado(s) de conhecimento(s), encontramos-nos em estado anômalo



de conhecimento. Ao tentarmos obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia, criaremos um novo estado de conhecimento, que uma vez aplicado a determinada situação problemática, pode provocar uma nova situação ou uma transformação de estruturas.

Este movimento pode ser entendido no ciclo de realimentação abaixo representado, porém, entendendo que a realimentação causará conseqüentemente uma mudança no estado original e assim consecutivamente.

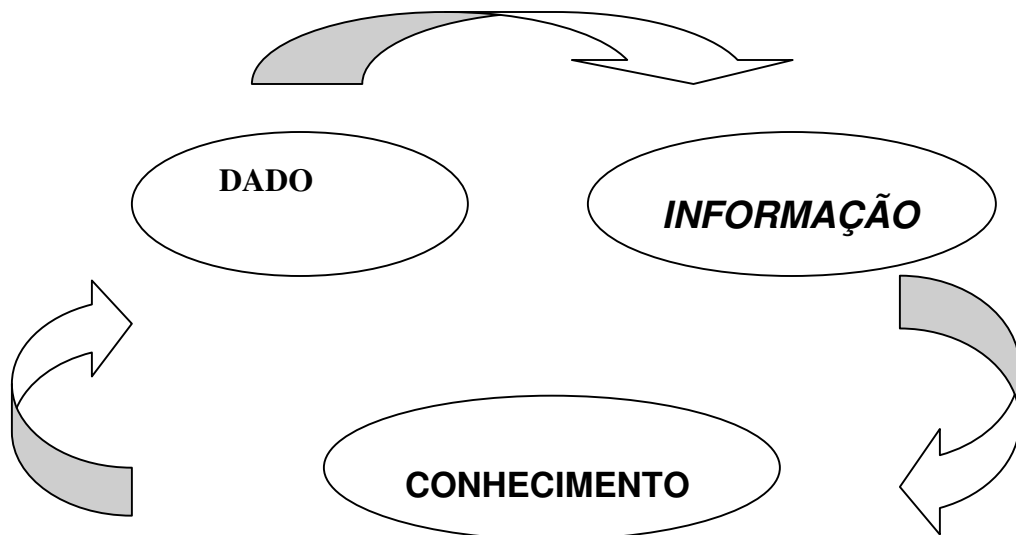


Figura 2: Ciclo dado – informação – conhecimento.

Conforme visto no capítulo anterior a Sociedade da Informação traz consigo um novo paradigma baseado na grande oferta de informações que são demandadas diariamente.

O progresso das TIC's permitem ao momento atual conviver com uma quantidade infinitamente maior de informação do que havia há algumas décadas atrás, ou como traduz Wurman (1991, p.53) comparando que “uma edição do The New York Times em um dia de semana contém mais informação do que o comum dos mortais poderia receber durante toda a vida na Inglaterra do século XVII”.

Este novo cenário configurado pela rica quantidade de informações traz consigo novas preocupações para a contemporaneidade, dentre elas destaca-se a necessidade

de organizar e gerenciar informações e conhecimentos produzidos, criando novas áreas que serão vistas mais adiante sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Para auxiliar nesse sentido, os acervos informacionais (bibliotecas, acervos, entre outros) funcionam como extensão da memória. A mente humana é incapaz de guardar tamanho volume de informação e produzi-los em conhecimento, assim, as entradas de informações são armazenadas em tais acervos, onde permanecem disponíveis à maneira em que surgem necessidades de apreender novos conhecimentos.

Ainda que a idéia do uso de bibliotecas para armazenar informações venha da antiguidade, com o surgimento da Biblioteca de Alexandria, na atualidade esta característica permanece ainda mais sedimentada diante do novo cenário, diante da realidade da Sociedade da Informação.

As bibliotecas ganham novas dimensões, os chamados “acervos de informação” são trazidos do ambiente concreto para o mundo virtual. Já que a tecnologia das últimas décadas permitiram a construção de uma sociedade em rede (nomenclatura dada por Castells) na qual o universo passa a ser reproduzido no ambiente virtual, facilitado pelas TIC's. Assim as informações também passam a ser reproduzidos dentro deste contexto virtual através de novos acervos, bibliotecas virtuais e digitais, *sites* de pesquisa e uma infinidade de fontes nas quais podem ser levantadas informações de diversas naturezas.

### **2.3 A Informação no Contexto da Sociedade da Informação**

Esta nova sociedade trás consigo novos valores e a quebra de antigos paradigmas e age sobre a informação à medida que esta consiste no insumo básico das novas relações construídas pela Sociedade da Informação. Novas caracterizações da informação passam a ser destacadas e realçadas devido a inserção dos meios tecnológicos e seus atributos para a organização da informação, assim como também são configuradas novas preocupações com a informação, principalmente no que tange a sua socialização, o acesso de todos à informação disponível na grande rede, objeto debatido no capítulo anterior. Na opinião de Morgan (1998, p.102):

A nova sociedade caminha para a multidisciplinaridade, flexibilidade operacional, velocidade, precisão e pontualidade da informação. A humanidade está entrando na era da socialização da informação e democratização de seu acesso.

O ponto ao qual se atem é referente à nova configuração da informação, a maneira com que ela passa a ser encarada no novo contexto e como é caracterizada neste momento.

Tais características são indicadas e explicadas no quadro abaixo:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
PRECISA	A informação precisa não pode ter erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de entrada lixo, sai lixo (ESL).
COMPLETA	A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclui todos os custos importantes não está completo.
ECONOMICA	A informação também deve ser de produção relativamente econômica. Os tomadores de decisões devem sempre fazer um balanço do valor da informação com custo da sua produção.
FLEXIVEL	A informação flexível pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação de quanto se tem de estoque disponível de uma determinada ela pode ser usada pelos representantes de vendas no fechamento de uma venda, por um gerente de produção para determinar o valor total que a empresa tem investido em estoques.
CONFIÁVEL	A informação confiável pode ser dependente. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte de informação. Um boato vindo de fonte desconhecida de que os preços do petróleo devem subir pode não ser confiável.
RELEVANTE	A informação relevante é importante para a tomada de decisões. A informação de que os preços da madeira de construção devem cair pode não ser relevante para um fabricante de chips de computador.
SIMPLES	A informação também pode ser simples, não deve ser exageradamente complexa. A informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. Na realidade, informação em excesso pode causar sobrecarga da informação, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante.
EM TEMPO	A informação em tempo é enviada quando

	necessário. Saber as condições do tempo da semana passada não ajudará a decidir qual agasalho vestir hoje.
VERIFICÁVEL	Finalmente, a informação deve ser verificável. Isto significa que se pode checa-la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.

Quadro 2: As características da boa informação

Fonte: Stair (1998, p. 6)

Identificada as principais características da informação no novo contexto da Sociedade da Informação, pode-se partir para análise dos tipos de informação.

Basta pensar na informação como aspecto comum de diversos intercâmbios de área, que também será possível entender a necessidade de informação com diversos tipos de interesses, ou seja, atendendo aplicações em diversos campos.

O quadro abaixo representa a especificidade de cada tipo de informação:

TIPO DE INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
CIENTÍFICA	A informação científica é o conhecimento resultante da pesquisa que se acrescenta ao entendimento universal existente (AGUIAR, 1991, p. 10).
TECNOLÓGICA	A informação tecnológica é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, tendo como objetivo a sua colocação no mercado (AGUIAR, 1991, p. 11).
ESTRATÉGICA	A informação estratégica é a que se refere ao conhecimento das tendências do mercado, das conjunturas econômicas que afetam o comportamento do mercado, das empresas fornecedoras de insumos, matérias-primas e produtos concorrentes das organizações concorrentes, e implantação ou em expansão e do seu ambiente operacional (MARCHAND, 1999).
DE NEGÓCIOS	A informação de negócios é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado (MONTALLI, CAMPOLLO, 1997, p. 321).

Quadro 3: Tipos de informação

Fonte: Adaptação de Dias, Belluzzo (2003)

Os tipos de informação interagem com seu uso. Cada modo de se usar a informação implica em um tipo específico de informação, seja como processo de

mudança ou na forma de conhecimento adquirido, possuindo uma interação com outros elementos. Buckland (1991, p.351) considera a informação nestes dois usos e ainda a informação como coisa, oferecendo a cada um, os seguintes significados:

**Informação como processo:** o que uma pessoa conhece muda quando o sujeito se informa. Neste sentido, informação é: a ação de informar...; comunicação do conhecimento ou *notícias* de algum fato ou ocorrência; a ação de dizer o fato, de ter escutado sobre algo;

**Informação como conhecimento:** o conceito de informação também é utilizado para consignar o produto da informação como um processo: o conhecimento comunicado que se relaciona a um fato, sujeito ou evento particular; aquilo que um capta ou o que se diz; inteligência, notícias. A noção de informação como aquela que reduz a incerteza pode ser vista como um caso particular da informação como conhecimento. Em algumas ocasiões a informação aumenta a incerteza;

**Informação como coisa:** o conceito de informação também se utiliza para objetos, tais como dados e documentos, que são referidos como informação porque são considerados como "informativos", como portadores da qualidade de carregar o conhecimento ou comunicar informação.

Tantas nuances e apresentações da informação se devem justamente a presente necessidade de se conhecer melhor a informação como produto de uso interdisciplinar e que está presente em todas as áreas humanas, e consiste numa das maiores preocupações desta nova era. Daí também a criação de novas áreas de estudo sobre este insumo, como é o caso da Ciência da Informação, que segundo Le Coadic (1996, p.28):

Tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja, mais precisamente: i) a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; e ii) a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.

A Ciência da Informação, segundo Smit e Barreto (2002) ainda pode ser organizada ao redor de:

Duas funções básicas: a) a construção dos estoques de informação e b) a transferência ou comunicação da informação, e

Três fluxos básicos: a) um fluxo, interno ao sistema, de captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação; b) um fluxo de passagem da informação de seus estoques para a realidade onde habitam os receptores da informação – é onde se processa a assimilação e o conhecimento a partir dessa informação e c) um fluxo de entrada onde a criação do autor se consolida em uma inscrição de informação.

Através destas novas concepções que são dadas à informação e seu estudo na condição de ciência, passa-se a tê-la na sociedade como elemento de extrema relevância, com o qual se constrói os alicerces sociais em todas as áreas do conhecimento humano, indispensável para a evolução.

Pode-se dizer assim, que a informação passa a receber valor, ou seja, a informação é valorizada de maneira mais intensa, na mesma proporção em que recebe maior destaque e atenção nas últimas décadas.

### **2.3 O Valor da Informação e a Informação como Valor**

Através da Revolução da Informação decorrente das últimas décadas, é indiscutível a valorização que a informação passa a ter, tornando-se uma nova modalidade de capital, ou como algumas literaturas descrevem, “moeda forte da sociedade da informação”.

Considerando que atualmente configura-se uma sociedade capitalista na qual a estrutura se organiza em torno de pessoas, empresas, organizações, instituições e outros, a informação tem caráter integrador dentro deste processo, caracterizado pela necessidade permanente da troca de experiências e disseminação da informação. Nesta inter-relação informação, conhecimento e valor se cooperam, validando o conceito de “moeda forte” da informação.

Para Morgan (1998, p. 105)

O objetivo final da informação é produzir conhecimento para suprir as necessidades humanas. Ao inserir-se no sistema capitalista, fazendo parte integrante do valor agregado dos produtos e serviços, a informação recebe o caráter de capital, apesar de possuir atributos específicos em relação às matérias-primas, máquinas e mão-de-obra.

O processo de globalização recria uma estrutura onde as organizações competem na mesma arena, buscando inovações e novos diferenciais competitivos que permitam melhoria da performance de seus processos. Como a informação consiste em item básico para tomada de decisão, o seu acesso também corresponde a uma preocupação desta nova sociedade.

Se outrora as informações estavam relegadas a um segundo plano, no qual permitia-se tempo e desgaste para recuperação de uma informação, na sociedade atual a informação é elevada ao ápice da pirâmide desta relação e com um novo plus, as decisões devem ser tomadas com agilidade, antecipando-se no mercado. Para isso as informações também devem estar acessíveis de maneira ágil, economizando o tempo do usuário, registradas em suporte que integre determinada facilidade e rapidez na recuperação da informação.

Resumidamente, há uma nova sociedade (em constante e acelerado processo de mudança) e de maneira correspondente ao estímulo desta nova sociedade, também tem-se configurada uma nova maneira de acessar as informações, onde o acesso deve atender a urgência do novo modelo, ou seja, deve também ser ágil, rápido, eficiente, simples e seguro.

Esta explanação está intrinsecamente ligada ao ambiente organizacional, de maneira que haverá uma abordagem pormenorizada mais adiante.

O que deve ser salientado neste momento é que, seguindo o modelo desta nova sociedade e respeitando as necessidades informacionais que se fazem presentes aos usuários e da maneira com que surgem, conseqüentemente pensa-se na tecnologia e seu uso para tais fins. Segundo Cabestre, Graziadei e Cruz (2004)

O desenvolvimento da tecnologia tem acarretado inúmeras transformações na nossa sociedade, entre elas o surgimento de uma nova linguagem a qual inclui o uso de recursos tecnológicos, que disponibiliza dados e informações, permitem novas formas de comunicação e reduz a relação tempo espaço a limite mínimos. Trata se da informática e internet.

Assim como a tecnologia tem evoluído em prol das urgências humanas e a cargo destas, a informação também é atendida pela interface da tecnologia, suprimindo carências e respondendo às necessidades do homem na nova sociedade.

A nova sociedade volta-se não somente ao material e tangível, mas dá maior atenção ao imaterial e intangível, conforme Boulton, Libert e Samek (2001, p.23) “na Nova Economia são os ativos intangíveis, tais como relacionamento, conhecimento, pessoas, marcas e sistemas, que estão ocupando o centro das atenções”. Neste ponto aloca-se a informação, que consiste num ativo intangível enquanto o seu mecanismo tecnológico pode ser entendido como matéria tangível.

Na compreensão de Castells (1999, p. 53):

Estamos vivendo um momento de transformação da chamada cultura material pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação.

A tecnologia responde à maneira que são desenvolvidos novos produtos/sistemas que trabalham para colaborar com as várias necessidades que se tem de informação. Ainda que já citadas anteriormente, vale considerá-las novamente neste momento, seguindo a lista elencada por Stair (1998, p.6), na qual ressalta que a boa informação deve ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, em tempo e verificável.

No momento em que recupera-se a informação, precisa-se ter garantido um resultado que atenda aos quesitos citados, assim configurando uma boa informação e que agregue diferencial para o usuário que a recupera, podendo ser pessoa física mas indistintamente a pessoa jurídica (organizações) se beneficiará muito mais deste diferencial, que doravante será referenciado pela idéia de valor.

Quando trata-se de valor em paralelo ao tratado da informação, mantem-se uma dicotomia na qual se expressam duas vertentes:

- A informação e seu aparato tecnológico para melhor recuperação (ou seja, que atenda as necessidades do usuário) possui um custo, um valor.
- A informação que é recuperada atendendo aos quesitos para ser considerada boa, decorrerá num vantagem competitiva da organização, ou seja, consistirá em um valor agregado.

No primeiro aspecto a informação pode ser vista sob o prisma de valor comercial, o preço a ser pago pela aquisição de tecnologia que beneficie a recepção da informação, fazendo desta maneira com que a informação tenha um valor.

Para tanto, Davis<sup>10</sup> apud Beuren (2000, p.48) afirma que “o valor da informação resulta do valor da alteração do comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo da informação”.

De acordo com a tecnologia utilizada, pode haver uma diferença que a informação deverá causar, caso haja, esta diferença subtraída do valor da tecnologia será o valor da informação, ou seja, será a diferença entre a situação anterior e o

---

<sup>10</sup> DAVIS, Gordon B. Management Information systems: conceptual foundations, structure and development. New Yor: McGraw-Hill, 1974. p. 167-168.



benefício trazido com a nova decisão menos o custo gasto com a obtenção desta informação . Pode-se representar esta análise na seguinte fórmula:

Resultado Obtido (RO) com o uso de determinada base de informação que foi selecionada **menos** o Resultado Anterior (RA) a este uso. Deste pré-resultado, será **subtraído** o custo com a Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) selecionada. O resultado será o Valor da Informação (VI).

$$RO - RA - TIC = VI$$

Exemplo: Uma organização adquire uma base de dados na qual as informações encontradas contribuem na tomada de decisões e, por conseqüência, passa a ter lucros de R\$150.000,00 ao mês. Em período anterior a aquisição desta base de dados, os lucros mensais eram de R\$100.000,00. O custo da base de dados foi de R\$20.000,00. Portanto, a informação tem o valor de R\$30.000,00, como cálculo abaixo:

$$\begin{array}{r} 150.000,00 \text{ (RO)} \\ - 100.000,00 \text{ (RA)} \\ - 20.000,00 \text{ (TIC)} \\ \hline 30.000,00 \text{ (VI)} \end{array}$$

O exemplo, bem como a fórmula, é apenas um esforço ilustrativo no sentido de apresentar maneiras de se quantificar o valor atribuído à informação, neste caso tratando do valor comercial, valor tangível. É baseado neste principio do retorno em valor que a informação causa que se busca desenvolver constantemente esta tecnologia aplicada.

Boulton, Libert e Samek (2001, p.59) confirma esta importância da busca de valor para sustentação da própria tecnologia:

A obtenção de valor, isso é, o valor captado sob a forma de lucros passados e atuais, ou de fluxos de caixa, é o que apóia a contabilidade tradicional e a maior parte dos atuais sistemas de informações gerenciais.

Ainda assim, o modo com o qual se usa a tecnologia é que permite esta valoração da informação, do contrário, a tecnologia seria vista meramente como mobiliário de uma organização, uma visão particularizada. A relevância está na forma com que se aplica a tecnologia a serviço da informação e em prol dos objetivos da organização, desta maneira a tecnologia atua como facilitador do acesso á informação.

Em relação a contribuição de ambos valores, McGee e Prusak (2003, p.4) explicam:

Os investimentos em tecnologia da informação não criam mais vantagem ou produtividade por si próprios do que os investimentos em novo maquinário. Não é a tecnologia, mas sim o seu uso que cria valor adicional. O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por elas nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Esse, entretanto, não é um resultado obrigatório.

Esta abordagem de valor da informação é invocada para demonstrar as duas nuances que existem no sentido de valor, sendo esta primeira a representação do valor gasto na aquisição de informação através da tecnologia, podendo ser uma base de dados, um acervo específico, ou até mesmo o acesso a determinados endereços virtuais, todas estas maneiras são possibilitadas pela tecnologia da informação e apresentam um custo, um valor.

Já no segundo momento desta dicotomia, versa o valor intangível da informação, o valor agregado.

A Nova Economia salienta o uso e relevância da informação também como valor de uma organização. Esta análise é abordada sob a ótica dos diferenciais competitivos.

O uso estratégico da informação nas organizações representa mais que agilidade em tomadas de decisões, vem acompanhada de uma série de benefícios que são possibilitados através desta informação. Em uma concorrência global como é a da Nova Economia, a organização que lidera é aquela que inova, que atende as necessidades, que ouve seus públicos, que transmite transparência e confiança em seus negócios, que se antecipa ao mercado e muitos outros itens que são permitidos pela sintonia de uma gestão adequada das informações que estão disponíveis, ou deveriam estar, para uma organização.

Os relacionamentos mantidos por qualquer organização são permeados pela constante troca de informação, bem como a construção de uma marca no imaginário público, ou a transparência com que esta organização desenvolve suas atividades e capta seus lucros, por ora, podendo-se então afirmar que o bom uso (e estratégico) da informação por parte das organizações contemporâneas consistem em um processo de criação de valor.

Sobre criação de valor, Boulton, Libert e Samek (2001, p. 70) contribuem:

Criação de valor é o valor futuro captado sob a forma de capitalização crescente de mercado, constitui o modo como as empresas bem-sucedidas estão criando valor na Nova Economia.

O uso da informação possibilitando a ampliação de valores aditados a uma organização, certamente deverá reverter em benefício, aumento de mercado, melhoria de relacionamentos ou expansão da imagem corporativa entre outros favorecimentos que no caso da iniciativa privada, reverterá em lucros, principal objetivo destas.

De ambas formas de análise, seja pela ótica tangível ou intangível com que se trata a informação e sua tecnologia aderida, o caminho desta Nova Economia a referência como ativo, ou seja:

A informação passa a ser vista como ativo na organização. Desta forma é revolucionária, pois gera riqueza e agrega valor aos produtos; é utilizada por muitos indivíduos sem ser consumida; incrementa o desenvolvimento cultural do homem e sua qualidade de vida. O mundo transforma-se numa velocidade muito grande, ou seja, o volume de informações circulando entre as pessoas é fantástico. Governos, organizações e até mesmo indivíduos que não estiverem aptos a gerenciar o processo de mudanças podem estar, irremediavelmente, sendo excluídos do mercado (MORGAN, 1998, p. 150).

Entende-se desta maneira que a informação representa o maior foco de atenção desta sociedade atual, exigindo concomitantemente abordar maneiras de geri-la, seja no uso pessoal, institucional, social ou no que tange a Nova Economia, entenda-se âmbito organizacional.

## **2.4 A Informação e a Tecnologia nas Organizações**

Conforme acompanha-se no decorrer deste capítulo, a informação vem sofrendo um processo de mudança dentro da sociedade contemporânea, alavancada principalmente pela revolução da tecnologia da informação.

Embora estas transformações se façam presentes nas mais diversas áreas do conhecimento humano, certamente a área organizacional tem sido fortemente afetada e responsável pela compreensão atual de uma nova visão sobre a informação, a qual tem se tornado insumo básico de desenvolvimento e sobrevivência organizacional.

O mercado desta sociedade pós-industrial foi aberto pela expansão da globalização, desta maneira, o sentido de competitividade deixou de ser local para se tornar global. As organizações já não se encontram na antiga situação de baixa

competição interna, mas se lançam dentro de um mercado que abrange o mundo todo, de maneira que, as exigências também deixam de ser locais para se tornarem exigências de um mundo marcado pelas diferenças culturais, sociais, políticas e econômicas.

O que aqui é chamado de mercado, está vinculado ao cliente, que inseridos na Era da Informação, também apresentam maiores exigências quanto aos produtos que adquirem. A competição de mercado oferece cada vez mais inovações e diferenciais, tornando os clientes cada vez mais seletivos e buscando satisfação dos seus anseios, indo além da qualidade. Aliás, a qualidade torna-se condição *sine qua non* para sobrevivência no mundo globalizado, surgem então novas perspectivas de diferenciais. Os clientes passam da condição passiva à condição ativa, na qual lhes é garantido direito de exigência por qualidade e buscam ainda novos diferenciais, considerando a crescente oferta de produtos e serviços.

Nesta busca pela satisfação, cresce proporcionalmente a necessidade de serviços de informação que dêem conta do aperfeiçoamento e adequação ao novo mercado.

Na visão de Tarapanoff apud apud Dias e Belluzzo (2003, p.23)

A crescente competição, no mundo dos negócios, favorece o surgimento de clientes cada vez mais conscientes de seus direitos a produtos e serviços com qualidade. Para se adaptarem a essa nova realidade, os serviços de informação tem buscado apoio em inovações tecnológicas e gerenciais, com a adoção de postura competitiva associada à pró-atividade no atendimento às demandas dos usuários.

A organização que deseja se manter nesta arena competitiva, deve atender as exigências do mercado global, que se recriam a cada momento possuindo um dinamismo e agilidade instantâneo, facilitado pelas TIC's.

Para Morgan (1998, p.148)

Devemos lembrar que o aspecto competitivo é fundamental no tratamento da informação. O fator competitivo obriga a empresa a possuir a Inteligência Empresarial alocada como *staff* da presidência/diretoria da empresa, que trata a informação como matéria fundamental no mercado em relação ao poder de:

- negociação com fornecedores;
- negociação com compradores
- entrantes potenciais com suas possíveis ameaças;
- produtos e/ou serviços substitutos;
- concorrentes do ramo e realidade existente entre empresas.

Esta questão remete à reflexão da urgência com que passam a ser tomadas as decisões no ambiente organizacional, a fim de adequar-se ao mercado e ainda antecipar-se aos problemas e adversidades que poderão surgir.

Para Dias e Belluzzo (2003, p.71):

Na sociedade pós-industrial, o problema central não consiste em saber como organizar eficazmente a produção [...] mas em saber como se organizar para tomar decisões – ou seja, como tratar a informação.

Nesse sentido, a informação tem papel preponderante como recurso que garante ao empresariado manter acesso ao conhecimento ou ainda mesmo prever qualquer situação a qual as organizações devem estar cientes.

Se outrora as organizações e seus responsáveis tomavam conhecimento de determinados assuntos importantes para sua estrutura com certa morosidade e lentidão, a revelia dos veículos de comunicação especializados ou não, a Revolução da Tecnologia da Informação traz novos parâmetros de acesso a informação, onde a rapidez e instantaneidade configuram a representação do momento atual.

O discurso passa a ser sobre competição global, a entender que uma empresa no Brasil que exporta para a Inglaterra pode enfrentar concorrentes asiáticos, neste pensamento é possível premeditar a relevância desta nova configuração da informação. Se o concorrente é asiático, isto significa que está do outro lado do mundo, porém, representa iminente concorrência ao mercado que a empresa brasileira disputa.

Se a concorrente asiática lançar mão de diferenciais que não são oferecidos pela empresa brasileira, provavelmente vencerá esta disputa, de maneira que, a informação consiste numa forma das organizações anteverem necessidades e adaptações para buscar liderança no mercado, sobressaindo-se em detrimento da concorrência.

Para Braga (2005):

O turbilhão de acontecimentos externos obriga as organizações a enfrentar novas situações, resultado de mudanças nas envolturas do negócio e que constituem ameaças e/ou oportunidades para as empresas, fazendo com que tomar decisões hoje, exija a qualquer empresário ou gestor estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia. O aumento da intensidade da concorrência e da complexidade do meio ambiente fazem sentir, no mundo empresarial, a necessidade de obter melhores recursos do que os dos seus concorrentes e de otimizar a sua utilização.

Este sentido dado à informação nas organizações não está somente relacionado à tomada de decisão do alto escalão da empresa, mas permeia o processo de trabalho de todos os funcionários e pessoas que compõem a organização.

Uma organização está impregnada de dados, informações e conhecimentos, os quais fazem parte da vida de cada um que compõe este universo e, muitas vezes, (ou na maioria delas), o uso da informação é tão constante e corriqueiro que deixa de representar um sentido estratégico para apenas validar-se no campo tático. Mas independente da forma como a informação é aplicada, ela está presente na vida de todo o grupo organizacional, de todos os setores, ou como afirma Valentim (2005):

As pessoas das diferentes unidades de trabalho que compõe uma organização têm necessidade de dados, informação e conhecimento para desenvolverem suas tarefas cotidianas, bem como para traçarem estratégias de atuação. Portanto, dados, informação e conhecimento são insumos básicos para que essas atividades obtenham resultados satisfatórios ou excelentes.

Em diversos setores (senão todos) de uma organização a informação permeia o processo de tomada de decisão, constituindo elemento fundamental para que sejam tomadas as cabidas ações.

Para entender o funcionamento e relevância da informação para a tomada de decisão, pode-se pensar na forma como as atitudes dentro de uma organização devem ser fundamentadas por um conhecimento. Diante de novas mudanças ou problemas surgidos no contexto organizacional, fazem-se necessárias essas decisões, mas considerando que elas podem causar o sucesso ou insucesso de uma ação, devem ser balizadas por informações que permitam ao indivíduo manter uma base formada a respeito da melhor atitude/postura a ser tomada. Essa base é criada através da busca de informação adequada.

O poder da decisão pode afetar de diversas maneiras o ambiente organizacional, dessa maneira, é indispensável recorrer a uma sólida busca de informações que contemplem o tema ao qual se deve decidir, para assim haver uma formação de conhecimento a respeito da forma como e qual a melhor decisão que deve ser tomada, ou seja, a informação colabora profundamente com o dinamismo e eficiência de uma organização, contribuindo na busca pelos seus objetivos, como aponta Greenwood apud Braga (2005):

A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objectivos.

Aliado a este fator de uso da informação nas organizações, há a parceria já abordada da tecnologia, que vem desenvolvendo-se em prol da melhoria continua dos processos de informação nas organizações.

Mais que aprender a tratar a informação no novo contexto, é preciso aprender a lidar com o uso das novas tecnologias aplicadas à informação e seu uso. Atualmente as TIC's consistem também em vantagem competitiva, uma vez que possibilitam o avanço de mercado através de atitudes e decisões fundadas em informações de qualidade, podendo antecipar-se frente a concorrência.

Portanto, segundo Morgan (1996, p. 119)

A informação aliada aos recursos da tecnologia é uma necessidade primária e elementar para a funcionalidade, tática, estratégica e operacional da empresa de hoje e será também amanhã. Assim sendo as próprias necessidades e informação, somadas às necessidades empresariais, contribuirão para que os recursos evoluam cada vez mais e atinjam um estágio digno [...]

Ainda que tecnologia represente uma vantagem competitiva de suma importância para as organizações, deve-se considerar que a tecnologia está ao alcance das organizações, portanto, não significa privilégio de uma única empresa, mas sim de todas àquelas que procuram pelo desenvolvimento tecnológico, ou seja, os avanços tecnológicos são comercializados, e desta maneira, estão disponíveis a todas as organizações, não configurando-se como diferencial de uma única organização que a adquire, já que pode estar agregada às concorrentes também.

A tecnologia da informação representa uma forma limitada de diferencial, já que ela está disponível aos concorrentes, assim, o diferencial está especificamente enquadrado na aplicação que se faz da informação sobre o aparato tecnológico, este sim depende da criatividade humana, podendo vir a representar um importante diferencial face ao mercado, considerando o uso aplicado que se faz sobre a tecnologia.

Este momento trazido pela realidade das TIC's podem também representar um perigo para as organizações que buscam os diferenciais através da tecnologia, uma vez que não deve ser esquecido que a principal função destas tecnologias adquiridas devem informar, ou seja, o fascínio pela tecnologia pode fazer com que as pessoas esqueçam do papel da informação, que é informar (DAVENPORT, 2001).

A globalização também age sobre o comércio destas novas tecnologias, que tão logo são lançadas e já estão disponíveis mundialmente, desta maneira pode-se afirmar que a tecnologia possui um “teto”, uma limitação, enquanto o uso aplicado da informação depende e varia unicamente daqueles que farão uso dela.

Morgan (1998, p. 123) sintetiza colocando que:

A TIC raramente, é suficiente para obter uma vantagem competitiva duradoura. Uma caneta de tinta permanente de alta qualidade é insuficiente para escrever um romance de alta qualidade. Partir da tecnologia e procurar locais onde ela possa ser aplicada é como produzir péssimos romances e péssimas estratégias empresariais. A TIC apenas ajuda a explorar as oportunidades geradas pelas formulas competitivas. A tecnologia encontra-se amplamente disponível, as formulas competitivas criativas que utilizam a velocidade de resposta para proporcionar uma oferta inovadora e surpreender os concorrentes não estão disponíveis assim.

A tecnologia tem como responsabilidade a otimização do processo informacional nas organizações, levando em conta não somente a produção da informação interna, mas também em relação às informações que são produzidas no ambiente externo à sua estrutura, sendo ambas alvo de processamento.

Devido aos índices de entrada de informação nestes ambientes, deve haver uma preocupação com o gerenciamento do fluxo da informação nas organizações, criando desta maneira um sistema no qual possa haver o seu registro.

Ao visualizar-se a realidade das organizações atuais, se está diante da questão levantada no início deste trabalho, o volume de informações com o qual se mantém contato diante da Sociedade da Informação.

Este sentido de sociedade inclui todas as camadas de ação humana, portanto, atinge também (e sobremaneira) as organizações, tendo em vista a “avalanche” informacional a que estas instituições estão sujeitas, tanto no ambiente interno quanto externo.



Para haver controle sobre as informações que são relevantes à organização, é necessário manter um ou mais que as gerencie, no qual possibilita-se e assegura-se seu registro e uso em caso de necessidade destas, isto é, organização da informação e conhecimento em corporações. Segundo Valentim (2005):

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer **formais ou informais**<sup>11</sup>, é necessário realizar algumas ações integradas objetivando prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização. Incluindo desde documentos, bancos, bases de dados etc., produzidos interna e externamente à organização até o conhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização.

Atualmente, as informações não correspondem a uma visão tradicional nas organizações, segue além, compreendendo relatórios, orçamentos, veiculação de notícias, mídias, comunicados, entre outros. Seria possível citar uma infinidade destes produtos de informação que são quantificados no dia-a-dia de qualquer organização.

Para facilitar a compreensão das formas das naturezas informacionais, Valentim (2005) propõe a classificação em dados, informações e conhecimentos estruturados, estruturáveis e não-estruturados, dando-lhes os seguintes significados:

Os dados, informações e conhecimento estruturados são aqueles acessados dentro ou fora da organização e podem ser entendidos como aqueles que compõem bancos e bases de dados internos e externos, redes de comunicação como Internet, intranetes, publicações impressas etc.

Dados, informações e conhecimento estruturáveis basicamente são aqueles produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso. Como exemplo pode-se citar: cartões de visita, colégio invisível, nota fiscal, atendimento ao consumidor, entre outros.

Dados, informações e conhecimento não-estruturados são aqueles produzidos externamente à organização, porém sem filtragem e tratamento. Alguns exemplos: informações veiculadas na mídia, mais especificamente TV e rádio, boatos, acontecimentos sociais e políticos.

Tanto para o ambiente interno quanto externo da organização, há uma grande e rica diversidade de informações, facilitando esta reprodução, Dias e Belluzzo (2003, p. 69) sistematizam o fluxo da informação segundo sua natureza, como demonstra o quadro abaixo:

---

<sup>11</sup> Segundo Álvaro Rocha, entende-se por informação formal *todo o conhecimento, experiência, fatos, opiniões, saber fazer, etc. guardado de qualquer forma em papel, filme, disco ou meio eletrônico* enquanto a informação informal é *aquela que é manipulada verbalmente por gestores, por telefone, telex, etc. bem como informação interna não publicada*. <http://www2.ufp.pt/~amrocha/EssencialSI.PDF> (visualizado em 10/06/2005)

Quadro 4: A informação nas organizações

A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES			
CLASSIFICAÇÃO	DIMENSÕES	OBJETIVOS	FONTES
QUANTO À NATUREZA	FORMATO	PESQUISA	-bases e bancos de dados -bases de patentes -bases de normas técnicas -literatura científica -relatórios técnicos, teses e pesquisas
Informação científica -resultante da investigação científica	-oral x documentado -textual x áudio-visual/multimídia -base papel x eletrônica	-monitoramento de mercado e conhecimento das descobertas, invenções e inovações. -análise de tendências e de mercado	-documentos internos -manuais técnicos -literatura comercial -leis, regulamentos e códigos
Informação Tecnológica -relacionada aos produtos/serviços e seus mercados	LOCAL -interna x externa	-tomada de decisão/gerenciamento/resolução de problemas	-estatísticas e indicadores econômicos e empresariais -cadastro de especialistas, instituições e empresas -catálogos de produtos e serviços -publicações governamentais
QUANTO À FUNÇÃO	NÍVEL	MELHORIA CONTINUA	-organizações científicas e institutos de pesquisa -serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação -associações profissionais e comerciais -cursos, feiras e eventos -sistemas especializados
Informação estratégica -relacionada aos macro e micro ambientes organizacionais	-informação bruta -informação organizada -informação tratada -informação avançada	-avaliação do estado da arte -P & D de processos e produtos	
Informação para negócios -subsidiar o gerenciamento das organizações	STATUS -pessoal x impessoal -formal x informal -publicação aberta x não publicada/confidencial/secreta	-definição de objetivos, metas, mercado -memória técnica -instrução e treinamento -processo operacional -procedimento para abertura, registro e fechamento de empresas	

Fonte: Dias; Belluzzo (2003)

Complementando, Valentim (2005) classifica a natureza das informações produzidas no ambiente externo às organizações como sendo:

- a) Estratégicos: subsidiam a tomada de decisão da alta administração e possibilitam aos analistas estratégicos definirem para a organização, as diretrizes, as políticas, os programas, as

linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional;

b) Mercado: possibilitam à alta administração, bem como à área comercial perceber oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional;

c) Financeiros: viabilizam aos profissionais da área financeira processarem estudos de custos, lucros, riscos e controles;

d) Comerciais: subsidiam a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como subsidiam a área jurídica em relação à legislação do país no qual estabelece-se a transação comercial;

e) Estatísticos: subsidiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas ao negócio da organização como: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos etc.;

f) De Gestão: atendem as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e situações diversas;

g) Tecnológicos: subsidiam a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, bem como monitoram a concorrência quanto as inovações de produtos, materiais e processos;

h) Gerais: disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma atualização constante, como por exemplo: notícias, fatos e acontecimentos etc.;

i) Cinzentas: de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação, como por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc.

Toda essa classificação de material informacional interno ou externo resulta em uma estrutura que possibilita entender as raízes da informação que dão entrada (*inputs*) ou saída (*outputs*) das organizações e seus processos.

Para formalizar um processo adequado de gerenciamento da informação tais itens são indispensáveis no reconhecimento de sua natureza, para posterior classificação. A não estruturação resultaria em um desastroso processo de mistura de informações, as quais ficariam acumuladas a revelia de um único estoque. Seu gerenciamento conduz a níveis e classes, facilitando o processo de recuperação, tornando-o ágil e eficiente.

O gerenciamento também converge para que o registro de informação não se torne obsoleto para a organização, uma vez que disporá do que é necessário para determinado momento.

O gerenciamento da informação traz consigo o benefício de uma ordenação dos *inputs* e *outputs* da organização, mas ainda retoma um aspecto importante no tocante ao volume de informação. Esta sistematização orienta o usuário a ter acesso à informação correta no momento correto.

A tomada de decisão no ambiente organizacional requer o contato com informações que contribuam na redução de incertezas, *a priori*, informações que tragam benefício para escolha de decisões acertadas. Por outro lado, a não sistematização das informações trariam um ambiente caótico, no qual a sobrecarga prestaria um desserviço no momento da reflexão para tomada de decisão.

A recepção de quantidade de informação desordenada provocaria um comprometimento da solução adequada, entenda-se que o excesso de informação causaria perturbação para o processo de tomada de decisão.

Segundo estudos da Pitney Bowes, citado por Davenport & Beck (2001, p.18), “60% dos trabalhadores sentem-se assoberbados pela quantidade de informações recebidas”. Enquanto estudos da Reuters Business Information, ainda em Davenport e Beck, apontam que em um universo de 1.300 gerentes do mundo todo pesquisados, 43% acreditam que o excesso de informação compromete a capacidade decisória e retarda decisões importantes. Este fator leva a crer que o gerenciamento da informação também se constitui em uma ferramenta importante na seleção das informações que devem ser ponderadas para qualquer processo decisório.

Se por um lado a falta de informação compromete a capacidade de gerar decisões acertadas, o excesso de informação também pode contribuir para uma desorientação neste momento de escolha e reflexão.

Para a sistematização da informação e do conhecimento nas organizações, áreas como a Gestão da Informação e do Conhecimento e a Inteligência Competitiva tem sido amplamente desenvolvidas e aplicadas no intuito de manter uma organização da produção intelectual que frutifica no ambiente empresarial, colocando tais produções a serviço do desenvolvimento organizacional.

## **2.5 Gestão da Informação, do Conhecimento e Inteligencia Competitiva**

A Sociedade da Informação e a Revolução da Tecnologia da Informação trouxeram consigo a necessidade de criar soluções que atendessem a crescente demanda de informação. Novos tempos, maiores fluxos de informação, novas formas de gerir a informação. Esta “avalanche” de informações trazidas pela Sociedade da Informação faz despertar o nascimento de modelos de gestão. Segundo Fernandes (1995, p. 27):

Este fenômeno, por sua vez, é identificado como tendo origem ou como sendo problema efetivo para três instituições eminentemente modernas: o sistema produtivo capitalista, o Estado e os serviços de utilidade pública e a Ciência. Tais instituições seriam afetadas, no que tange a seu pleno funcionamento, por uma avalanche de informações, e precisam organizar-se no sentido de geri-las de forma eficiente: a informação passa a ser um problema a conhecer e a gerir.

Neste período atual, no qual a informação possibilita maior produção de conhecimento, e este se torna elemento de atenção e estudo na área organizacional, surge a Gestão do Conhecimento, que decorre também do desenvolvimento deste conhecimento que flui nas organizações.

Para compreensão destas áreas, o quadro abaixo as difere e explica:

Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva		
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecção, seleção e obtenção da informação</li> <li>• Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação</li> <li>• Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação</li> <li>• Disseminação e mediação da informação ao público interessado</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento</li> <li>• Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação</li> <li>• Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação</li> <li>• Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional</li> <li>• Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização</li> <li>• Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais</li> <li>• Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas</li> <li>• Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão</li> </ul>
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Quadro 5: Gestão da Informação, do Conhecimento e Inteligência Competitiva  
Fonte: Valentin (2005)

S

segundo definição de Dias e Belluzzo (2003, p. 47):

Gestão da Informação é o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa colocados em execução pela liderança de um serviço de informação em C&T para atingir a missão e os objetivos fixados.

Conforme visto anteriormente, a nova configuração organizacional que a Sociedade da Informação imprime, demanda uma necessidade de aprender a gerir os fluxos formais da informação que transitam por uma organização.

No que tange aos inputs de dados e informações em uma organização, Braga (2005) esclarece:

Isto leva-nos a considerar que a quantidade de informação e os dados donde ela provém, são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. E este constitui o objectivo da Gestão da Informação.

A partir do processo de gestão é possível manter uma ampla visão e controle sobre os fluxos informacionais dentro da organização, permitindo assim que diante da necessidade de informação, seja para tomada de decisão, para formação de conhecimento ou para o desenvolvimento de ações, a informação necessária esteja ao alcance do usuário de maneira rápida e eficiente. Na definição de Wilson apud Braga (2005):

A gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.

A desorganização dos acervos de informação, ou seja, a não gestão, levaria a uma busca desencontrada e demorada, causando assim efeitos negativos para o processo de formação do conhecimento e tomada de decisão. Nesse sentido, as organizações modernas precisam gerir de maneira eficaz as informações que constam nas suas dependências e, muitas vezes, considerando a relevância de informações externas à organização.

Sobre a eficácia que esta gestão propicia às organizações, Reis apud Braga (2005), afirma:

Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correcto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

Dessa maneira, a interpretação que se pode ter deste gerenciamento da informação está representado na possibilidade que ele recria para a recuperação imediata/instantânea das informações que são necessárias para determinada ação e/ou decisão.

A Gestão da Informação permite que dentro de um repositório de informação seja encontrada àquela que fará uso no processo de tomada de decisão ou para quaisquer necessidades que tenha, nas quais a informação signifique evolução do conhecimento para assumir uma postura face as ações.

Dessa forma, a Gestão da Informação possui papel fundamental no que tange as interações da informação com o conhecimento humano presente nestas organizações, objetivando, segundo Braga (2005):

Apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoia de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

Se no início deste processo de busca pela informação precisa dentro das organizações, o próximo passo diante da recuperação da informação, prende-se a produção do conhecimento. A informação que se fazia necessária, através da Gestão da Informação, pode ser levantada e utilizada para formar o conhecimento sobre aquilo que se buscava. Posterior a isso, existe ainda a preocupação em como gerir o conhecimento que se produz nas organizações, portanto, chegando a Gestão do Conhecimento.

Muito embora o conhecimento primeiramente venha a se apresentar de forma tácita, surge nos meios empresariais a preocupação em gerir da melhor forma este conhecimento que circula dentro da sua organização, seja entre seus funcionários, seja nas suas documentações, ou ainda em qualquer suporte que venha a ser utilizado.

Freitas (2000, p.63) explica a Gestão do Conhecimento como:

[...]a abordagem multidisciplinar para se alcançar os objetivos organizacionais fazendo o melhor uso do conhecimento. A Gestão do Conhecimento preocupa-se como ocorre o ciclo de vida do conhecimento e quais são os suportes tecnológicos e culturais que dão sustentação ao conhecimento. O objetivo é alinhar os processos de conhecimento com os objetivos organizacionais.

Dentro da Gestão do Conhecimento, ainda deve-se considerar suas três divisões em: nível organizacional, nível dos processos e nível dos indivíduos. Em todos os



níveis, o ciclo do conhecimento possui caminhos diferentes, daí a necessidade em categorizá-los de tal maneira, considerando seu ramo de ação.

O papel da Gestão do Conhecimento é visto sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1999; p. 12) como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, desta maneira, gerando uma sistematização do seu processo no ambiente pelo qual circula.

A Gestão do Conhecimento surgiu como instrumento para alavancar a competitividade empresarial, contextualizada em um mercado onde a exigência do consumidor e a velocidade das mudanças são itens fundamentais a serem considerados na adequação das organizações ao novo mercado. Através da implementação da Gestão do Conhecimento, é possível estar em constante processo de aperfeiçoamento das suas atividades, acompanhando as mudanças ocorridas e melhorando seus serviços.

Segundo Choo (2003) as organizações possuem um conhecimento tácito, que portanto, não está registrado em suportes, mas ainda assim este conhecimento flui no ambiente organizacional, está presente através das ações dos funcionários, origina-se das experiências dos atores organizacionais e a totalização destes conhecimentos é o elemento que geraria a inovação organizacional.

Se antes as condições de competitividade se enquadravam em modelos que levavam em conta qualidade do produto, preço, localização acessível e outros fatores primordiais, hoje estes aspectos são condições *sine qua non* para sobrevivência no mercado, assim se fazendo necessários outros instrumentos que agreguem valor ao produto/serviço, tornando-o diferenciado dos demais no seu segmento e auferindo melhor conceito. Neste momento, entende-se que o produto/serviço não está somente sendo considerado pelo seu estado físico, função e qualidade, mas também passa a representar aspectos intangíveis, tais como valores e conceitos importantes para o consumidor.

Com esta evolução mercadológica provocada pela globalização, onde a concorrência é ampliada, pode-se encontrar mudanças profundas na estrutura das organizações, segundo Drucker (1999), estas mudanças justificam a importância da Gestão do Conhecimento por meio de alguns aspectos; as empresas estão se tornando

conhecimento intensivo ao invés de capital intensivo, somente o conhecimento sobrevive, o conhecimento tácito é móvel e a competição é global.

Quando se considera a venda de um produto/serviço como uma troca, pode-se entender que no momento em que a entrega é feita, se estabelece um relacionamento entre as partes. Esta interação produz informações sobre o cliente, no momento em que se pode sistematizar e analisar esta informação (Gestão da Informação) transformando-a em conhecimento pode-se então melhorar nosso serviço ou ainda desenvolver novas estratégias. Este conhecimento formado é revertido em ativos intangíveis, agregando-os ao produto. No final deste processo o resultado total significará lucros.

Para Dias e Belluzzo (2003, p.43):

A implementação da gestão do conhecimento permite que os tomadores de decisão se antecipem sobre a situação dos mercados, a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades do seu ambiente concorrencial para definir as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas à estratégia de desenvolvimento organizacional.

Fatores como a produtividade e a competitividade se tornam alvo da Gestão do Conhecimento, podendo assim elevar um produto/serviço.

Para Castells (1999, p. 62):

A produtividade e a competitividade das organizações, regiões ou nações dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação, o que tem levado, nas duas últimas décadas, a uma nova economia fundamentada em um modelo informacional de desenvolvimento que, provavelmente, caracterizará as futuras décadas.

Nesse novo contexto que se configura, pode-se entender que dominar a informação e tratar de forma adequada o conhecimento e seu fluxo dentro de uma organização, se torna fundamental para a sobrevivência e permanência das empresas dentro do mercado global, onde a competitividade sempre permanecerá como elemento balizador da melhoria organizacional.

No novo cenário, as organizações passam a se preocupar com o que sabem, voltam suas atenções ao seu *know-how* e compreendem essa mudança como o cerne do novo mercado e precisamente no âmbito de Recursos Humanos, toma força e ganha corpo dentro da estrutura de uma empresa.

Este reconhecimento da necessidade de transformação na cultura de uma organização, só se faz compreensivo à luz da competitividade, que vem a demonstrar claramente a necessidade de uma maior adequação à cultura de valores e ativos intangíveis.

Esta nova postura configura um novo profissional, que não se preocupa somente com o procedimento, mas principalmente com o conhecimento que envolve para sua realização e nas formas que podem ser somadas na expectativa de melhorar seu empenho e ação.

Agora pode-se sintetizar claramente a gestão do conhecimento dentro do processo. O fluxo de informação é riquíssimo, vasto e acessível, dentro de uma organização há este fluxo direcionado aos processos organizacionais. Neste sentido, estas informações devem ser transformadas em conhecimento, que por sua vez, deverá estar voltado à melhoria do processo.

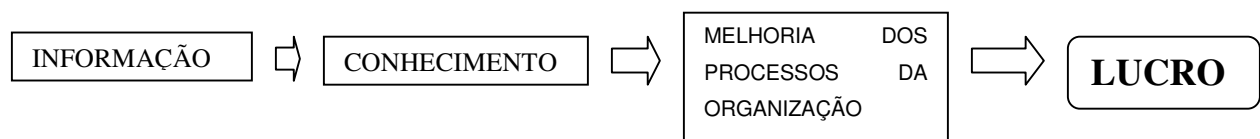


Figura 3: Fluxo da Gestão do Conhecimento

Na Gestão do Conhecimento um fator de suma importância é a comunicação. Entendendo que este conhecimento é gerido de forma a reverter em benefícios, no momento de ser externado, está ligado a um processo de comunicação. Quanto maior for o fluxo de informação, mais intensivo será o uso da comunicação. Neste aspecto, é imprescindível entender a comunicação como extensão de todo o processo de Gestão do Conhecimento, onde estará atuando no papel de transmissão do conhecimento adquirido, ou seja, representará a continuidade do fluxo de informação, será a interconexão de tal processo.

Portanto, a Gestão do Conhecimento configura-se como uma nova forma de aperfeiçoamento de todos os processos desenvolvidos dentro de uma organização, ligado ao bem mais precioso de qualquer instituição, o conhecimento.

O vínculo com a Inteligência Competitiva surge a partir da idéia de que informação e conhecimento são insumos estratégicos para melhoria dos processos de tomada de decisão no âmbito organizacional.

Segundo a definição de Cubillo (1997, p. 261), Inteligência Competitiva é:

Conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.

Portanto, a Inteligência Competitiva mantém relação profunda com a presença de dados, informações e conhecimento nas organizações, regendo nova forma de transforma-las em diferenciais competitivos. Intercala-se a outros objetivos, citados por Canongia apud Valentim (2005):

Agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.

Quando se aborda tais processos, sejam eles de Gestão da Informação e Conhecimento ou Inteligência Competitiva, se correlaciona todo este desempenho através de um processo que está intrínseco ao processo da informação, ou seja, a comunicação.

Através da comunicação a informação se articula nas organizações, podendo seguir seu fluxo e contribuir para o conhecimento organizacional.

## **2.6 Comunicação e Informação**

Quando se pensa a informação, também se pensa na forma como o processo de contato com a informação se dá com o indivíduo, neste caso, se dá entrada ao processo de comunicação, como instrumento de disseminação da informação, fundamental para a continuidade deste processo.

A comunicação é o elemento de inter-conectividade do contato com a informação, processo pelo qual é possível manter uma experiência com o objeto ao qual se busca conhecer.

A comunicação estabelece a troca de informações entre pessoas, conforme Le Coadic (1996, p.29) descreve:

A comunicação é, portanto, o processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas. Podemos concluir que a comunicação é um ato, um processo, um mecanismo, e que a informação é um produto, uma substância, uma matéria.

A comunicação pressupõe o uso da informação, desta maneira, ambas permanecem relacionadas em um mesmo campo, no qual a informação constitui elemento contido na mensagem da comunicação. Como explica Bahia (1971, p.8):

A comunicação é o processo social básico e a informação é o processo básico da comunicação. É o seu objeto. Sem informação não existe comunicação, muito embora, pela sua heterogeneidade a comunicação se apresenta com mais amplitude, ao passo que a informação com mais objetividade. Toda comunicação pressupõe uma informação.

A informação representa o começo do processo de comunicação, ou seja, elemento básico para a realização deste. A existência de uma informação quanto a sua aplicabilidade na produção de conhecimento, requer de alguma maneira o processo de comunicação. Este fator vem a complementar a idéia de informação, ou seja, por si só não é possível produzir conhecimento, para que a informação produza conhecimento, é necessário sua apreensão por parte do receptor, neste caso, é mediado pelo processo de comunicação, como define Valentim (2002):

As informações armazenadas em bancos de dados, bibliotecas, arquivos ou museus possuem a competência para produzir conhecimento, mas este somente se efetiva a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte (os estoques) e o receptor: a produção dos estoques de informação não possui um compromisso direto e final com a produção de conhecimento.

Para dar prosseguimento a compreensão da relação que se estabelece entre informação e comunicação, é indispensável apresentar neste momento uma

abordagem sobre a comunicação e a maneira que esta permite a mediação com a informação.

A comunicação, seja dentro das organizações (micro-sociedade) ou na própria sociedade, assume papel de “plasma” que possibilita a integração dos seus diversos componentes dentro de um processo de participação de determinada informação ou conhecimento ao qual se pretende comunicar, ou seja, compartilhar.

Este processo se torna relevante a medida que se entende que a comunicação é o processo pelo qual todas as pessoas interagem, trocam informações e mantém contato, criando um sentido de integração e troca de informações e conhecimentos.

Segundo Pimenta (2001, p.12):

A comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Através dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor, etc.), o corpo ganha vida. Sem o sistema nervoso, um corpo não se locomove [...]. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas.

Quanto a etimologia da palavra comunicar, vem do latim *communicare*, originária de *communis*, ou seja, a ação de tornar algo comum às pessoas, segundo Penteado (1991, p.4) “compreende uma diversidade de formas às quais os seres humanos transmitem e recebem idéias, impressões, imagens, num processo dinâmico onde o entendimento transcende as palavra”.

O processo de comunicação recebeu através da contribuição de Shannon e Weaver um modelo quanto a sua estrutura baseada na física, no qual considera o fluxo desenvolvido pelo processo comunicacional, como representado abaixo:

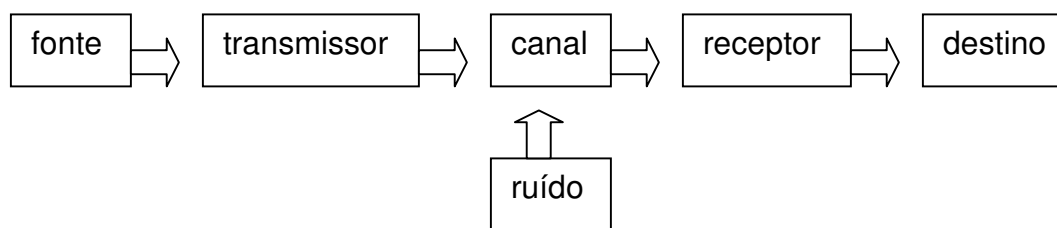


Figura 5: Processo de comunicação segundo Shannon e Weaver  
Fonte: Pimenta (2001)

Embora a ampla discussão sobre modelos de comunicação sejam criadas e recriadas a todo instante, o modelo de Shannon e Weaver tem sido o mais utilizado, dando margens a novas interpretações e atribuído de novos significados, ou ainda complementados segundo outras óticas.

Seguindo este modelo, a comunicação define-se na ação pela qual emissor possui uma mensagem a comunicar a um determinado receptor, assim, o emissor seleciona na fonte o que deve ser comunicado e através de um canal esta mensagem é compartilhada.

O canal pode ser interpretado como o meio físico que será utilizado para tornar de conhecimento alheio a mensagem, podendo ser a boca para a fala ou o papel para a carta. Para que haja um processo de comunicação, esta mensagem a ser compartilhada através de um canal deve utilizar um código.

Código é o instrumento do canal, como a fala é o instrumento da boca (para o diálogo), a escrita é o instrumento do papel (para a carta). O código é formado por um conjunto de signos, ao qual é atribuído um conhecimento que deve ser comum entre emissor e receptor, por exemplo: o idioma utilizado na comunicação, o alfabeto utilizado para escrita, etc.

Quando esta mensagem chega até o receptor, ela deve ser decodificada, ou seja, haverá uma percepção direta do que está sendo recebido. Esta decodificação também exigirá um canal (por exemplo, o sistema auditivo para receber a fala ou o sistema visual para ler a carta). Através do canal, o receptor toma ciência da mensagem.

Segundo Torquato do Rego (1986, p.78):

A comunicação é um sistema aberto, semelhante a empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor – ingredientes que vitalizam o processo.

Como aqui é abordada a informação escrita e falada, também é relevante salientar que a informação pode ser classificada em duas vertentes, sendo verbal e não verbal. Comunicação verbal é aquela que se utiliza da fala, da escrita, entre outros, enquanto comunicação não-verbal se baseia em gestos corporais, tom de voz e outros.

Como a informação, a comunicação também se manifesta como um processo multidisciplinar, já que se apresenta em todas as áreas do conhecimento humano e se faz inerente ao convívio social.

Esta explanação visa contribuir na diferenciação do processo de informar em relação ao processo de comunicação.

A comunicação exige a compreensão da informação por parte do receptor, nas palavras de Marchiori (1995, p.84) “quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação. Comunicação é diferente de informação”.

Esse processo de emissão e recepção da mensagem – processo de comunicação – é o elemento que representa a interação humana, significando o meio de se relacionar.

Da mesma maneira que este processo representa o meio da relação humana na sociedade, também o é nas organizações e assume proporções significativas neste contexto, objeto de estudo deste trabalho.

A comunicação funciona da mesma maneira nas organizações, tornando-se item elementar para o relacionamento tanto em relação ao público interno quanto o externo.

Assim como a comunicação é imprescindível para uma sociedade, também o é para as organizações, como afirma Torquato do Rego (1986, p.79):

A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional – de mediação de objetivos – mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno.

O processo de informação e comunicação nas organizações é responsável pela unidade, integração de uma empresa. Representa o elemento ativo para criação das relações de trabalho e das vertentes que emergem deste contexto, entre elas a Cultura Organizacional, que se constrói através das informações que são disseminadas no ambiente interno das organizações através de um processo de comunicação, seja ele estruturado ou não.



### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Com o desenvolvimento e evolução da administração organizacional, a presença humana passa a ser alvo de maior atenção por parte de seus administradores, nascendo a partir daí a necessidade de uma visão mais holística dos trabalhadores no contexto organizacional.

O surgimento da Administração de Recursos Humano vem salientar a importância do fator humano no ambiente organizacional, entendendo-os como organismos vivos e de múltiplas inteligências neste contexto.

A literatura vai explorar amplamente o conceito de Cultura Organizacional voltando-se as raízes da cultura em si, a partir daí criando uma discussão acerca do elemento cultural de uma sociedade aplicado ao microcosmo organizacional.

Para chegar a essa compreensão, faz-se necessário uma explanação que contribua com uma visão global que recorre a concepção do que é cultura e o que é organização e a partir daí a retomada ao fenômeno da Cultura Organizacional.

#### **3.1 Conceitos de Cultura e Organização**

A palavra Cultura vem do verbo latim "*colere*", que significa cuidar, tratar, proteger, respeitar, referindo-se a algo ou ao espírito. Em geral esse significa era abordado diante do cultivo de terra, transformando com os tempos seu significado para o sentido de cultivo do espírito.

A palavra cultura está atrelada às ciências sociais, no tocante a seu significado nas relações sociais e históricas, assim traduz a idéia do comportamento adquirido socialmente pelo indivíduo ou grupo, havendo ainda outras interpretações, seja pela multiplicidade de áreas que tomam a cultura como base ou ainda assumidos pelo linguajar popular. Nas palavras de Pereira (2004, p.27):

Cultura é uma palavra chave nas ciências sociais. Refere-se ao comportamento aprendido pelo homem e adquirido por via da experiência, em oposição ao comportamento de base instintiva. Na linguagem vulgar, cultura tem outros significados. Por exemplo: diz-se que quem adquiriu cultura acadêmica é um "homem culto", em sentido antropológico, todo homem tem cultura.

A cultura adota um sentido de resultado da interação humana em determinado grupo indo além do sentido físico, como segue Pereira (2004, p. 27)):

A cultura é causa e consequência da interação de pessoas internamente a uma fronteira, esta não deve ser concebida como física ou geográfica, mas como uma criação do sentimento subjetivo e coletivo de pertença.

Esta interação humana em grupo produz a cultura, criando em conjunto uma peculiaridade no modo de vida do grupo. Como define Pereira (2004, p. 28):

Quando se fala de uma cultura, referimo-nos a maneira de viver de um povo, a configuração de padrões mais ou menos estereotipados de comportamento aprendidos (padrões de cultura), que são transmitidos de geração em geração, por meio de processos de aprendizagem mais ou menos institucionalizados.

A cultura não fica restrita a alguns indivíduos dentro de um grupo social, mas si disseminado entre todos os componentes, seja explícita ou implicitamente. Dessa forma, o processo de aprendizagem contribui na disseminação de uma cultura, compartilhando-a entre os demais indivíduos, significa um processo de socialização assumido por todos ou que causam uma busca pela adequação individual ao sentido de cultura do seu grupo.

Na definição de Srour (1998, p. 174):

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando falamos de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural em que crescem; conforma-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social.

A esse processo de integração com a cultura, podemos associar sentido de identificação com seu grupo social, ou seja, sua busca pela adaptação à comunidade/grupo. Para Motta e Caldas (1997, p. 27):

Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência "e crescimento. Para outros, a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Vale ressaltar a contribuição brasileira de Sergio Buarque de Holanda (1975, p. 74) para complementação da idéia de cultura:

Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano.

A partir da compreensão do significado múltiplo de cultura na sociedade, é estabelecido uma ponte de ligação com o ambiente organizacional.

A cultura de um grupo está presente no perfil de um indivíduo, dessa maneira, quando se analisa a presença humana nas organizações, por consequência se trabalha a idéia da presença da cultura nas organizações.

Ainda não há atenção a Cultura Organizacional em si, mas sim reafirma-se a presença da cultura impregnada em cada componente humano de uma estrutura organizacional.

É possível intensificar essa presença ao fazer uma sobreposição de culturas, como valida o exemplo de Pereira (2004, p. 61):

Quando a pessoa consegue emprego numa empresa multinacional “originária de outra cultura nacional”, gera um processo de socialização mútua. À pessoa são exigidos certos comportamentos estranhos (estrangeiros) e alienantes (alheios). A pessoa adapta-se, mas a organização também se adapta, em ambos os casos por força das consequências dos comportamentos.

Na experiência citada por Pereira, fica claro o sentido de adequação sugerido pela cultura de uma sociedade, a busca pela identidade através de uma cultura. Neste caso o indivíduo possui a sua própria cultura, porém, frente a um ambiente organizacional de cultura diferente, salienta-se o processo de adaptação cultural, neste caso, mútuo.

A adaptação surge necessária para a harmonia da organização, mas isso não é via de regra, ou nas palavras de Pereira (2004, p. 61): “há pessoas que abandonam a multinacional e há multinacional que mudam de país”

Caso haja a adaptação, Pereira (2004, p. 53) esclarece o processo que decorre:

Para os que ficam várias formas de adaptação – que não só uma – são possíveis, Chama-se adaptação primária ao ajustamento consciente e

desejado (em termos subjetivos), e esforçadamente cooperante (em termos objetivos), dos motivos da pessoa ao propósito da organização. Chamam-se adaptações secundárias as várias formas de ajustamento que visam apenas manter o posto de trabalho e outros benefícios marginais.

Ainda que o envolvimento da cultura no sentido antropológico com a cultura no âmbito organizacional seja debatido e questionado em algumas literaturas que discutem sua associação, aqui sugere-se a compreensão e existência de duas culturas quando focado o ambiente organizacional: a cultura do indivíduo, ou seja, aquela que ele assume e seu grupo social e a cultura organizacional, entendendo-a como a cultura no seu ambiente de trabalho.

Ainda nesta superposição, Robbins (2002, p. 215) complementa que “por mais forte que seja a Cultura Organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país sempre será mais influente”.

Havendo uma análise detalhada a respeito de cultura, ainda resta a expectativa etimológica da nomenclatura “Cultura Organizacional”, sabendo o que é cultura, agora resta dúvida sobre o que é organização, numa tentativa epistemológica organização vem da ação de organizar, para Bartoli (1991, p. 12) “distribuição formal de responsabilidades”.

Para Bernardes (1993, p. 21) as organizações são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas.

Portanto, podemos definir organização com a institucionalização de um grupo no qual são definidas tarefas e papéis em busca de um objetivo comum.

Unindo as composições, ha um prisma fragmentado sob a Cultura Organizacional, podendo partir agora para a compreensão formal e definições do termo, bem como seu alcance no ambiente que se detêm.

### **3.2 Definição de Cultura Organizacional**

Conforme apresentado no inicio deste capitulo, a Cultura Organizacional surge da necessidade de um visão mais humanística no campo da administração, evoluindo para os Recursos Humanos (RH), atualmente sendo denominado de Desenvolvimento

Humano Organizacional (DHO) devido a visão mais holística da função humana no ambiente organizacional.

Pimenta (2001, p. 33) assim justifica:

No âmbito da teoria das organizações, o interesse pela cultura organizacional seria justificado pela necessidade de uma abordagem mais humana e holística em um ambiente extremamente racionalizado, como costuma ser o da empresa.

A partir do desenvolvimento holístico no ambiente organizacional, surgem necessidades de formular normas de comportamento que são definidas na intenção de orientar os integrantes de uma organização. Para Robbins (2002, p. 129):

Cultura é por definição sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho.

Este caráter orientador que se dá a Cultura Organizacional pode ser estabelecido também como instrumento de poder na homogeneização de comportamento de uma organização, variando de acordo com a maneira com que se orienta a Cultura Organizacional.

Para Chiavenato (1996), “ a cultura Organizacional consiste em padrões explícito e implícitos de comportamento adquirido e transmitido ao longo do tempo que constituem uma característica própria da cada empresa”

A Cultura Organizacional pode ser vista como elemento de manipulação do ambiente interno de uma organização, assim como e colocado em uma definição de Freitas (1991, p.18) onde afirma que e possível utiliza la como:

[...]um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Ainda que haja estas discussões a respeito da função da Cultura Organizacional, segue se às suas definições mais ponderadas e que recorrem a uma análise da presença da Cultura Organizacional.

Edgard Schein é indubitavelmente um dos expoentes nos estudos sobre a Cultura Organizacional, formulando um amplo tratado sobre a área considerando diversos autores desta temática.

Segundo Schein (1996, p. 18), Cultura Organizacional pode ser definida como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa, integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Assim como visto anteriormente na definição de cultura, a Cultura Organizacional também transmite para o ambiente organizacional a idéia de adaptabilidade a uma cultura existente neste ambiente.

Vai além, levando em consideração fatores que não são necessariamente visíveis em uma organização, como é o caso dos pressupostos básicos, visto mais detalhadamente adiante.

Enriquecendo a definição de Schein, Fleury (1996, p.9) complemento :

Cultura Organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Nos esclarece também a conceituação dada por Wagner III & Hollenbeck (2000):

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a Cultura Organizacional desempenha quatro funções básicas. Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional. Compartilhar normas, valores e percepções, proporcionam às pessoas o sentido de união que ajuda promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar ela facilita o compromisso coletivo. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela promove a estabilidade organizacional. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. A cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar porque as coisas acontecem do modo que acontecem. Ao desempenhar essas quatro funções básicas, a Cultura

Organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.

A função da definição destes valores se dá pela mutação continua que existe no ambiente organizacional marcado pela constante transformação de seu ambiente, seja por fatores externos como internos.

Essas mudanças reforçam a precisão da formulação destas normas, dessa maneira garantindo uma estabilidade em seu ambiente.

Nas palavras de Deal Kennedy, apud Freitas(1991, p. 21):

A construção de uma cultura dentro das organizações atende a necessidade de se enfatizar valores e construir uma dimensão simbólica em função da insegurança gerada na sociedade com as constantes mudanças culturais da atualidade.

Essa ênfase de normas que colaboram no direcionamento do comportamento organizacional traz consigo uma solidez que garante a uma organização construir sua identidade, missão e filosofia, conforme coloca Mattos apud Pimenta (2001, p. 63):

Cultura corresponde a crenças, valores, hábitos, princípios éticos e estilos que fundamentam o grupo social. Não há grupo que não desenvolva uma cultura própria, cujas características essenciais nem sempre estão bem explicitadas. Fica apenas aquela sensação sutil do que pode e não pode ser feito. Sem consciência da cultura não se define uma consistente filosofia de empresa, imprescindível para configurar a missão e identidade institucional.

Ao considerar a Cultura Organizacional como conjunto de fatores que surgem da relação humana, encontram-se aspectos tangíveis e intangíveis, visíveis e invisíveis, presentes nesta manifestação.

Tem-se em mente que aquilo que se manifesta de modo visível na Cultura Organizacional é facilmente identificado, enquanto que o invisível consiste em um caráter mais submerso.

Schein (1996, p. 65), em seu estudo sobre a teoria da Cultura Organizacional contribui no sentido de formalizar e explicar sua definição, formulando classificações da presença das diversas manifestações que formam a cultura de uma organização, sendo:

- **objetos e criações:** que são observáveis no ambiente físico: arquitetura, tecnologia, indumentária, padrões de comportamentos visíveis, documentos formais, etc.
- **Valores:** discurso das pessoas sobre seus comportamentos que demandam uma observação mais apurada para serem identificados.
- **Pressupostos básicos:** fator fundamental, pois são eles que conferem identidade aos membros do grupo, correspondem a maneira como as pessoas percebem, pensam e sentem o trabalho, a empresa, a hierarquia, etc.

A seqüência acima segue um sentido do mais visível ao menos visível, portanto, os pressupostos básicos podem ser colocados como os elementos menos visíveis da cultura de uma organização, estando ligado ao que é subjetivo a cada componente deste macro-universo.

Fleury e Fleury (1995) valendo-se dos estudos de Schein baseado em Florence Kluckhorn, organizam cinco pontos que se referem aos pressupostos básicos, sendo eles uma maneira de compreensão do que é invisível, porém, é passível de análise:

- **A relação da organização com o ambiente:** é de dominação, de submissão ou é de harmonia?
- **A natureza da realidade e da verdade:** como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e de espaço.
- **A natureza humana:** é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?
- **A natureza do trabalho:** qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se autodesenvolverem, ou serem fatalistas?
- **As relações humanas:** quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista, ou cooperativa?

Esta invisibilidade dos pressupostos básicos é explorado por Pimenta (2001, p. 71), colocando dois pontos interessantes:

Os pressupostos básicos se diluem, misturando-se nos comportamentos e discursos tornando-se quase imperceptíveis aos observadores externos. [...] as relações de poder determinam o tipo de cultura, em uma estrutura hierárquica e centralizadora provavelmente a cultura será fechada, por outro lado, em uma estrutura mais horizontal e descentralizada a cultura tende a ser mais aberta.

Através dos pressupostos básicos, colocados como imperceptíveis ao observador externo, é que se tem uma demonstração da forma como a Cultura Organizacional pode apresentar-se tênue na ótica externa.



A construção da Cultura Organizacional traz consigo essas características que são sentidas e introjetadas apenas no ambiente interno de ma organização, sendo que, determinados aspectos não são facilmente reconhecidos através de pesquisas, estudos ou observações superficialmente externas, uma vez que representam subjetividades e modos diferentes de sentir e que acima de tudo apresentam-se de maneira imperceptível ao ambiente externo.

A segunda colocação refere-se a uma abordagem mais aprofundada no que tange o uso da Cultura Organizacional em um modo também imperceptível ao ambiente externo, não fossem as simbologias, através do poder.

Segundo Ziemer (1996):

O poder da cultura de uma empresa está no fato de que suas características e idiosincrasias não são, em geral, conhecidas e nem questionadas. Mas como a história e o significado das atividades da empresa dependem basicamente de sua cultura, de seu conjunto de normas, crenças, mitos e valores, esses vão se incorporando nos comportamentos e na visão de mundo de seus funcionários, gerando modelos que podem auxiliar ou prejudicar a eficiência do trabalho.

Peculiar a cada organização, o seu tipo de administração influenciará diretamente na sua Cultura Organizacional, onde fica mais claro quando as relações de poder são suscitadas.

A hierarquia e a maneira de como se administra uma organização, refletira espontaneamente em sua cultura, não necessariamente se tornando perceptível ao ambiente externo, mas evidente ao olhar do ambiente interno de uma organização.

Características tão particulares de uma organização como é o caso da Cultura Organizacional, demandam um segmento específico da organização para que possa estar atento ao que representa a Cultura Organizacional, bem como aperfeiçoa-la, contribuir em sua transformação e não deixá-la estagnada diante de mudanças em ambiente tanto interno como externo.

Assim como a Cultura Organizacional nasce da humanização do ambiente de trabalho e surgimento da Administração de Recursos Humanos, é a esta área que em geral fica submetido esta “gestão” da Cultura Organizacional, o departamento de Recursos Humanos.

Segundo Galbraith & Lawler III (1995, p. 78):

Mais do que qualquer outro grupo de staff que funcione em recursos humanos exercendo papel de peso na influência da cultura e provavelmente deverá ser particularmente responsável pela sua evolução e manutenção. Todavia, isso não é simplesmente uma questão da função de RH manter um histórico cultural da empresa; ela precisa ajudar a mudar a cultura continuamente para se enquadrar na direção empresarial atual da organização. Conquanto não haja nenhuma cultura certa para uma organização, a que for escolhida precisa se encaixar na orientação corrente e na estratégia do empreendimento.

Assim como também fica sob a autonomia dos Recursos Humanos avaliar a prioridade das questões da Cultura Organizacional, demonstrando a partir daí seu comprometimento não somente com sua cultura interna, mas respeitando também interesses mais urgentes e uma cultura externa, como prosseguem Galbraith & Lawler III (ibidem):

Não se pode permitir que as culturas da organização se prestem somente às suas necessidades imediatas porque existem áreas de éticas maiores e mais fundamentais e **Responsabilidades Sociais** que precisam ser incorporadas. É sempre correto que uma organização dê valor a esses aspectos e que tenha um comportamento apropriado para tal. No final uma organização precisa corresponder aos valores básicos de uma sociedade maior que se expressa por suas leis e sanções.

Esta Cultura Organizacional deve apresentar portanto, uma uniformidade, um sentido a ser incorporado, assumido e seguido por todos na organização.

Algumas vezes é possível identificar o que Ziemer (1986, p. 48) chama de Duplo Vínculo, ou seja, uma cultura esquizofrênica. Isso acontece quando existe uma duplicidade da Cultura Organizacional, ou seja, quando a teoria é definida de uma maneira, porém, a prática conduz a outros caminhos.

O problema que decorre desta duplicidade na cultura pode ser traduzido em comportamentos de dissimulação, proteção da imagem pessoal em detrimento de objetivos maiores, etc.

Daí é possível entender que a Cultura Organizacional possui uma dimensão única para cada organização e nela se apresentam suas especificidades.

A organização é caracterizada pela sua Cultura Organizacional e os novos funcionários quando chegam passam pelo momento de adaptação a esta cultura como já foi visto anteriormente. Assim a cultura forma uma referência para os funcionários

antigos e cria um critério de seleção para os novos, ainda que seja de maneira inconsciente, estendido por Ziemer (1986, p.57) quando afirma:

O fato de que a transmissão se dá basicamente de forma inconsciente e inquestionável explica, em partes, porque as empresas punem comportamentos indesejados e recompensam aqueles desejáveis. Facilita também a contratação e a promoção daqueles que exibem estilo de personalidade próximos aos dos dirigentes da empresa.

Dessa forma a Cultura Organizacional permanece como critério para identificação dos indivíduos que compõem ou integram determinado ambiente organizacional.

Este fator também se relaciona com a existência de diferentes tipos de cultura, que merecem tratamento especial quanto a sua especificidade.

### **3.2.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Cultura Organizacional até este momento tem sido tratada em uma única face, atuando como única dentro do ambiente organizacional.

Embora exista sempre uma cultura maior, à qual estão subordinadas outras pequenas culturas, estas também merecem atenção.

Em uma organização interagem entre si diversos micro-universos dentro de um todo, estes podem ser entendidos por departamentos, unidades distintas, turnos de horário entre outros.

Para Schein (1996, p.138):

Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários grupos pequenos. Assim, é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas através de subculturas de grupos menores dentro da organização.

Estes agrupamentos definem o que é chamado de “sub-culturas”, ou seja, culturas particulares de um determinado grupo que está dentro de um ambiente organizacional que por sua vez possui uma Cultura Organizacional maior.

Arantes (1994, p. 73) define da seguinte maneira:

Cada micro-sociedade tem um sistema de valores específico, ou seja, são sub-culturas. É usual, por exemplo, que as empresas procurem incentivar a contratação de pessoas provenientes da micro-sociedade em que estão localizadas suas instalações principais. Elas acabam incentivando assim a observação da cultura regional, mas se esquecem que a cultura do mercado que atendem clientes, ou de em que adquirem seus recursos e fornecedores, nem sempre adotam os mesmos padrões de comportamento aceitos pela comunidade onde está instalada. A maneira de se vestir, de receber as pessoas, a forma de realização de negócios e outros padrões de comportamento podem ser significativamente diferentes.

As sub-culturas oferecem peculiaridades específicas que não necessariamente correspondem a Cultura Organizacional, mas certamente mantêm relação com esta, uma vez que correspondem à mesma organização, por ora podendo estabelecer-se em região diferente. Diante da sub-cultura, pode-se apresentar a chamada Cultura Dominante, que Robbins (2002) define como àquela que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização.

Dentre a tipologia da Cultura Organizacional podemos estabelecer também uma classificação quanto a intensidade com que àqueles que compõem a organização aceitam essa cultura.

Desta intensidade surgem duas classes: culturas fortes e culturas fracas.

Robbins (2002, p. 217) define cultura forte quando:

os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com ele, mais forte a cultura, tendo influência maior sobre o comportamento dos seus membros. Gera um índice mais baixo de rotatividade de força de trabalho. Demonstra um elevado grau de concordância de seus membros sobre o ponto de vista sobre a organização.

Segundo Kotter e Heskett (1994, p. 66) quando há grandes discordâncias de percepção da realidade organizacional há uma cultura fraca.

A classificação da Cultura Organizacional em culturas fortes e fracas permite o conhecimento sobre a influência que esta exerce sobre o comportamento humano. Uma cultura forte sempre terá maior influência do que a cultura fraca, assim como a forte também obterá uma homogeneidade maior, portanto, redução de conflitos, ambiente interno mais uníssono etc.

Robbins (1996, p. 221) ainda traz uma grande contribuição para classificação dos tipos de Cultura Organizacional quando as distingue de acordo com a sociabilidade e solidariedade presentes na cultura da organização, sendo possível quatro diferentes níveis nos quais o autor aborda os pontos fortes e fracos de cada uma, classificando-as como:

**Cultura de trabalho em rede:** Elevada sociabilidade e baixa solidariedade. Essas organizações vêem seus membros como familiares e amigos, as pessoas se conhecem e gostam uma das outras. Elas sempre estão dispostas a se ajudarem e trocam informações abertamente. O principal aspecto negativo social dessa cultura é que o foco da amizade pode levar a tolerância com o desempenho fraco e criação de panelas políticas.

**Cultura mercenária:** Baixa sociabilidade e elevada solidariedade. Essas organizações são ferozmente focadas em seus objetivos, as pessoas são intensas e determinadas na conquistas de suas metas, elas tem fixação a realizar as coisas rapidamente e um poderoso senso de propósito. A cultura mercenária não pretende apenas vencer, ela quer destruir o inimigo. Esse foco sobre metas e objetivos também conduz a um grau mínimo de política. O lado negativo dessa cultura é que ela pode levar ao tratamento quase desumano das pessoas cujo desempenho é avaliado como fraco.

**Cultura fragmentada:** baixa sociabilidade e baixa solidariedade. Essas organizações são constituídas de individualistas. O comprometimento é primeiro – e quase exclusivamente – do indivíduo com suas tarefas. Existem pouca ou quase nenhuma identificação com a organização. Nas culturas fragmentadas os funcionários são julgados apenas quanto a sua produtividade e a qualidade de seu trabalho. Os principais aspectos negativos dessa cultura são que ela é excessivamente crítica em relação as pessoas e não apresentam coleguismo nenhum.

**Cultura de comunidade:** elevada sociabilidade e elevada solidariedade. Esta categoria final valoriza tanto a camaradagem quanto ao desempenho. As pessoas têm uma sensação de familiaridade ao mesmo tempo que existe um foco implacável sobre a conquista dos objetivos. Os líderes neste tipo de cultura costumam ser inspiradores e carismáticos com uma clara visão do futuro da organização. O lado negativo dessas culturas é que elas consomem totalmente a vida das pessoas. Seus líderes carismáticos freqüentemente buscam criar discípulos em vez de seguidores, resultando em um clima de trabalho quase religioso.

Definido o que é Cultura Organizacional e quais os tipos e classificações, serão abordados a seguir os elementos da Cultura Organizacional, que colaboram na compreensão de como está presente no ambiente interno das organizações e define assim, uma identidade da organização.

### **3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Cultura Organizacional pode ser identificada em uma organização através dos elementos que a constituem, ou seja, a cultura na ambiência das organizações possui um conjunto de elementos que a definem e demarcam sua presença no sentido de cultura expresso pelas organizações.

Pimenta (2001, p. 60) esclarece que:

As empresas, que já definiram esses elementos, costumam apresentá-los para os funcionários e públicos externos: clientes, fornecedores e sociedade. A divulgação dos elementos que compõem a cultura organizacional da empresa, disponibiliza um conjunto de referências sobre sua conduta ética e a maneira como trabalha. Para os funcionários, as referências orientam sobre as atitudes e os comportamentos que se espera deles. Para o público externo, conhecer a cultura organizacional da empresa permite uma avaliação das condições em que os produtos e serviços são criados, e se essas condições se afinam com seus valores e sua filosofia.

A representação destes elementos contribui para a identidade das organizações, como Pimenta (2001, p. 63) coloca, dizendo que “definir os elementos da Cultura Organizacional, missão, valores, pressupostos, serve para construção da identidade de qualquer organização”.

Freitas (1991, p.79) aponta os elementos como sendo: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e comunicação.

Para identificação de cada um e explanação detalhada, especificar-se-á um a um a seguir:

#### **VALORES**

Os valores transmitem normas de comportamento de um grupo, trazendo balizadores claros de sucesso organizacional e caminhos a serem seguidos. Por essa responsabilidade, destaca-se entre os principais elementos da Cultura Organizacional.

Segundo Deal e Kennedy apud Freitas (1991):

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você também será um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Os valores de uma organização deve ser bem definidos e não deve misturar-se a valores pessoais, sendo constituído através da Cultura Organizacional e através dela, divulgando comportamentos aceitos e difundidos pela organização.

Este elemento está diretamente ligado ao sucesso, sendo através dele que se expressam os objetivos e caminhos de sucesso a serem trilhados pelos demais componentes da organização.

## **CRENÇAS E PRESSUPOSTOS**

As crenças e pressupostos estão diretamente ligados à idéia de valor, pode-se dizer que são conseqüências de valores aceitos e executados com sucesso. A prática constante de determinado valor e seu sucesso, implicam na sua transformação em crença e pressuposto, ou seja, aquilo que é tomado como verdade.

Segundo Freitas (1991) os pressupostos constituem elemento importante a ser relacionado com o modelo cultural da organização e assim definir os caminhos que são tomados através destes pressupostos, que passam a constituir verdades inquestionáveis e inconscientes.

## **RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS**

Os ritos, rituais e cerimônias podem ser comparados com sua antecedência antropológica, no sentido de celebração.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000):

**Ritos:** atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.

**Rituais:** ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.

**Cerimoniais:** eventos especiais os quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.

Os ritos são aquelas atividades utilizadas no intuito de divulgar uma idéia ou para praticar determinada ação estabelecida.

Wagner III e Hollenbeck (2000) classificam os tipos de ritos como:

**De passagem:** iniciar novos membros, transmitindo aspectos da cultura.

**De degradação:** limites do comportamento aceitável (não se usa nos dias atuais)

**De esforço:** limites do comportamento apropriado, reconhecendo aumento de status e posto.

**De integração:** oportunidade para compartilharem sentimentos que os permanece unidos, conhecendo-se como pessoas.

Quando o rito é praticado com certa regularidade, se torna ritual, ou seja, a realização de um mesmo rito diversas vezes na intenção de reafirmar normas e valores da organização.

As cerimônias são eventos de celebração, podendo representar comemoração ou registro de outros elementos da Cultura Organizacional como mitos, heróis, símbolos e outros.

Arantes (1994, p. 91) afirma que:

cada vez mais as empresas sábias estão transformando os seus sucessos e comunicação em rituais envolvendo público interno e, principalmente, o externo. Já são bastante comuns hoje em dia os encontros entre a empresa, seus clientes e fornecedores. Muitas reuniões de trabalho já envolvem o público interno numa amplitude maior e muitas delas são realizadas fora das instalações da empresa, essas empresas estão investindo cada vez mais tempo e dinheiro nesses rituais, porque está ficando muito clara sua eficácia para promover o entendimento comum e aprimorar as relações.

## **ESTÓRIAS E MITOS**

Estórias e mitos correspondem ao fator histórico das organizações, pelo qual são narrados fatos não necessariamente verídicos, mas que explicam algum fato que muitas vezes é possível de ser explicado historicamente. Para Ziemer (1986):



da mesma forma que os mitos coletivos orientam a vida de cultura, os mitos organizacionais o fazem para empresas e corporações, atribuindo significado as ações e aos acontecimentos da mesa de trabalho. Os mitos organizacionais tem funções organizadora e estruturado, entre as quais explicar rotinas e procedimentos; interpretar os eventos do passado; direcionar o presente e futuro; diminuir complexidades e instabilidades; ajudar a criar uma identidade organizacional e estabelecer um compromisso com os valores ou ideais da organização.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 231) os mitos “são estórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos”.

## **TABUS**

Os tabus possuem caráter proibitório, demarcando atitudes/comportamentos não aceitos na organização, assim instruindo os indivíduos a não cometerem determinadas atitudes.

Os tabus são os preceitos do que não deve ser feito na organização, atitudes reprováveis.

Freitas (1991) contextualiza organizações que devido ao zelo pela sua cultura, costuma não assumir a existência de tabus, dessa maneira excluindo a possibilidade de haver atitudes condenáveis ou reprováveis.

## **HERÓIS**

Os heróis são as representações de personalidades da organização que muito contribuíram para seu fortalecimento/crescimento e desta maneira ocupam lugar de destaque no imaginário dos indivíduos que compõe a organização.

Em geral o herói está ligado à figura do fundador da organização ou a pessoas que tiveram atitude que mudou positivamente o seu rumo.

Deal e Kennedy apud Freitas (1991) apontam dois tipos de heróis, os que são considerados natos, ou seja, aqueles que tiveram uma contribuição valiosa para a

organização e o herói criado, que representa o funcionário do mês, funcionário do ano, etc.

Freitas (1991) ainda afirma que os heróis não precisam necessariamente desfrutar de carisma entre os funcionários, mas deve ser lembrado pela atitude que o destacou entre os demais, colocando-o em *status* de herói.

## **NORMAS**

As normas dizem respeito ao comportamento esperado dos funcionários, o que é estabelecido e que se espera ser correspondido.

Em geral as normas são aceitas/compactuadas pelos funcionários e estes possuem pleno conhecimento a seu respeito (salvo falhas na comunicação).

As normas também podem possuir sentido de indicação para a melhor postura a ser assumida, bem como, atitudes positivas aceitas e esperadas dentro da organização.

Para Freitas (1991), a norma é o comportamento sancionado, no qual as pessoas podem ser recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando a violam.

Em geral as normas são repassadas aos novos funcionários em momentos que englobam outros elementos da Cultura Organizacional, como ritos, rituais, cerimônias, etc.

## **COMUNICAÇÃO**

A comunicação constitui o item básico para consolidação dos demais elementos a Cultura Organizacional.

A comunicação como elemento da Cultura Organizacional é apresentado como agente integrador, pelo qual os diversos elementos são disseminados entre os funcionários.

Segundo Para Wagner III e Hollenbeck (2000), a comunicação também pode ser interpretada como a linguagem, ou seja, um conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura particular da organização.

Funciona como uma rede de interação com papéis formais e informais que constituídos pelos membros da organização.

A Cultura Organizacional pode e deve ser analisada pelo aspecto comunicacional, já que é através deste processo que são garantidas e asseguradas a transmissão dos demais elementos. Esse processo pode estar ligado a comunicação verbal ou não-verbal, ou seja, comunicação verbal sendo aquela na qual a informação é transmitida através da fala, escrita e outros meios registráveis, enquanto a comunicação não-verbal representa aquela pela qual são utilizados gestos, olhares, maneiras de se vestir, etc.

### **3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Desde o principio deste trabalho procura-se equacionar algumas dúvidas e confusões que são feitas com alguns conceitos. Desta mesma maneira é importante diferenciar a Cultura em oposição ao Clima Organizacional.

O Clima Organizacional também se faz importante na compreensão da Cultura Organizacional, porém, diversas vezes é confundido e perde-se o limite entre o que representa a Cultura e o que representa o Clima.

Aprofundando-se na análise de Cultura, seria indispensável suscitar os conceitos de Clima Organizacional do sentido de apresentar como este pode estar próximo da Cultura Organizacional.

Para iniciar esta discussão é importante colocar uma frase que traduz com perfeição o sentido do Clima Organizacional. Pereira (2004) afirma que “o que está a vista de todos, chama-se clima organizacional, que é tão etéreo e volúvel como o meteorológico”.

O Clima Organizacional pode ser percebido com certa facilidade, tanto pelo ambiente interno, como pelo ambiente externo. Está relacionado as atitudes, ações e

comportamentos visíveis ao público em geral e pelo qual se pode entender o “clima” de trabalho, convivência e relacionamento naquele ambiente.

Maximiniano apud Pimenta (2001, p.77) define Clima Organizacional da seguinte maneira:

É mais intangível que a cultura. O clima organizacional também influencia na qualidade dos produtos e serviços, no rendimento e produtividade de uma empresa, ele pode ser percebido na maneira como as pessoas trabalham, se há cooperação ou não, nos gestos ao entregar um objeto ou documento, como se tratam no restaurante, no intervalo, no cafezinho, com hostilidade ou não, se tem interesse ou apatia diante dos assuntos que dizem respeito à empresa etc. Isso acontece porque o clima tem efeito direto sobre a satisfação e motivação para o trabalho.

O clima está muito mais aparente, sendo evidente através de gestos, atitudes e outros meios observáveis pelos quais se pode compreender e “medir” o clima organizacional.

O clima não é somente visualizado/sentido pelo público externo à organização, mas também pelo ambiente interno, no qual os próprios funcionários podem reconhecer em outros departamentos, grupos, turnos ou até mesmo nos próprios companheiros, o clima em que estão situados.

Graça (1999, p.108) conceitua Clima Organizacional como sendo o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários tem sobre divisão de trabalho, responsabilidade, o comportamento do chefe, as instalações onde trabalham, etc.

W. G. Bennis apud Graça (1999, p.108) acredita que Clima Organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho” ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzido no clima humano das organizações.

O Clima Organizacional influencia no comportamento do grupo e da organização, podendo influenciar nos padrões de comportamentos de outros. O clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

### 3.5 OS VALORES PARA AS ORGANIZAÇÕES

A questão do valor foi abordada neste trabalho em dois momentos, primeiramente no que tange o valor a informação e posteriormente o valor com elemento da Cultura Organizacional.

Para dar seqüência ao engajamento que se sucederá daqui por diante, é indispensável resgatar o conceito de valor, dando-lhe forma e trazendo esta experiência para o ambiente organizacional.

As organizações modernas estão cada vez mais se aproximando dos interesses dos seus clientes, sobremaneira vê crescendo o interesse pelas pesquisas e estudos acerca do comportamento do consumidor, ou seja, mecanismos que possibilitem compreender melhor e através desta compreensão aproximar-se do universo do cliente.

Conforme Dias e Beluzzo (2000), a Sociedade da Informação colabora para a formação de consumidores cada vez mais exigentes e cientes dos seus direitos nas relações de consumo. Este novo paradigma que se forma em relação ao consumidor moderno trás consigo novas inerências no modo de se relacionar com este público. Se outrora apenas a oferta de um produto/serviço de qualidade significavam a satisfação completo do cliente, a história da administração desponta novos meios de satisfação, uma vez que a qualidade passa a desempenhar condição *sine qua non* de sobrevivência no mercado.

Ao nos referirmos sobre a qualidade de um produto/serviço, é perceptível um limite tecnológico imposto neste sentido, ou seja, a qualidade pode alcançar níveis até onde chega o aparato tecnológico de produção deste produto, porém, a partir daí suscita-se novos meios de atrair e conquistar públicos, entendendo que além da qualidade, outros novos atributos passam a ser cobrados por esta nova configuração de consumidor.

As organizações buscam níveis de excelência tratando de colher informações dos seus consumidores no intuito de compreender o que se faz necessário na satisfação do cliente, onde impera instrumentos tais como a pesquisa de opinião, psicologia e comportamento do consumidor, dentre outros que contribuam na formação de um perfil do consumidor, assim antecedendo-se na oferta de atributos que sejam

compatíveis com os interesses do público-alvo. No sentido de salientar a importância da descoberta daquilo que é relevante para o consumidor, Tom Peters (1993) aponta as organizações excelentes como aquelas que ouvem o consumidor, ou seja, o fato de ouvir os anseios do seu mercado permite reproduzi-los em seus produtos/serviços, entrando em sintonia maior com estes consumidores.

As organizações contemporâneas passam a recriar e incorporar alguns sentidos que são considerados importantes para o seu consumidor, atuam na satisfação dos anseios do seu público e daí nasce a idéia de valor para as organizações.

Para Ângelo e Giangrande (2004, p.121):

Este novo paradigma exige que, além da satisfação, a empresa conheça sua posição diante da concorrência nos fatores mais importantes que motivam a escolha do consumidor. A idéia é que a satisfação não pode ocorrer no vácuo, sem que se tenha um parâmetro de mercado para comparar os níveis de satisfação dos consumidores de uma loja, ou seja, há hoje uma preocupação com o “valor” da loja, o que ela agrega de benefício ao consumidor, no que ela se diferencia de sua concorrência mais direta. Há satisfação quando a loja satisfaz as expectativas do consumidor; há valor quando a loja representa expectativas superiores às das demais lojas do mercado.

De qualquer maneira o valor faz parte da vida de uma organização, ainda que não seja feito seu uso de forma estratégica, o valor se faz presente na vida organizacional e a construção da identidade é também levada adiante na sua oferta de produtos e serviços, conferindo uma imagem institucional que carrega tais valores e são aceitos ou não pelos seus públicos de relacionamento.

A idéia de valor é antiga, há mais de dois mil anos Aristóteles já organizava os valores em: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial segundo Csillag (1995, p. 25), o que muda na atualidade é o conceito de valores como um agregado à marca, ao conceito da organização, ao produto e serviço prestado, etc.

O grande ambiente de concorrência que a globalização estabelece nas relações de comércio implica na busca por diferenciais competitivos que tornem o produto/serviço mais atraente ao olhar do consumidor e neste o valor retoma um posto importante para a obtenção de lucros e posicionamento no mercado.

Entende-se que as organizações que auferem valor no seu ambiente, serão certamente selecionadas através de um crivo a partir do momento que o consumidor se

identifique com a idéia de valor estabelecida pela organização que produz determinado produto/serviço.

Para entender o que é valor, Albrecht (1998, p. 189) o conceitua como sendo:

Um conjunto de preceitos, princípios, crenças ou declarações de posição, aos quais a administração declara sua adesão. Os fatores humanos que conduzem a empresa. Geralmente publicados e afixados com destaque para serem vistos por todos.

Como visto anteriormente, os valores representam aspectos humanos recriados dentro da organização, mas que em virtude das novas exigências de mercado são também difundidas entre seus clientes no intuito de oferecer uma identificação dos valores pessoais deste consumidor com os valores pregados pela organização que produz aquele determinado produto ou serviço de seu interesse.

Havendo uma multiplicidade de ofertas de um mesmo produto/serviço oferecido por diversas organizações concorrentes, os valores podem representar um diferencial. As informações que são veiculadas e que manifestam os valores da organização podem servir para a tomada de decisão de compra/escolha.

Neste sentido, é importante ressaltar que os valores não são criados para satisfazer somente as necessidades do consumidor, mas antes de tudo, deve ser incorporado e aceito como um valor organizacional, compartilhado e aceito pelos seus funcionários. O valor deve se articular no ambiente organizacional, a partir daí poderá sim ser disseminado.

Não é possível criar valores voltados aos consumidores, eles são criados para a organização, a idéia que desenvolvemos aqui é no sentido de interpretar esses valores organizacionais como fundamentais para a tomada de decisão do consumidor, ou seja, valores organizacionais que são bem estruturados e disseminados, certamente chegam até a formação de opinião do consumidor.

Pode-se dizer que o valor assume uma postura de diferencial competitivo na arena organizacional, sendo tratado com estrategismo, com habilidades que busquem uma melhor colocação de mercado, mas jamais pode ser fragmentado do seu sentido originário do ambiente organizacional, caso contrário, criariam-se valores falsos que cedo ou tarde seriam identificados pelos consumidores, já que os valores estão ligados

a toda uma postura da organização, não se isolando de demais fatores como transparência e ética nos negócios, atenção aos seus públicos envolvidos, etc.

O estabelecimento de uma política global de negócios na qual são exigidas organizações que abordem o valor em suas dependências pode até gerar uma corrida pela adequação a tais exigências, porém, estas não podem estar sem alicerces, devem basear-se em uma nova postura que corresponda a realidade do ambiente. Entende-se que para que haja uma adequação a novos valores, essa atitude não pode ser tomada de imediato, assim como não será traduzida com resultados em curto prazo, lembrando que os valores acima de tudo devem ser compartilhados pelos membros da organização, para que assim se configurem, caso contrário seriam solúveis e altamente mutáveis.

A força dos valores como elementos importantes de uma organização e representando essa “instituição de sentido” pode ser identificada através do código de ética ou conduta, muitas vezes é possível encontrar os valores da organização neles enquadrados. Não são facilmente alterados ou reformulados, mas traduzem um conjunto representado pela unidade organizacional, refletem o comportamento social e ético daqueles que integram a organização.

Os valores devem ser trabalhados dentro do ambiente organizacional, através deles haverá um sentido de direção e rumo. Boulton, Libert e Samek (2001) apontam os valores como orientadores de uma organização, dessa maneira, contribuem na condução e foco das suas atividades, colaborando na formação de uma unidade harmoniosa com sentido comum de direção.

Diversos componentes podem fazer parte do conjunto de valores de uma organização, dentre eles, este trabalho destaca a Responsabilidade Social, tanto pelo seu caráter de alta identificação com os públicos, como também pela emergência com que surge na sociedade brasileira e vem dominando a temática dos valores no ambiente organizacional.

### **3.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Cada vez mais as organizações estão buscando implementar valores que estejam de acordo com os anseios dos seus públicos, desta maneira, a



Responsabilidade Social vem tomando vulto cada vez maior. Atualmente seria incontável o número de organizações que nos rodeiam e que pregam uma postura socialmente responsável, mais que organizações, nos deparamos com uma infinidade de material sobre o assunto, que passa a ser discutido em diversas camadas, percorridas nas universidades visando a formação de novos profissionais adequados à esta realidade, mas certamente, o maior campo que vem abraçando esta discussão refere-se a administração, que tem descoberto na Responsabilidade Social uma nova maneira de orientar suas ações.

A evolução do modo de se relacionar das organizações trouxe uma nova interpretação à Responsabilidade Social, uma roupagem mais estratégica e que visa benefício mútuo, ou seja, beneficia a comunidade ao mesmo tempo que traz retorno para a organização, segundo Pringle: Thompson ( 2000).

Embora pareça atual essa larga discussão sobre o tema (e é), a idéia da organização se envolver com interesses da comunidade é mais antigo, estando atrelado à história das organizações durante os últimos séculos.

Este processo de incorporação dos problemas comunitários por parte das organizações é acentuado na Revolução Industrial, período no qual a filantropia aparece mais acentuada no ambiente organizacional. Alguns segmentos da sociedade estavam fadados à miséria e para interceder em seu favor, os homens de negócio se dispunham a contribuir material ou financeiramente.

Esse conceito da doação que a organização faz em benefício na comunidade, está direcionado ao campo da filantropia que ainda hoje existe e será abordado mais à frente.

Mas pode-se dizer que o entender que o tempo propiciou para o amadurecimento que as organizações fazem do compromisso social com seus públicos fez com que chegássemos a situação atual do que é a Responsabilidade Social, que embora esteja latente e em consolidação, já que representa uma área nova, começa a trazer frutos positivos desde as últimas décadas.

Neste bojo do surgimento e reavaliação do conceito e aplicação da Responsabilidade Social, muitos nomes são criados e utilizados, dentre eles: marketing social ou societal, boa cidadania corporativa, filantropia estratégica entre outros, porém,

neste período de consolidação da área, referencia-se o nome de Responsabilidade Social.

Mas enfim, o que entendemos por Responsabilidade Social?

Para Ashley (2002, p. 6):

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

A Responsabilidade Social implica em uma tomada de postura na qual existe necessariamente um envolvimento com o objeto social a ser desenvolvido, seja ele um projeto independente, uma comunidade ou instituição filantrópica. Este envolvimento é que imprime na ação o caráter de Responsabilidade Social.

Certamente quando tocamos na questão do envolvimento social de uma organização para com algum grupo, isto implica um processo ético, o qual deve orientar tais ações, haja vista que a participação de uma organização nos interesses públicos tem um grau de comprometimento muito grande e afeta não somente a organização, mas também a todo um conjunto social.

Para Melo Neto (2001, p. 26), a Responsabilidade Social pode ser definida como:

a forma ética e responsável pela qual a empresa desenvolve todas as suas ações, políticas, suas práticas, suas atitudes, tanto com a comunidade quanto com o seu corpo funciona. Enfim, com o ambiente interno e externo à organização, e com todos os agentes interessados no processo.

Adotar uma postura voltada a contribuição e desenvolvimento social implicam na criação de valores, decorre na formação de valores para a organização, bem como a sinergia que é criada na relação organização x grupo social, também transpassa essa noção de valores para a sociedade.

As ações sociais de uma organização não são fragmentadas de toda sua contextualização nos diversos ambientes, pelo contrário, simboliza um compromisso que envolve uma diversidade múltipla de públicos, portanto, não deve ser vista como

uma ação sazonal, mas sim como parte do planejamento de uma organização, estando presente em todas as esferas, seja na maneira como gerencia seu potencial humano, seja nas relações e negócios ou na interação com a comunidade.

A presença da Responsabilidade Social deve ser assumida pelo conjunto organizacional, não aplicável a uma única esfera, mas arraigando-se à cultura da organização (Ashley: 2002). E não pára por aí, a presença da Responsabilidade Social também está relacionada com o grupo maior ao qual pertence, com um conjunto social muito maior, nas palavras da autora:

Só é possível entender como as organizações vem concebendo e pondo em prática sua responsabilidade perante acionistas, funcionários, demais *stakeholders* e a sociedade em geral se levamos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o qual determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural. (ASHLEY: 2002: p. 54)

Neste ponto é importante salientar a relação com a pesquisa de opinião, que, uma vez surge como norteadora do processo, pelo qual é possível identificar as diversas nuances existentes no ambiente sociocultural, possibilitando-se desta maneira, levantar os pontos referentes a questão que são incorporados pela sociedade em geral (no macro ambiente) e pela comunidade e públicos de relação mais íntima com a organização (no micro ambiente).

As ações que determinam a Responsabilidade Social de uma organização passam a ser entendidas em um sentido muito mais amplo, visando valores comuns a todo o grupo social, neste sentido, enriquece a definição de Responsabilidade Social tida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)):

Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial em foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

Caracterizando a Responsabilidade Social como um campo cada vez mais sedimentado dentro da sociedade, é importante ressaltar alguns passos que contribuem sobremaneira para o desenvolvimento deste campo no ambiente organizacional.

Dentro das tendências que o mercado enfoca, procurando manter selos e certificações que estimulem os processos organizacionais dentro de uma padronização,

obedecendo normas e técnicas que contribuam em seu fortalecimento, a responsabilidade Social conta com a presença da certificação AS 8000.

AS 8000 foi desenvolvida em 1997, com revisão em 2001 pela Social Accountability Internacional – SAI, uma ONG com representação em diversos países. Seu embasamento e fundamentado pela OIT- Organização Internacional do Trabalho com parâmetros nas certificações ISSO 9000 e ISSO 14000, formulando uma certificação voluntária na qual é possível organizar-se de maneira uniforme, respeitando diversos aspectos considerados importante para aqueles que atuam com Responsabilidade Social.

Segundo Leipziger (2003) a AS 8000 é um padrão mundial criado com a intenção de tornar os ambientes de trabalho socialmente responsáveis no qual as empresa assumem, perante terceiro, o compromisso da melhoria das condições neste ambiente.

A AS 8000 Abrange um total de áreas, sendo:

- . Trabalho infantil
- . Trabalho forçado
- . Segurança e Saúde no trabalho
- . Liberdade de associação
- . Discriminação
- . Prática disciplinares
- . Horário de trabalho
- . Remuneração
- . Sistemas de gestão

Assumir um compromisso com o valor agregado e com os diversos públicos que estas ações possibilitam à organização lhe confere a intenção de assumir o que consiste na Responsabilidade Social, sendo que de outra maneira estaria criando ações sociais de qualquer natureza, mas não podendo ser confundida.

Essa dissociação pode ser aplicada ao campo da filantropia, que consiste na doação, seja no sentido material ou financeiro, não havendo necessariamente preocupação com o destino que é dado à doação e se caracterizando pelo não

compromisso com as ações/attitudes tomadas pela instituição ou comunidade beneficiada. A diferença está no compromisso nos projetos, ele define o processo.

Para esclarecer, Melo Neto (2001, p. 26) define filantropia como sendo:

o apoio em recurso financeiro ou material que a empresa dá a alguma ação social individual ou às entidades, sem acompanhar o emprego efetivo deste mesmo recurso ou se envolver diretamente no projeto.

Por isso é de extrema relevância saber exatamente o que é Responsabilidade Social e quais são suas características, para que não haja uma analogia ou má interpretação derivada de confusões conceituais. A distinção discorrida imprime à Responsabilidade Social o sentido de compromisso com o terceiro setor.

Também é importante neste momento conceituarmos o que é terceiro setor. Em geral as organizações socialmente responsáveis comprometem-se com grupos ou institutos que pertencem ao chamado terceiro setor, que é definido como:

organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES: 1997, p. 27)

O terceiro setor pode ser entendido como representação de problemas sociais que encontram respaldo na busca de soluções através destas instituições sem fins lucrativos. Muitas vezes é com elas que as organizações manterão estreitos laços de interação na busca do bem comum, podendo também haver espaço para participar dos interesses comunitários que não estejam necessariamente expressos através de um instituto ou organização do terceiro setor.

O que deve haver no objetivo das organizações socialmente responsáveis é a busca em contribuir na solução de problemas da sua comunidade e dos seus públicos entenda-se também que são e interesse da organização contribuir não somente com a comunidade, mas entendendo que seu público interno também é alvo de ações sociais, neste sentido, é apropriado dizer que as organizações atuam com sua Responsabilidade Social nos interesses sociais dos públicos com os quais se relaciona, seja em macro ou micro ambiente.

Contribuindo com sedimentação da Responsabilidade Social e sua regulamentação, foram criados diversos indicadores sociais, mecanismos pelos quais são “medidos” os esforços de Responsabilidade Social nas organizações, levando em consideração suas ações e projetos.

Através dos indicadores sociais, e detectar o nível de comprometimento das organizações com a Responsabilidade Social, sendo composta por questionários pré-formulados, nos quais essa organizações disponibilizam informações referente ao processo de Responsabilidade Social em sua estrutura.

Dentre os indicadores mais destacados nesse campo, vale considerar a relevância dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Este se configura como o mais importante da área, que classifica anualmente, as ações e organizações envolvidas com projetos sociais.

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial captam informações sobre:

- . Valores, transparência e governança
- . Público interno
- . Meio ambiente
- . Fornecedores
- . Consumidores e clientes
- . Comunidade
- . Governo e sociedade

Assim como os Indicadores de Responsabilidade Social, surgiram também os balanços sociais, com elementos bastante parecidos com os indicadores, sendo constituído de um questionário com apontamentos sobre o andamento do processo de Responsabilidade Social nas organizações. O balanço social se difere em seus objetivos, já que este, diferente dos indicadores e focado principalmente na prestação de contas com seus diversos públicos de interação, como parte do procedimento de transparência que deve envolver essa postura.

Segundo o Uniethos:

**Balanço Social** é meio de dar transparência as atividades corporativas através de um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa. Além disso, é um instrumento que amplia o diálogo

com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: acionista, consumidores e clientes, comunidade vizinha, funcionários, fornecedores, governo, organizações não-governamentais, mercado financeiro e a sociedade em geral. Durante sua realização, o balanço social funciona também como uma ferramenta de auto-avaliação, já que dá a empresa uma visão geral sobre sua gestão e o alinhamento dos valores e objetivos presentes e futuros da empresa com resultados atuais:

Em muitas organizações que atuam com Responsabilidade Social, o foco de atenção está mais voltado para o público externo, garantindo desta maneira uma política de “boa vizinhança” com o grupo social onde mantém suas instalações. Esta postura não corresponde ao conceito que aqui se expressa, pelo contrário, reflete uma busca súbita pela externalização de valores que deveriam ser primeiramente aceitos pelo seu público interno.

Oliveira (2001) aponta pesquisas realizadas nos Estados Unidos revelam que 76% destes consumidores dão preferência a produtos de marcas de empresas envolvidas em projetos sociais. Quanto ao investimento social, 68% preferem trabalhar em empresas que realizam ações neste sentido. Além disso, 50% dos consumidores pagariam mais por produtos oriundos de empresas socialmente responsáveis e 70% refugiam a compra de produto, mesmo mais baratos, de empresas não preocupadas com questões éticas.

Embora pareça contraditório, ainda existem organizações que oferecem atenção aos interesses da comunidade, sem antes haver suprimido ou colaborado na resolução de questões inerentes ao seu público interno.

Esta atitude pode refletir a postura assumida pela direção de uma organização, sendo que, a prática de Responsabilidade Social é bonita para o público externo ver, enquanto o público interno se conforma com as mazelas.

Entender que é proeminente conhecer o cerne da organização e entrar em contato com sua cultura para a partir daí, formar conceitos da prática que determinada organização desenvolve.

Este vínculo com a Cultura Organizacional é extremamente importante no que tange o aprofundamento da presença da Responsabilidade Social nas organizações. Se esta postura é assumida de maneira verdadeira e ética, estará presente também nos seus valores e cultura, demonstrando que os membros da organização internalizam

tais conceitos, por tanto, representa mais que um bonito discurso institucional, simboliza uma prática organizacional.

No sentido de ampliar esta discussão abordando as diversidades de preocupações que atem a Responsabilidade Social, Ashley (2002) coloca valores da Responsabilidade Social, demonstrando desta maneira o que é importante dentro de uma política de Responsabilidade Social:

- Apoio ao desenvolvimento da comunidade
- Preservação do meio ambiente
  - Investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e um ambiente de trabalho agradável
  - Comunicações transparentes
  - Retorno aos acionistas
  - Sinergia com os parceiros
  - Satisfação dos clientes e consumidores

Dentre os elementos destacados pelos vetores de Responsabilidade Social, pode-se destacar a importância da relação que se mantém com o público interno, formado por funcionários e colaboradores direto. Este representa o público com o qual a organização mantém relação íntima e freqüente, devendo dar-lhes atenção quanto aos seus anseios na perspectiva de Responsabilidade Social.

A organização é formada pelo seu conjunto, portanto, para que haja postura de Responsabilidade Social, é indispensável acima de tudo, que esta cultura esteja incorporada pelos funcionários, os quais devem estar impregnados destes valores, a partir daí, a percepção externa sobre tais valores é consequência.

A Responsabilidade Social aplicada a princípio no ambiente interno de trabalho transcorrerá de modo a também impregnar seus produtos e serviços destes valores. Daí o ponto de vista sobre o longo e médio prazo que concorre essa postura de Responsabilidade Social, podendo até ser encurtado através da disseminação da informação, divulgação e publicidade, porém, seria em vão construir valores que não correspondem à realidade do ambiente organizacional.

Esta incompatibilidade afetará de modo negativo a imagem institucional da organização, uma vez que ela discursa uma prática que não é efetiva em seu ambiente interno, portanto, não podendo ser tida como verdadeira, já que a organização é também os seus funcionários.



Por isso entende-se que a Responsabilidade Social se apresenta como um valor organizacional e como visto anteriormente, a sociedade e os consumidores cobram este compromisso com valores que são compatíveis aos seus próprios valores.

Consumidores bem informados ditam as exigências do mercado e desta maneira, cobram organizações que façam uso de valores tidos como importantes para a comunidade na qual a organização está instalada.

### **3.7 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO VALOR NA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Englobados por um contexto muito mais amplo, valores de uma cultura interferem na microsociedade organizacional, influenciando diretamente em sua cultura particular, ou seja, a Cultura Organizacional.

Analisar essa influencia de cultura externa sob a cultura interna permite conhecer os parâmetros macro sociais que decorrerão na adaptação do micro ambiente organizacional e sua adaptabilidade.

Conforme tratado na abordagem da Cultura Organizacional, ela sofre uma “pressão” vinculada ao que é tido como valores de uma cultura local ou regional e é exatamente esta influência que implica na existência da Responsabilidade Social nas organizações.

Ashley (2002, p.18) explica que:

As organizações não ocorrem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere.

Em alguns países como Estados Unidos e Reino Unido a prática da Responsabilidade Social é mais antiga e decorre de uma exigência dos públicos que interagem com as organizações, que portanto, passam a cobrar delas uma postura de valores assumidos pela comunidade.

Analisando a história brasileira e o contexto atual, temos um cenário formado por uma sociedade solidária e que cada vez mais se preocupa e se mobiliza em prol das

ações sociais, tentando de alguma maneira amenizar o abismo social existente entre os opostos das camadas sociais.

As empresas criam um novo paradigma, onde além do retorno financeiro, é visados também o retorno social que uma organização acumula (Srour: 1998) e este retorno colabora no desenvolvimento social e organizacional, beneficiando ambos.

Neste sentido o valor que é criado com as ações sociais é reflexos de um compromisso social da organização em resposta ao estímulo de exigência que a comunidade em que está inserida suscita, significa a presença dos valores culturais, que Ashley (2002) entende como sendo aqueles que de forma consciente ou não, imprimem sentido às práticas, pensamentos e comportamentos das pessoas. Em outras palavras, a cultura.

Esta peculiaridade que a cultura auferir a cada comunidade faz com que a Responsabilidade Social seja desenvolvida baseando-se nas características daquele determinado grupo social no qual ela se localiza, definindo-lhe forma compatível aos valores assumidos pela sua comunidade.

Vale recuperar o exemplo citado por Pereira (2004) sobre organizações multinacionais que se instalam em um determinado país e sofre com a incompatibilidade de valores. Fica bastante claro que a cultura nacional de um país, assim como os traços culturais da localidade onde se instala, serão mais acentuados e deverão ser respeitados para que haja ma harmonia nas relações que serão estabelecidas com seus públicos.

O que apresentamos aqui é o fortalecimento de que o valor que uma organização assume, não é infundado ou simplesmente criado dentro da concepção da direção de uma organização, os valores são estabelecidos diante da interação da organização com o fator humano presente não só interna, como externamente.

Por isso, entender que a Responsabilidade Social é sim um valor, representa e caracteriza-se pela sua firmação como valor de um grupo social ao qual pertence a organização. Da relação criada no âmbito organizacional, a identidade de uma empresa que se baliza nos valores de contribuição às questões sociais da comunidade, demandará no assumir destes valores como uma prática cultural da organização, logo, um valor presente da Cultura Organizacional.

Esta perspectiva da formação de valor através da Responsabilidade Social e sua incorporação na cultura de uma organização está sempre voltada não às decisões do alto escalão de uma organização, mas principalmente naqueles que formam o conjunto organizacional e que lhe atribuem uma identidade, nas palavras de Ashley (2002: p. 56):

Geralmente, quando se fala em Cultura Organizacional, pensa-se nos valores que os altos escalões de uma organização consideram com os mais importantes em suas formas de gestão, e não, como indicaria uma interpretação mais antropológica do termo, naqueles que realmente existem e que estão subjacentes à identidade da organização e a seus modos de atuação e administração.

No bojo ao qual se busca a compreensão dos valores de Responsabilidade Social, também se vêem preocupações com o fenômeno cultural nas organizações, já que a presença de uma postura voltada ao bem-estar social implica e se relaciona intrinsecamente com o fator cultural, presente dentro e fora da organização. A partir daí, a Responsabilidade Social como um valor é trabalhada pela ótica cultural pela qual são estabelecidas as relações entre organização e seus públicos.

Para Ashley (ibidem):

O conceito de cultura organizacional leva a pensar nos valores subjacentes às práticas de gestão e às atividades de uma organização, e uma ênfase no sentido mais antropológico do termo mostra que qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que se insere, pois ele engloba a organização.

Para a presença de uma cultura voltada para a Responsabilidade Social concorrem diversos fatores que vem sendo desenvolvidos ao longo deste capítulo, mas podemos destacar que envolve necessariamente um conjunto que integra a presença de uma sociedade formada por consumidores mais conscientes do seu papel nas relações de consumo, uma sociedade que em transição global passa a cobrar valores organizacionais que lhes são também relevantes, uma identidade cultural da organização na qual estão presentes os traços de apoio aos interesses sociais e a postura organizacional, refletida em sua cultura, na qual também se faz presente este valor.

Mas a prática da Responsabilidade Social não vincula somente o benefício que é trazido às entidades do terceiro setor, mas como apresentado anteriormente, representa também um retorno organizacional.

Quando uma organização assume valores de Responsabilidade Social está por conseqüência incorporando valores que agregam à imagem institucional da organização, portanto, conferindo-lhe maior prestígio entre seus públicos, mais que prestígio, o vínculo dos valores de Responsabilidade Social à marca trazem uma vantagem competitiva, um diferencial de mercado que pode e deve pesar na decisão do consumidor.

Uma pesquisa feita pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, citada por Ashley (2002, p. 17), evidencia o valor de Responsabilidade Social como um peso decisivo na escolha do consumidor, segundo a pesquisa, “31% dos consumidores brasileiros prestigiaram ou puniram uma empresa com base em sua conduta social”, a mesma pesquisa com um público considerado líder de opinião, esse índice chegou a 50%. A pesquisa demonstra comprovação científica sobre o efeito de identificação que os valores e Responsabilidade Social exercem sobre o consumidor, ou seja, como eles são considerados compatíveis com as exigências pessoais do consumidor.

O valor que a Responsabilidade Social representa para a sociedade passa a ser indiscutível, porém, outras questões entram em abordagem. Como discussão atual da área, existe a preocupação em avaliar particularmente cada caso organizacional a respeito da sua postura frente à Responsabilidade Social, se esta é assumida e incorporada realmente como um valor para a organização.

Esta dúvida sobre a presença dos valores de Responsabilidade Social na organização pode receber a contribuição da pesquisa de Cultura Organizacional, que pode identificar no ambiente organizacional através da leitura de sua cultura, até que ponto os valores de Responsabilidade Social são incorporados pelos funcionários.

Neste caso não é possível estabelecer dados abrangentes sobre um contexto atual, cabendo a abertura de pesquisas que englobem a identificação da Responsabilidade Social por meio da abordagem da Cultura Organizacional.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO ORGANIZACIONAL**

O levantamento teórico sobre a influência da informação na construção dos valores de Responsabilidade Social na Cultura Organizacional oferece um amplo prisma de conhecimento sobre o assunto em diversas abordagens. Mais que uma formação de repertório, este trabalho busca analisar de maneira mais focada como se dá o procedimento de informação dos funcionários de uma organização no que tange a temática aqui abordada, ou seja, como são disseminadas as informações sobre Responsabilidade Social no ambiente interno da organização e de que modo são incorporadas e assumidas na ótica da Cultura Organizacional.

Para entender este procedimento e os resultados que são alcançados, os estudos que decorreram neste trabalho encontram a necessidade de aplicar pesquisa com o intuito de levantar o caminho que a informação percorre no tramite organizacional e como contribui na formação de uma Cultura Organizacional. Desta maneira, apresenta-se neste capítulo os procedimentos realizados para formação do cenário organizacional em quatro aspectos: Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social.

#### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Para desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva, visando analisar o contexto no qual se articulam os procedimentos de construção da cultura organizacional, sem que houvessem interferências dadas pelo processo de pesquisa, conforme a apresentação de Churchill (1987), que vê na pesquisa descritiva uma forma de compreender e analisar a realidade sem interferir ou modifica-la. Para Himan apud Lakatos e Marconi (1986), a simples descrição de um fenômeno, caracteriza como uma pesquisa descritiva.

Pela diversidade de situação e especificidades de cada contexto organizacional, marcado também pela presença da Responsabilidade Social caracterizada como campo ainda novo nas investigações científicas, o método comparativo contribui no sentido de poder analisar diversas realidades organizacionais e a partir daí salientar as

diferenças e semelhanças que são encontradas neste ambiente, atuando no que tange a esta pesquisa.

O método comparativo pode ser entendido, na visão de Gil (1999, p. 34) como a:

[...]investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes agrupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos.

Ao trabalhar com a temática da cultura no ambiente organizacional, é importante levar em consideração uma multiplicidade a ser encontrada, que possui variação em diversos níveis, seja pela localização geográfica, fatores históricos em diversos níveis, cultura regional e colonização, políticas organizacionais, fundação das empresas, dentre outros. Mas é válido ressaltar que ao trabalhar com a questão cultural destas organizações, como resalta Gil (1999, p. 34) o uso do método comparativo é importante na configuração de um cenário embasado na diversidade, levantada através de configurações singulares encontradas.

Para desenvolvimento teórico sobre os assuntos envolvidos neste trabalho, destacando o eixo Tecnologia - Informação – Cultura Organizacional – Responsabilidade Social, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, levantando através das bibliotecas disponíveis (Biblioteca Universitária da Universidade Estadual Paulista de Marília/UNESP e Biblioteca Universitária da Universidade do Sagrado Coração de Bauru/USC). Neste ambiente busca-se através das bases de dados disponibilizadas por estas instituições, bibliografia correspondendo com os assuntos de interesse deste trabalho.

Em posse do resultado das buscas de literatura, é realizada consulta a cada livro e periódico afim de averiguar sua afinidade e utilidade de acordo com os objetivos deste trabalho.

Na seqüência, os livros e periódicos que foram considerados relevantes para produção teórica deste trabalho, foram lidos e fichados, visando categorizar as temáticas de acordo com a organização dos capítulos da dissertação.

Além das buscas por livros e periódicos em bibliotecas, a busca bibliográfica avançou em *sites* da Internet, base de dados, monografias, obras e publicações específicas.

Ressalta-se que o processo visa formar repertório de conhecimento intelectual do autor para melhor embasar suas idéias e construir com maior propriedade sobre o assunto o campo teórico do trabalho. A pesquisa bibliográfica é definida por Marconi e Lakatos (1999, p. 73) como aquela que abrange toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Segundo as autoras, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

A construção do levantamento teórico contribuiu para contextualizar a realidade organizacional dentro do ambiente que esta pesquisa se dispõe a investigar e neste sentido encontrou respaldo no método comparativo como meio de alcançar os resultados almejados.

Em acordo com o método comparativo e dando seqüência ao caráter pratico da pesquisa, foi necessário relacionar as organizações que poderiam participar desta investigação, para tanto, utilizou-se como critério de seleção as organizações que são apontadas pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa principal publicidade impressa da área, como projetos sociais desenvolvidos na área de Responsabilidade Social, sendo uma publicação anual que destaca as organizações privadas que desenvolvem projetos sociais que merecem destaque, colocando as como empresas-modelo de Responsabilidade Social e de mais organizações que são inscritas com a finalidade de buscar este titulo. O guia possui uma metodologia própria de pesquisa, na qual as organizações que procuram obter esta premiação preenchem questionário e o encaminham para a publicação, que posteriormente analisa os resultados e divulga as organizações que são destaques, evidenciando o titulo de Responsabilidade Social.

O Guia é fonte de dados sobre as organizações que desenvolvem projetos na área social, destacando as áreas sociais em que tais empresas atuam e fornecendo alguns dados, como abrangência; localização, investimento e breve descrição sobre os projetos.

A publicação recebe o aval do principal instituto da área de Responsabilidade Social, Instituto Ethos. O Instituto Ethos se configura neste cenário como organização de fomento à Responsabilidade Social Empresarial. Segundo sua própria descrição, o Instituto Ethos é:

[...]uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

(INSTITUTO ETHOS, Site virtual: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br))

Já o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa é uma publicação anual e O Guia classifica os projetos sociais por área de atuação, sendo elas:

Educação

Apoio à criança e adolescente

Meio ambiente

Saúde

Cultura

Redução do desemprego

Apoio à pessoa com deficiência

Combate à fome

Redução da violência

Apoio à terceira idade

Nestes setores são colocados os projetos sociais das organizações, considerando sua natureza correspondente com o setor que desenvolve projeto social, podendo uma mesma organização manter diversos projetos sociais, estando cada um em uma classe diferente.

Dentre as diversas organizações que são apresentadas no Guia Exame, selecionaram-se as organizações que atuam com projetos sociais voltados para o interior do estado de São Paulo.



Atualmente a bibliografia existente sobre a área de Responsabilidade Social sempre contempla organizações que estão localizadas nas principais cidades que formam o conglomerado da capital, ou de outra maneira, focam organizações que desfrutam de uma estrutura ampla, como são os casos de grandes indústrias apontadas pela literatura.

Já o Guia Exame permite analisar os casos de organizações diversas que estão não somente nas capitais, mas também àquelas que atuam nas demais partes dos estados, principalmente a região interior.

Sobre estas organizações que são elencadas como mantenedoras de projetos sociais, buscou-se nas edições do Guia Exame de 2003 e 2004 (publicações disponíveis até o momento de seleção das organizações) aquelas que estão presentes no interior do estado de São Paulo e que desenvolvem projeto social na cidade em que atuam.

Em análise a cada uma delas, foram consideradas as organizações que atuam diretamente no interior e ali mantêm suas raízes, chegando às seguintes organizações. Através de contato via e-mail, dentre as seis organizações encontradas, três não puderam envolver-se com a pesquisa, justificando-se por motivos de reestruturação organizacional ou período intenso nas atividades.

Outras três disponibilizaram-se e contribuíram na pesquisa, porém, para que houvesse uma maior liberdade para análise dos resultados, preferiu-se manter sigilo sobre o nome das organizações, utilizando-se de nomes fictícios abaixo relacionados:

Organização A

Organização B

Organização C

As três organizações selecionadas pertencem a distintas regiões do interior do estado e atuam em ramos diferentes, sendo detalhadas mais adiante na caracterização das organizações.

## **4.2 Contextualização das Organizações**

Antes de aplicar qualquer pesquisa, e de uma suma importância formar um conhecimento expressivo sobre as organizações que estão envolvidas na pesquisa. Nesse sentido, buscou-se levantar informações para construção de um cenário sobre cada organização, onde pudessem ser apresentadas suas diversas realidade, considerando porte, ramo de atuação, segmentação de mercado, etc.

Somando para a construção deste cenário, as organizações disponibilizaram materiais e informações importantes para que fosse possível conhecer de antemão, a realidade organizacional de cada uma delas.

Abaixo encontra-se a contextualização das organizações envolvidas. Com o método adotado para pesquisa e a seleção das organizações concluída, foi possível categorizar os momentos em que se divide esta pesquisa, sendo eles:

#### 4.2.1 Organização A

<b>Localização</b>	<b>Numero de Funcionário</b>	<b>Ramo</b>	<b>Área de Atuação Social</b>	<b>Abrangência dos Projetos Sociais</b>
São Carlos-SP	118	Auditoria Contábil	Educação, prestação de serviços e parcerias	Regional

A Organização A e uma multinacional resultante da fusão de duas organizações internacionais.

Atualmente a ORGANIZAÇÃO A mantém 94.000 funcionários trabalhando em 717 escritórios espalhados por 148 países.

Esta organização atua na área de consultoria e auditoria contábil e esta presente em nove cidades do Brasil, empregando mais mil funcionários.

A organização A dissemina como missão a seguinte frase: Transformamos conhecimento em valor em benefício de nossos clientes, de nosso pessoal e do mercado de capitais.

Entre os escritórios, a organização A dissemina as práticas de Responsabilidade Social que são estruturadas através de programas que estão presentes em seus escritórios espalhados pelo mundo. No Brasil, a organização A mantém uma postura de Responsabilidade Social através projetos sócias e ainda colabora em parceria e apóia a outros demais projetos.

O compromisso social dessa organização pode ser visto através dos seus valores, segundo sua própria definição:

“ O compromisso com comunidade está declarado em nosso valores. A razão para esse compromisso e para nossos esforços é bastante simples: é a comunidade que nos propicia nossos recursos humanos, sócios e colaboradores, para servir os nossos clientes. Engajamento com a comunidade, com nosso pessoal e com nossos clientes é o coração do jeito da nossa empresa.”

Mais especificamente o objeto de estudo esta no escritório localizado na cidade de São Carlos, que mantém fielmente o compromisso com os projeto sociais assumidos pela organização e esteve presente no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa Exame, inscrevendo-se através do seus dois projetos sócias, que terão seus nomes omitidos para evitar conclusões sobre a organização envolvida. Os projetos são (nomes fictícios):

**Projeto A:** Parceria da organização A com a USP de São Carlos que objetiva melhorar a auto-estima de 220 jovens entre 10 e 14 anos, oferecendo premiações e condições de acesso ao ensino médio dos jovens de destaque.

O Projeto A busca contribuir na formação destes jovens que fazem parte do programa, trabalhando no seu desenvolvimento pessoal e formando grupo de jovens cidadãos.

**Projeto B:** Projeto criado para que todos os membros da ORGANIZAÇÃO A de São Carlos possam usar um dia do ano desenvolvendo ações de apoio à cidadania de toda comunidade, através de diversas ações direcionadas à entidades filantrópicas da cidade.

Este projeto incorpora o voluntariado de funcionários, através de atividades que vão desde recreação infantil até noções de cidadania, indo além da simples doação de

mantimentos. O evento que antes era anual, agora recebe ações que são semanais e mensais.

A Organização A anda apóia e SIFE (Students in Free Interprise), organização sem fins lucrativos que contribuem na implementação de projetos de educação na formação de equipes universitárias colaborando na formação de jovens líderes preocupados com as questões do bem-estar social das comunidades que atuam.

A Organização A também atua no apoio à atividades de fundo cultural, dentre elas a Sala São Paulo de concertos e a Orquestra Sinfônica do estado de São Paulo.

O escritório da Organização A em São Carlos, como todos os outros, segue a mesma missão instituída para todas as unidades, porém, destaca-se no desenvolvimento autônomo dos projetos sociais citados.

#### **4.2.2 Organização B**

<b>Localização</b>	<b>Numero de Funcionários</b>	<b>Ramo</b>	<b>Áreas de Atuação social</b>	<b>Abrangência dos projetos sociais</b>
Ribeirão Preto-SP	580	Envase e distribuição de bebidas	Educação, cultura, meio ambiente e parcerias.	Regional

Fundada em 1948 a Companhia de Bebidas Ipiranga destaca-se no ramo de bebidas, sendo a distribuidora da companhia Coca-cola e tendo sua matriz na cidade de Ribeirão Preto.

Atualmente a empresa atende mais de 300 cidades do estado de São Paulo e sul de Minas Gerais, contando com uma linha de mais de 100 produtos da marca Coca-cola Company, abastecendo mais de 30 mil pontos de vendas, gerando aproximadamente 1.600 postos de trabalho.

É apontada entre as 500 maiores empresas do Brasil e segundo o Guia Exame, está entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, mantendo um faturamento anual na faixa de R\$ 450 milhões ao ano.

A Companhia de bebidas Ipiranga aponta :

**Missão:** Oferecer produtos e serviços adequados às necessidades do mercado, agregando valor ao negócio com qualidade, respeito à vida e ao meio ambiente.

**Valores:**

- Temos um ambiente que promove mudanças e o desenvolvimento.
- As pessoas são estimuladas a assumir responsabilidades e compartilhar decisões.
- Temos compromisso primordial com a qualidade e a segurança alimentar.
- Conduzimos nosso negócio de modo a proteger e preservar o meio ambiente, a segurança e a saúde da força de trabalho e da comunidade.
- Atendemos às legislações e requisitos aplicáveis à organização.
- Incentivamos e colaboramos com ações e projetos comunitários.
- Nossa conduta é ética.

A Organização B aponta a Responsabilidade Social como uma filosofia da sua organização, mantendo oito projetos sociais e um projeto que envolve seus consumidores. Detalhando os projetos:

**Projeto A:** projeto de parceria com a entidade Casa das mangueiras, que cuida de crianças, jovens e adultos. Nesta cooperação, o projeto atua em oficinas ligadas principalmente ao uso da reciclagem como fonte de renda e aproveitamento de materiais, criando opção para os atendidos deixarem as ruas e as drogas. Também incentiva e contempla a educação e cidadania.

**Projeto B:** Projeto em parceria com o Museu de Arte de Ribeirão Preto através de patrocínio mensal, visando levar à comunidade o acesso à cultura e proporcionar divulgação dos trabalhos de artistas da comunidade.

**Projeto C:** projeto que atende 20 adolescentes de comunidade carente, ensinando o ofício de artesanato para a prática em vidros. O projeto visa retirar jovens da rua e ensinar-lhes um ofício, cuja remuneração vem da venda dos produtos confeccionados por eles próprios.

**Projeto D:** Parceria com a entidade Casas Betânia para a oferta do ensino pré-escolar para as crianças atendidas pela entidade, bem como a contratação de uma pedagoga para atender a instituição.

**Projeto E:** Construção de oficina para qualificação de mão-de-obra na área de panificação e confeitaria. O projeto atende a comunidade carente na qualificação para posterior inserção no mercado de trabalho em diversas áreas: hotéis, padarias, restaurantes, etc.

**Projeto F:** Oferece o acesso de crianças carentes à escola de ballet do Centro Cultural Campos Elíseos, colaborando no custeio de professores para o ensino de dança e integrando as famílias das crianças nas atividades desenvolvidas.

**Grupo de voluntários:** Grupo formado por colaboradores da Companhia de Bebidas Ipiranga interessados em desenvolver atividades sociais. O grupo organizado pela empresa trabalha na cooperação de projetos e entidades sociais da região de Ribeirão Preto, contribuindo através da mão-de-obra em diversas campanhas orientadas para a área social.

**Centro de voluntariado:** Fazer com que as entidades filantrópicas encontrem auto-gestão, auto-sustentação e profissionalização, através de um trabalho conjunto com universidades (empresas juniores) e órgãos financeiros de projeto, buscando assim mantê-las vivas e realizando melhor seus trabalhos, de acordo com sua missão.

**Programa de reciclagem:** Programa que acampa 55 escolas da rede pública de Ribeirão Preto no seleção de materiais recicláveis, que são arrecadados pelos alunos e posteriormente coletados pela equipe do projeto mantido pela companhia. A empresa instala coletores de materiais recicláveis nas escolas inscritas e posteriormente realiza a troca destes materiais por prêmios, que em geral, são materiais destinados ao uso comum da escola, como bebedouros, computadores, etc.

Alguns projetos apontados pela Organização B são totalmente criado e mantidos pela própria empresa, enquanto outros envolvem cooperações, parcerias apoios ou patrocínios.

#### 4.2.3 Organização C

<b>Localização</b>	<b>Numero de Funcionários</b>	<b>Ramo</b>	<b>Área de atuação social</b>	<b>Abrangência dos projetos sociais</b>
Amparo-SP	240 funcionários e cooperados	Saúde	Saúde e parcerias	

Em 1990 um grupo de médicos fundou a organização C, na cidade de Amparo no interior de São Paulo, buscando formar assim, uma cooperativa de médicos que atendessem a região.

No inicio o grupo teve o apoio da Associação Paulista de Medicina Regional e o aval da gestora, então, puderam através dessa cooperativa formar a Organização C, abrangendo o circuito das águas.

Em poucos anos a Organização C pode ampliar sua estrutura, já contando com sua sede na cidade de Amparo, organizou seu primeiro escritório na cidade de Pedreira. Com o passar do tempo o grupo foi conquistando cada vez mais a região, montando em 1997 sede na cidade de Serra Negra e no ano posterior, nova sede na cidade de Águas de Lindóia.

Desde seu nascimento a Organização C compactuou dos ideais da rede a qual está ligada, agregando cada vez mais atividades à sua estrutura, desde o núcleo de medicina preventiva, até serviços de ótica e farmácia própria.

Juntamente com os ideais da Organização C, surgiram as preocupações com a Responsabilidade Social, valor iminente da rede a qual está organização esta ligada e

que é fomentado em todas as suas cooperativas, possuindo selo de qualidade em projetos sociais que são conferidos pela gestora.

A Organização C se alicerça no profundo conceito de cooperativismo, mantendo valores como:

- 1- Pratica medicina ética e de qualidade;
- 2- Age no interesse da Cooperativa;
- 3- Participa de reuniões, assembléias e fóruns;
- 4- Expõe sua opinião de forma clara;
- 5- Vota com consciência;
- 6- Prestigia as atividades sócias da Cooperativa.

Seguindo estes preceitos, a Organização C Amparo também deu seqüência à sua busca pelo desenvolvimento social da sua comunidade implementando dois projetos sociais que visam devolver para a sociedade a contribuição que esta oferece à empresa, contribuindo para uma sociedade menos desigual. Os projetos são:

**Associação Mulheres:** formada por esposas e companheiras de associados da Organização C, que visa promover diversas ações sociais junto à comunidade onde atuam. A associação é aberta à todas aquelas que pretendem engajar-se no movimento social da Organização C e atuam principalmente no **Programa Vida Iluminada**, uma iniciativa voltada para a integração social, educacional, moral e profissional das pessoas com deficiência visual, sejam elas cegas ou com baixa visão. O projeto contribui para desenvolver os potenciais, a auto-estima e a autoconfiança dos portadores de deficiência, além de oferecer apoio aos familiares. Possui atualmente cerca de 47 cadastrados entre crianças, adolescentes e adultos.

Este projeto contribui também na alfabetização de deficientes visuais através do sistema Braille.

**Projeto A** : foi concebido em 2001, inspirado na idéia de buscar o envolvimento de funcionários da Organização C em ações educativas voltadas às vulnerabilidades dos adolescentes. Além de ter como missão a atuação junto à comunidade das cidades



que compõem a área de ação da Organização C, o Projeto pretende criar a cultura do voluntariado, com a participação de grande parte dos funcionários da cooperativa.

Realiza treinamento em informática, incentivo ao esporte e palestras educativas, também apóia entidades assistenciais com o intuito de promover o desenvolvimento da cidadania e auxiliar na formação profissional dos envolvidos nos projetos.

Atualmente a Organização C conta com 340 cooperados.

### **4.3 Instrumento de Pesquisa**

Através de ampla revisão de literatura sobre a metodologia da pesquisa, bem como se aprofundando na área do Método Comparativo, concluiu-se que para atender as necessidades dos questionamentos suscitados por esta pesquisa, os instrumentos mais adequados seriam a entrevista e o questionário.

Com base teórica na metodologia que apoiou este trabalho, bem como no levantamento de informações e construção do conhecimento para o alcance de um repertório sobre o eixo do estudo (Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social) estas análise teóricas contribuem para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados.

A teoria apresentada na bibliografia consultada respalda para as abordagens e questões mais emergentes sobre tais assuntos, desta maneira, o conhecimento teórico conduz à sua externalização e sintetização através destes instrumentos.

Para a construção dos instrumentos de coleta de dados, manteve-se o eixo Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social dividido em blocos.

Para tanto, destaca-se os procedimentos em cada instrumento: entrevista e questionário.

#### **4.3.1 ENTREVISTA**

O primeiro instrumento a ser selecionado foi a entrevista. Esta seleção se deu pelo ato da entrevista permitir uma interação imediata e mais estreita com o

pesquisado, possibilitando que dúvidas que surjam no decorrer da pesquisa possam ser alcançadas e desta maneira não deixando margem para a omissão de informação.

Segundo Marconi e Lakatos (1999: p. 94):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista dentro da pesquisa proposta está vinculada à investigação do departamento responsável pela disseminação de informação sobre Responsabilidade Social para o público interno da organização e neste sentido, a entrevista permite chegar à informação necessária (MARCONI e LAKATOS: 1999, p. 94).

Esta entrevista é dirigida, portanto, a(o) responsável pelo departamento que dissemina as informações de Responsabilidade Social para o ambiente interno da organização, ou seja, somente havendo um entrevistado por organização, aquele que é responsável pelo departamento.

Selltiz apud Marconi e Lakatos (1999, p. 94) atenta-se para os objetivos da entrevista, dividindo-os em 6 pontos, a saber:

1. Averiguação de fatos
2. Determinação das opiniões sobre os fatos
3. Determinação de sentimentos
4. Descoberta de planos de ação
5. Conduta atual ou do passado
6. Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas

Levando em consideração o contexto no qual busca coletar as informação e a maneira como serão posteriormente estruturadas, adotou-se a entrevista padronizada (ou estruturada), que segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 95) é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Em análise posterior, a padronização da entrevista colabora no sentido de dar seqüência a natureza comparativa do método em uso. Para Lodi (1971, p. 16), este método parte da premissa de que todas as respostas devam ser comparáveis contra o mesmo conjunto de perguntas, e de que as diferenças devam refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

Para elaboração do instrumentos de entrevista, considerou-se uma organização que segue o padrão temático deste trabalho, sendo tratado neste percurso como eixo de estudos, sendo ele formado por três grandes áreas, a saber: Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social.

Assim sendo, o eixo de estudos permeia e enquadra os interesses na coleta de dados da entrevista.

O objetivo da entrevista com a direção do departamento que dissemina informação de Responsabilidade Social para o público interno, prende-se ao modo como a informação de Responsabilidade Social é tratada e o modo como é disseminada e o uso da tecnologia nessas operações. Neste parâmetro, salienta-se que a construção da entrevista busca coletar dados mais aprofundados sobre Tecnologia, Informação e Responsabilidade Social, permitindo levantar o discurso que é feito em torno da prática de Responsabilidade Social pelo departamento, posteriormente podendo ser comparado à prática, que é consolidada e apreendida através do questionário, representando a opinião dos funcionários.

A elaboração da entrevista pode ser fragmentada em quatro etapas, sendo elas:

**1ª Etapa – Cabeçalho:** Visando a identificação do entrevistado, no qual deve ser apresentado o nome, cargo, departamento e outras informações sobre o entrevistado, somente no intuito de manter a identificação da entrevista. Outros dados referentes à organização, como área de atuação, porte, número de funcionários e outros, devem ser coletados anteriormente à entrevista, através do contato que é feito com este responsável.

Na verdade o dirigente do departamento atua na relação com o pesquisador deste trabalho como um elo de ligação entre as necessidades desta pesquisa e as

informações sobre a organização, podendo, a princípio, oferecer dados relevantes para a construção da contextualização/descrição das organizações pesquisadas.

**2ª Etapa – Bloco sobre Tecnologia e Informação:** A tecnologia e a informação representam os principais pontos de questão da entrevista com o departamento. Antes de tudo, objetiva-se através da entrevista conhecer os meios que a organização se utiliza para alcançar o público interno na intenção de oferecer-lhes informações sobre a Responsabilidade Social da organização e o modo como a tecnologia tem impactado este público.

A informação atua como o elemento de conectividade entre o que a organização prega e os valores que os funcionários incorporam. Como o departamento entrevistado é o responsável pela disseminação de informação, é sobre ele que recai a responsabilidade de colocar público interno a par dos valores assumidos pela alta direção da organização. Através deste departamento também é possível levantar o uso aplicado da tecnologia para a disseminação desta informação.

O bloco sobre tecnologia e informação pretende então, conhecer os meios que o departamento se utiliza na disseminação de informação de Responsabilidade Social, o uso de tecnologias para seu alcance, *feed-back* das informações disseminadas, métodos de seleção de informações pertinentes e tratamento da informação na organização e departamento.

A tecnologia se constitui como um aspecto de interesse nas demais áreas pesquisadas dentro deste instrumento, porém é neste bloco que aparece mais diretamente, apresentando-se de forma mais tênue nos demais blocos.

**3ª Etapa – Bloco sobre Cultura Organizacional:** Este bloco possui relevância para a entrevista atendo-se à questões mais pontuais da organização, que podem ser de desconhecimento dos demais funcionários. Assim o bloco de Cultura Organizacional visa levantar a forma como são partilhados valores, missão e objetivos da organização, procurando saber de suas existências e registros, bem como socialização.

Este bloco salienta uma busca sobre o conhecimento que o responsável possui sobre Cultura Organizacional e suas aplicações dentro do ambiente organizacional no qual está inserido e como a tecnologia e a informação podem alavancar este processo.

Dentre outras informações necessárias para a compreensão de sua Cultura Organizacional, a entrevista é estruturada de maneira a buscar coletar dados a respeito dos elementos que compõem a cultura da organização, desta maneira podendo estabelecer sua existência e relação com os valores do próximo bloco.

**4ª Etapa – Bloco sobre Responsabilidade Social:** No quarto e último bloco da entrevista, construiu-se os tópicos visando alcançar o modo com que a Responsabilidade Social é tratada no ambiente organizacional no que tange sua disseminação como valor (ou não) da organização e o ponto de convergência no qual funcionários deveriam assumir tais valores.

Este último bloco é de extrema importância, uma vez que, através dele será possível verificar o discurso que a organização prega sobre Responsabilidade Social e de que modo o faz chegar ao alcance do público interno, considerando a adequação tecnológica que oferece aos funcionários,

De maneira geral os tópicos procuram coletar dados sobre a disseminação de informações de Responsabilidade Social e como o departamento percebe a etapa de recepção do processo de comunicação com o público interno, procurando-se chegar até a conclusão do departamento sobre a existência destes valores como realmente incorporados/assumidos pelo público interno da organização.

Na construção da entrevista, buscou-se colocar como tópico a percepção que o departamento possui sobre as ações de Responsabilidade Social e seu compartilhamento nas esferas organizacionais, consideradas e distinguidas em: funcionários e organização (alto escalão).

As etapas mencionadas concorrem para uma construção do cenário no qual está inserido o departamento, ou seja, como o departamento que lida com as informações de Responsabilidade Social se posiciona na tarefa de manter seu público interno integrado com as informações dos valores de Responsabilidade Social que são pregados pelo discurso da organização diante de um cenário marcado pela presença da tecnologia.

### 4.3.2 QUESTIONÁRIO

No segundo momento de pesquisa sobre as organizações envolvidas, foi presente a necessidade de coletar dados dos seus funcionários, indo ao encontro dos objetivos deste trabalho.

Neste caminho, optou-se pelo uso do questionário como meio de coleta de dados ( apêndice 2).

O questionário faz parte do método de Observação Direta Extensiva, e segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100), pode ser definido como:

Instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

GIL (1999, p. 128) ainda considera a importância do questionário no objetivo de levantar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Para aplicação do questionário, é necessário ainda contar com uma carta ou nota, que deve seguir o questionário, explicando a natureza da pesquisa, esclarecendo seus objetivos e a necessidade de suas respostas, dessa maneira atraindo a atenção do pesquisado. (Marconi e Lakatos (1999, p. 100).

No caso do questionário aplicado nesta pesquisa, trata-se de um instrumento que visa obter informações sobre o ponto de vista e conhecimento que os funcionários (de modo geral) possuem sobre os meios de informações com os quais a organização mantém contato para disseminação dos valores de Responsabilidade Social, o meio como tais valores são apreendidos e a influência da tecnologia.

Com base nesta necessidade de coleta de dados, estipulou-se um número comum em 10% do universo total de funcionários de cada organização, optando pela entrega aleatória sem considerar estratificação.

Nos três casos de organizações, a amostragem de 10% sobre o universo total apresenta-se satisfatória em relação ao número de funcionários existentes

(esclarecidos mais adiante na contextualização de cada organização), mantendo uma margem de confiabilidade de 95%.

No processo prático de aplicação do questionário, foi decidido com base na metodologia estudada, entregar pessoalmente aos funcionários cada questionário.

O uso do questionário está atrelado à necessidade de coletar dados que expressem a opinião dos funcionários das organizações envolvidas, a respeito de como a tecnologia é empregada para que a informação chegue até eles, como sentem a cultura da organização onde atuam e, em análise mais profunda, como são percebidos e incorporados os valores de Responsabilidade Social.

Este momento da pesquisa visa contemplar a opinião de quem recebe a informação, que *a posteriori*, deve ser comparado com a opinião da direção do departamento que é responsável pela disseminação da informação desta prática.

Considerando que o questionário deve ter por objetivo abstrair o ponto de vista dos funcionários a respeito da abordagem do eixo Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social, o instrumento foi elaborado de maneira a permitir essa coleta de dados e contribuir na sua comparação com demais opiniões.

Primeiramente considera-se que os funcionários estão em seu ambiente de trabalho, portanto, não podem desfrutar de vasto tempo para preenchimento do questionário. Com vistas nesta realidade, o questionário foi organizado de maneira ágil e facilitando a contribuição dos pesquisados, alternando questões fechadas de múltipla escolha, questões abertas e classificações com adaptação da escala de Likert.

Vale ressaltar que a escala de Likert, segundo Mattar (1997), é uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância e ou discordância.

As questões fechadas de múltipla escolha possuíam questionamento com uma variedade de opções previamente organizadas abaixo da questão, cuja resposta o pesquisado apontou naquela opção que se aproxime mais de sua opinião.

Nas questões abertas, é permitido ao pesquisado expressar seu ponto de vista com suas próprias palavras.

Já a Escala de Likert se apresenta como uma régua, espécie de termômetro, no qual o pesquisado situa o nível de intensidade de sua opinião.

Assim como na entrevista o questionário também respeita a organização do conhecimento que se busca para a coleta de dados da pesquisa, utilizando-se da

mesma seqüência do eixo de estudo. Para que não houvesse resultado tendencioso sobre as respostas, foi garantido o anonimato do funcionário, dessa maneira, permitindo-lhe responder com maior plenitude, sem que suas respostas lhe causem qualquer tipo de constrangimento ou repreensão por parte da hierarquia organizacional ao qual está vinculado .

Com a ausência do cabeçalho, o questionário se inicia com breve explicação sobre sua utilidade. Para aplicar tal instrumento, em sua concepção foi refletido sobre a compreensão que o pesquisado teria sobre a pesquisa, de maneira que, julgou-se necessária uma introdução explicativa, na qual deveria ser esclarecido:

- - Motivo da pesquisa
- - Necessidade da opinião dos pesquisados
- - Uso/contribuição que a opinião dos pesquisados tem para a dissertação
- - Garantia de anonimato
- - Agradecimentos

Com a introdução disponibilizada, pode-se seguir para a construção das questões, que segue as mesmas três etapas da entrevista, com uma diferença, na construção do questionário julgou-se que não seria prático subdividir o instrumento como feito na entrevista.

Embora a divisão por blocos não tenha sido feita, os quatro eixos permanecem desenvolvidos na pesquisa, seguindo a mesma seqüência (Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social), mantendo sempre a Tecnologia como elemento presente em todos os ciclos.

Para manter uma seqüência sem grandes distinções ou impacto entre um tema e outro, procurou-se fazer uma passagem tranqüila de uma abordagem para outra, utilizando questões que margeiam ambos assuntos, construindo elos de conectividade para adentrar outro assunto.

No primeiro momento o questionário procura ater-se à questões da recepção da informação por parte dos pesquisados e relação com a tecnologia aplicada à essa informação.



Levando em consideração que o estudo baseia-se na compreensão da informação como elemento na construção de uma Cultura Organizacional que contemple os valores de Responsabilidade Social, buscou-se elementos que esclareçam como a informação chega até o funcionário, o intermédio da tecnologia, qual o meio que mais lhe atrai e algumas considerações que contemplem a opinião do pesquisado sobre a maneira com que percebe a recepção da informação e como esta lhe mantém a par dos seus interesses.

No campo de tecnologia e informação o instrumento busca uma construção embasada na recepção da informação, temática abordada e sedimentada em pesquisa bibliográfica para contextualização do tema desta pesquisa, amparado na construção teórica do trabalho. O interesse consistia em conhecer melhor o preparo e adequação dos funcionários para a recepção de informação através de suportes tecnológicos.

Com questões que visem contextualizar o processo da informação entre disseminadores e receptores (atores organizacionais envolvidos), o instrumento recorre a uma conexão com a abordagem de Cultura Organizacional, trabalhando

aspectos da identificação do funcionário com o seu ambiente de trabalho, posteriormente adiantando-se também para abordar assuntos que englobam comportamentos visíveis/perceptíveis dos demais funcionários, desta maneira buscando na construção das questões, contextualizar a realidade do clima organizacional, em um tipo de diagnóstico das relações e manifestações humanas nas organizações envolvidas.

As questões de abordagem de cultura e clima organizacional foram pensadas e estruturadas de maneira a conseguir imergir no universo aparente e mesmo na camada mais tênue na qual possam se situar as relações humanas no ambiente de trabalho.

A proposta do segmento da cultura na organização, dentro do questionário, serve como elemento para sinalizar a presença de valores organizacionais e compreensão do ambiente, levantando-se dessa maneira o clima interno que se configura entre os funcionários e como se manifestam na percepção do funcionário os valores organizacionais.

Este meio de construção do questionário, no qual aborda a cultura, o clima e os valores em seu segundo momento, permite uma seqüência lógica ao terceiro momento da pesquisa, onde são abordadas as questões de Responsabilidade Social.

Na continuidade do questionário também não há rupturas ou fragmentação do instrumento, seguindo a mesma seqüência com elos conectando um tema ao outro.

Neste caso a abordagem dos valores da cultura permite prever os valores de Responsabilidade Social, que em sua presença no questionário, serve para coletar dados sobre o conhecimento que o funcionário possui sobre a Responsabilidade Social da organização na qual está inserido e o nível do seu envolvimento.

A elaboração de cada questão sobre a área de Responsabilidade Social visa conduzir o pesquisado em uma linha de raciocínio onde possa tecer sua idéia conceitual de Responsabilidade Social e se esta possibilidade se configurou na apresentação da organização, ou seja, se o funcionário entende que a prática social da sua empresa reflete uma postura de Responsabilidade Social.

Para que houvesse uma compatibilidade conceitual do que a organização prega e o que os funcionários percebem, é disposta uma série de perguntas nas quais é permitido ao pesquisado oferecer sua contribuição/opinião a respeito da imagem que faz sobre a organização e sua ligação com a idéia de Responsabilidade Social.

Para comentar a respeito da Responsabilidade Social na organização, o pesquisado é conduzido à reflexão sobre o seu papel dentro do processo de incorporação dos valores de Responsabilidade Social, nesse momento, o questionário suscitou, em um mesmo bojo, a tomada dos demais eixos da pesquisa, trazendo consigo a Tecnologia, a Informação, a Cultura Organizacional e a Responsabilidade Social em um mesmo campo, com inferências e junções que cruzam as idéias na busca da conclusão da ótica do pesquisado, possibilitando uma análise sobre o nível de veracidade que o pesquisado usou para responder, uma vez que, ao final do questionário, essa conjunção dos temas reconstrói todo o corpo da pesquisa, podendo, então, conferir se as respostas às questões possuíram congruência e levam a uma conclusão.

#### **4.4 Desenvolvimento da Pesquisa e Coleta de Dados**

O procedimento de aplicação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa envolvida neste trabalho, dividiu-se em duas áreas sendo elas a entrevista e o questionário.

Neste momento é importante relatar o modo como foi feita a abordagem e como se deu o processo de aplicação dos referidos instrumentos.

#### **4.4.1 Entrevista**

Conforme previsto na metodologia, cada responsável pelo departamento de disseminador de informações de Responsabilidade Social foi contactado através de e-mail com o pedido de aplicação de pesquisa (ver apêndice 1).

Cada departamento indicou um responsável que poderia responder a entrevista e ainda atuar como mediador para o processo de contato com a organização para aplicação da entrevista e questionários aos funcionários.

Com a indicação do responsável pelo departamentos, iniciou-se um processo de dialogo através de telefone e e-mail, no sentido de combinar a aplicação da entrevista, utilizando-se, oportunamente, do momento da aplicação do questionário aos funcionários, para também executar a entrevista.

No momento combinado, pessoalmente, o processo de entrevista deveria iniciar-se, porem, no caso das três organizações, os responsáveis pelos departamentos a serem entrevistados pediram que este procedimento fosse otimizado pela Internet, ou seja, ouve a proposta de que a entrevista fosse deixada e posteriormente a responderiam, já quem o momento e acumulo de tarefas não permitiam que entrevista se concretizasse pessoalmente.

A entrevista, por ser efetuada, permite que haja interação mediada pelo sistema virtual. Não havendo outra possibilidade, nos três casos a entrevista se consolidou através de e-mail, sendo as perguntas que constavam no roteiro de entrevista encaminhadas através do correio eletrônico.

Diante de um prazo combinado três dias os e-mails foram retornados devidamente preenchidos. Sabendo da necessidade de interação que uma entrevista exige, o procedimento, mesmo após o recebimento do e-mail com as respostas, teve

seqüência através de diálogos por telefone e mesmo através dos e-mails, para que quaisquer dúvidas restantes pudessem ser equacionadas.

Com a finalização de todos os questionamentos objetivado pela entrevista, as respostas foram sistematizadas e analisadas (apêndice 3).

#### **4.4.2 Questionário**

Para a aplicação do segundo instrumento, o questionário para funcionários, foi por intermédio destes responsáveis pelos departamentos disseminadores de informação de Responsabilidade Social de cada organização, que houve autorização para aplicação da pesquisa sobre o universo de 10% do corpo de funcionários, sistematizados da seguinte maneira:

- Organização A: Total de 118 funcionários-Amostra de 12 funcionários(10%)
  - Organização B: Total de 580 funcionários-Amostra de 58 funcionários(10%)
- Organização C: Total de 235 cooperados-Amostra de 24 funcionários(10%)

Foi agendado um dia para cada organização no qual deveria ser aplicada a pesquisa aos funcionários, sendo que cada empresa ofereceu antecipadamente uma explicação sobre a melhor maneira de aplicar as pesquisas em sua dependências.

Para todos os casos de entrega de questionário, foi utilizada uma abordagem direta, na qual o pesquisador se apresentou explicando que estava entregando um questionário para fins acadêmicos e que contava com a colaboração dos funcionários para obter algumas informações importantes para a conclusão de uma dissertação de mestrado.

A primeira empresa a ser visita foi a Organização A na cidade de São Carlos. O horário ficou marcado para às nove horas da manhã, possibilitando desta maneira que os funcionários pudessem ter um tempo maior para responderem ao questionários.

A chegada do pesquisador deste trabalho teve a acolhida da responsável pelo departamento de Responsabilidade Social, que ofereceu algumas dicas sobre a melhor maneira de encontrar os funcionários no ambiente de trabalho. Dentro da estrutura da Organização A de São Carlos, foram entregues questionários a doze funcionários sendo que a escolha foi aleatória.

Juntamente com o questionário foi entregue um envelope com adesivo para lacrar, no momento de entrega aproveitou-se para indicar o local onde estaria uma urna na qual poderiam ser depositados os envelopes com os questionários preenchidos, preservando dessa maneira a identificação do funcionário.

No final do dia a urna foi aberta e constavam ali presentes os doze envelopes com os questionários, o material foi colhido e arquivado. Posterior a coleta, o pesquisador despediu-se da responsável pelo departamento de Responsabilidade Social e posteriormente fez a sistematização das informações e apresentação em quadros e gráficos, apresentados nos resultados deste trabalho.

A segunda empresa visitada foi a Organização B.

Houve seqüência do mesmo processo, porém, recebendo orientação da direção da empresa, a entrega dos questionários foi feita no refeitório no momento que o grupo entrava, já que possuem um horário extenso de almoço e naquele espaço permanecem durante a maior parte do tempo.

Conforme os funcionários entravam, recebiam caneta e questionário.

Ao final do horário de almoço, todos depositaram na urna os questionários respondidos que foram coletados e posteriormente também sistematizados e organizados em tabelas e gráficos presentes nos resultados do trabalho.

A terceira empresa a ter os questionários aplicados foi a Organização C.

Orientado pela responsável pelo departamento de Responsabilidade Social, os questionários foram entregues aos funcionários no período da manhã, recebendo orientação para efetuar o preenchimento naquele período e depositarem no momento de saída para o almoço os questionários na urna que estava disponibilizada na saída do escritório da unidade de Amparo.

No horário previsto os questionários já haviam sido depositados e foram coletados da urna e levados para sistematização.

Concluindo a etapa de aplicação dos instrumentos de coleta de dados, é possível afirmar que seu uso e retorno mantiveram-se à altura das expectativas do pesquisador, contribuindo com resultados exatos que permitem uma análise abrangente sobre distintas realidades abordadas.

Em posse de todos os questionários das três organizações envolvidas, deu-se a etapa de sistematização dos dados(apêndice 4), onde os questionários respondidos foram tabulados e os resultados foram organizados em gráficos e tabelas.

A etapa seguinte à sistematização foi a interpretação dos resultados, acompanhando cada gráfico e tabela, nas quais o pesquisador pode intervir com seus conhecimentos para análise dos resultados obtidos buscando uma interpretação comparativa dos dados alcançados.

Em posse dos resultados das entrevistas e questionários, estes foram interpretados à luz dos eixos Tecnologia – Informação – Cultura Organizacional – Responsabilidade Social.

Primeiramente cada eixo é visto sob a ótica dos departamentos na seqüência é analisada a ótica dos funcionários e por fim, sob o prisma da discussão entre as convergências e divergências pautadas sobre a literatura.

## **5 A INFORMAÇÃO E A TECNOLOGIA NA CONSTRUÇÃO DOS VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Para melhor desenvolvimento e discussão sobre os resultados levantados, estes serão sistematizados seguindo os eixos que regem este trabalho: Tecnologia, Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social.

Dentro destes eixos,serão disponibilizados os resultados obtidos seguindo a ordem: pesquisa com os departamentos, pesquisa com funcionários e discussão.

### **5.1 Tecnologia**

### 5.1.1 Departamentos

A entrevista consegue captar a presença dos meios tecnológicos trabalhados na disseminação da informação, uma vez que, todos os entrevistados apontam para o e-mail como uma das técnicas utilizadas, criando um ambiente de alternativas de técnicas, entre as quais estão inseridos os meios tecnológicos, mas também considera a presença dos meios convencionais, como: mural, informativo interno, carta e outros.

A tecnologia assume sua posição destacada no intuito da pesquisa. Os entrevistados convergem no ponto sobre os benefícios que a tecnologia trás para a disseminação da informação ao público interno, mantendo ainda, algumas ressalvas sobre o alcance deste meio, que ainda não é total em dois casos vistos mais a frente.

A concepção que a tecnologia trás consigo desde sua origem, pode ser facilmente visualizada através da interpretação destas respostas quando se entende que uma das principais características da tecnologia é exatamente acompanhar um imediatismo que caracteriza a sociedade atual. Há comentários sobre resultado e alcance mais imediato que a tecnologia permite, porém, ainda há divergências quando comparado ao *feed-back*, questão tratada adiante.

Se a tecnologia permite um alcance mais imediato, deveria estar considerada entre as preocupações das organizações, no sentido de beneficiar o sistema integrado de informação para com os funcionários internos, levantando neste ponto a postura quanto ao preparo do público interno para lidar com as tecnologias da informação.

Para o uso da tecnologia aplicada à informação, o e-mail destaca-se em todas as organizações entrevistadas, demonstrando que este instrumento já faz parte da realidade organizacional no que tange a busca por sistemas para troca/disseminação de informações. Cabe argumentar que, mais uma vez, é visível o amplo uso da tecnologia a favor da disseminação da informação, compreendendo que seu uso é corrente e deveria refletir na expansão do uso deste instrumento.

O site das organizações é apontado em nas entrevistas, demonstrando que o uso da *home-page* das empresas também se configura como uma arena de informações que são de interesse do funcionário e disponibilizam as informações tidas como relevantes para a disseminação. Esta análise deve concorrer com o uso que o

funcionário faz da *home-page* da empresa, avaliando a eficácia em disseminar as informações através desse meio e há retorno quando é aplicado a este publico..

A tecnologia, sob a ótica dos entrevistados, não representa um problema para o departamento.

Em análise à primeira entrevista, o respondente associa qualquer possibilidade de problema com a tecnologia ao mal uso que é feito pelo usuário.

Destaque maior deve ser dado para a falta de alcance da tecnologia a todos os funcionários, esclarecendo que esta é uma preocupação do departamento da segunda empresa entrevistada, mas permite que se volte à discussão sobre a preparação dos funcionários para o uso das novas tecnologias aplicadas à informação. Novos questionamentos poderiam surgir daí, como, a título de exemplo, a adaptação irrestrita de todos os níveis do público interno à esta tecnologia.

É contributiva a adaptação que o departamento da Organização B sistematiza, no qual outros meios de alcançar o conhecimento do funcionário, que não os tecnológicos, são adotados.

Os funcionários não são preparados para lidar com a tecnologia, o que há, são preocupações em disseminar essa cultura entre seus funcionários, bem como contratar funcionários que estejam adequados a essa realidade.

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não, não há grandes problemas com o uso da tecnologia para disseminar informações, o que pode acontecer algumas vezes é falha humana, como enviar para e-mail errado, fazendo com a mensagem volte.
<b>Organização B</b>	Acredito que a maior dificuldade esteja no fato de nem todos terem acesso à internet, e-mail, site da empresa e todas essas facilidades da tecnologia, concerteza isso é um ponto negativo, por se todos tivessem acesso, seria mais fácil mas infelizmente não é assim que ocorre, por isso não nos fixamos unicamente nos meios tecnológicos, mas também utilizamos os convencionais, como comunicados impressos, etc.
<b>Organização C</b>	Não vejo problemas relacionado ao uso da tecnologia para as informações internas, pelo contrario acho que ajudam e muito.

Quadro 6: Tecnologia na disseminação de Informações internas.



Enquanto os novos funcionários são contratados sob essa condição, os funcionários que já faziam parte da organização antes dessa cultura, permanecem fora desse sistema, não havendo demonstrações claras em introduzi-los nessa dimensão, seja através de cursos ou capacitações.

Esta questão é o cerne de algumas preocupações e questionamento que surgem no decorrer da análise da entrevista. Os pontos mencionados nas questões anteriores levam a crer que a necessidade de expandir o acesso a meios tecnológicos é uma necessidade emergente, portanto, demandaria cursos voltados para a preparação dos funcionários.

Diferente do que é visto como necessidade para a melhor disseminação da informação no ambiente interno das organizações, não são oferecidos cursos que enfoquem a preparação do funcionário para lidar com as novas tecnologia e seu uso no ambiente de trabalho sendo apontado somente pela primeira empresa cursos mais específicos, que correspondem a área de atuação, mas não enquadram uma formação abrangente aberta a todos os funcionários.

A tecnologia não é vista como um problema pelos pesquisados, alguns pontos são levantados no que se refere a erros cometidos na utilização desta tecnologia. Outro ponto considerado é em relação a impessoalidade que a tecnologia acarreta considerando que muitas vezes a tecnologia substitui contato humano direto, delegando ao meio tecnológico uma forma de comunicação que não aspectos de socialização e integração.

Em contrapartida a estes detalhes, a tecnologia é ressaltada como fator positivo nas organizações, contribuindo para uma comunicação rápida e ágil, permitindo também alcance a um numero mais amplo de funcionários, desde que estes integrados ao suporte utilizado.

### **5.1.2 Funcionários**

Os funcionários em sua maioria (71%), não apontam meios tecnológicos para mediar a relação de transmissão de informação entre organização e funcionários.

Por outro lado, vale ressaltar as organizações A e C que são apontadas como usuarias da tecnologia para alcançar seus funcionários no sentido de informá - los .

A organização B também aparece neste rol, ainda que representada por 21%, apontando a presença da tecnologia. Este aspecto pode ser explicado através do acesso restrito de funcionários à tecnologia no ambiente organizacional, uma vez que não são todos que possuem este ambiente, pode se considerar que apenas 10% dos funcionários possuem este acesso.

Como meios de transmissão de informação apontados pelos pesquisados, estão o e-mail e a internet.

67% dos funcionários pertencem à classe daqueles que fizeram curso de informática independente da empresa, por tanto, por conta própria. Este fato revela um interesse em estar em contato com a área da tecnologia, ainda que não haja incentivo direto por parte das organizações.

O que se percebe é que alguns funcionários que ainda não ingressaram em cursos de informática, aguardaram o resultado direto de suas organizações na oferta destes cursos, possuindo interesse, mas aguardando curso oferecidos pela empresa, demonstrando que a atenção à tecnologia se daria a partir de uma demonstração clara da organização no que tange sua preocupação em ampliar seus funcionários para utilizarem e operarem o computador.

Este dado pode estar relacionado ao fato de muitos funcionários não manterem necessidade de uso do computador em seu ambiente de trabalho, por tanto, não vêem o uso imediato destes aplicativos.

Numa parcela considerável das organizações entrevistada, o e-mail surge como importante alternativa para a transmissão de informações da organização para com seu funcionário.

No caso da organização B, por se tratar de uma empresa que possui uma linha maior de funcionários que não precisam lidar diretamente com as TIC's, a alternativa de pouco ou nenhum uso de e-mail, na relação organização-funcionário é muito freqüente.

Esta segmentação dos funcionários que utilizam e-mail e os que não utilizam, mostra claramente que o serviço de e-mail esta disponível a um número limitado de funcionário, concordando, provavelmente, com seu tipo de trabalho e área de atuação.

De modo geral, em todas as organizações os funcionários que mantêm o uso do e-mail apresentam-se satisfeitos com a informação que recebem através deste meio.

Esta satisfação pode oscilar entre considerar que as informações que chegam até eles são suficientes, ou em poucos casos, consideradas como regular.

Através destes dados é possível estabelecer que quando o e-mail se faz presente na mediação da informação, ele se apresenta de maneira satisfatória nesta transmissão, não havendo comentários negativos sobre a informação disponibilizada através deste canal.

É bem expressivo o número de funcionários que se disporia a ingressar em curso de informática caso seu custo fosse mantido pela empresa em que trabalham. Surge a visão do interesse pela tecnologia, uma vez que o processo de aquisição de conhecimento da área seja viabilizado pela busca de qualificação para uso de computadores é real e inerente à estes funcionários.

Vale ressaltar a presença de 7 funcionários da organização B que demonstram uma rejeição pela informática, recusando-se a frequentar o curso quaisquer seja as maneiras que este fosse disponibilizado.

Em vista do interesse dos funcionários em buscar conhecimentos para lidar com os computadores e seus utilitários, o pesquisado vê como importante o fato de se saber utilizar o computador.

Esta importância que é dada ao domínio operacional do computador é presente em todas as organizações, ficando claro e maciço em empresas como a organização A, que lida direto com o uso da informática e da tecnologia e desta maneira cria uma cultura do seu uso.

Os funcionários não expressam desvalorização do conhecimento do uso do computador. Quando questionados sobre a adesão a cursos de informática, um grupo de funcionários da organização B respondeu que não fariam de forma alguma, porém, através da análise dos dados desta questão, é visível que apesar da rejeição pelos cursos, eles possuem entendimento sobre a importância de dominar esta ferramenta.

A tecnologia que revoluciona o cenário global do mundo contemporâneo, traz, demonstrado por estes dados, a presença cada vez mais significativa do computador em diversos ambientes dos funcionários.

81% dos pesquisados possui computador em casa e este possui acesso à Internet, o que indica que a tecnologia, embora não esteja diretamente relacionada nas

habilidades do indivíduo em quanto funcionário está presente em casa, devendo considerar que a pergunta visa levantar conhecimento sobre a presença do computador, não alcançando resultados sobre o uso destes aparelhos pelo pesquisado.

Vale ressaltar que cada vez mais o computador e a Internet fazem parte da vida humana, estando presente na maioria dos lares e englobando a participação ativa desta pessoas a grande rede, demonstrando através do uso de e-mail.

Estes dados podem ser cruzados entre si, ponderando que, 78% possuem computador em casa, uma grande parte dos que o detêm, utilizam a Internet e dentro deste universo, e ainda externo a ele, muitos interagem neste sistema de informações através do e-mail pessoal ou e-mail de trabalho.

A presença do computador na mesa de trabalho aparece em maior escala para as empresa que possui um estrutura menos e que possui um perfil de trabalho ativo com esta tecnologia, como é o caso da organização A e C, enquanto funcionário da organização B caracterizada pelo estrutura maior e com funções que não envolvem diretamente a informática, não possuem em sua maioria, a presença de um computador na mesa de trabalho sendo apontado por 24%.

Esse fato pode mais uma vez ser explicado pela pluralidade de funções e cargos atribuídos em cada organização e a necessidade da presença de maior ou menor numero de pessoa que tenham em seu perfil, habilidade para o manuseio dos aplicativos do computador.

No caso das organizações A e B, lidar com a tecnologia não reapresenta somente uma inovação ou elemento de adequação à nova era, mas fundamenta-se como item indispensável à sua sobrevivência.

De maneira geral, todas as organizações estão buscando na tecnologia um meio de aperfeiçoar e otimizar seus serviço e produtos, de maneira que, é dada a devida importância à presença do item tecnológico em sua estruturas.

A importância que se dá ao meio tecnológico transparece não somente à aqueles que trabalham em organizações que utilizam a tecnologia como meio principal de produção, mas também nas demais que, mesmo não lidando diretamente com tecnologia, reconhecem nela sua fonte de aperfeiçoamento.

Fica perceptível para 65% dos pesquisados a importância que estas organizações dão à tecnologia, transparecendo para seu público interno a preocupação que mantêm com presença deste fator na estrutura da organização.

### **5.1.3 Discussão**

A tecnologia é apontada na realidade das empresas pesquisadas principalmente no que tange a área de transferência da informação, neste ponto, é possível afirmar que as organizações utilizam o e-mail como importante instrumento de comunicação com o seu público interno, porém, uma questão refere-se ao quão preparada essas organizações estão para a utilização efetiva deste meio. Sob o ponto de vista dos funcionários, o e-mail é apontado como o segundo meio pelo qual os funcionários tomam conhecimento de algumas informações, neste sentido, vale a compreensão de que, as informações que transitam pelas organizações não são totalmente transmitidas através da tecnologia, havendo dessa maneira outros meios considerados, como é o caso do mural, do jornal interno e do comunicado oral.

A mudança de foco que o momento atual impõe é decorrente da transformação social causada pela Revolução Tecnológica, que segundo Castells (1999), trás consigo mudanças significativas em todos os processos aos quais as organizações estão sujeitas.

O uso do e-mail é visto, de acordo com os funcionários como um meio para transmissão de informações que tenham conteúdo relativo ao trabalho, sendo que, outros tipo de uso aplicados ao e-mail permanecem minoritários, bem inexpressivos. Excetua-se neste ponto uma única organização, que é a lida com grande parte de seus funcionários composto por pessoas com menor instrução, neste caso, o e-mail é utilizado para outros fins que não os de trabalho.

O endereço virtual é apontado como fonte de informação, através do qual os funcionários podem obter dados e informações que sejam relevantes para seu conhecimento, porém esta forma de comunicação altamente utilizado, ou seja, é apontado por poucos, ponto compreensível à luz da falta de acesso à este universo por parte de todos os funcionários. Uma terceira fonte tecnológica é o MSN, programa de interconexão e comunicação instantânea entre computadores, mas este meio é

utilizado somente inter-departamentos, não havendo necessidade e nem condições de disseminá-lo a todos os demais funcionários que não àqueles que lidam com situações de comunicação intensiva entre si.

As TIC's são preponderantes na disseminação das informações, portanto, a utilização da Internet, que viabiliza processos como e-mail e visita ao site da organização, tem seu valor reconhecido nesse ambiente, sabendo-se que através dela que se possibilitará os processos de comunicação. Embora deva haver sempre preocupações com meios tradicionais de comunicação e disseminação de informação, é relevante a nova configuração que a Internet traz, que segundo Morgan (2003, p.190)" converteu-se hoje na maior e mais importante rede de redes e está evoluindo supervia de informações de amanhã".

Algumas empresas possuem seu pessoal, ou alguns departamentos específicos, preparados para lidar com o uso tecnologia na informação, de forma que, àqueles que dominam a utilização destes meios, são beneficiados pelo uso efetivo do e-mail, enquanto os demais recebem a informação através de outros meios convencionais.

Ainda que o uso do e-mail não abranja a todos nas organizações é notória sua contribuição para as ações e tomadas de decisão. A tecnologia cria uma diversidade de possibilidades no que tange, principalmente, a simultaneidade que as informações podem ser trocadas e difundidas, de modo que, a tecnologia permite uma interconexão de tal modo que a comunicação é facilitada em suas atribuições em um ambiente organizacional.

Para os funcionários que recebem informações através do e-mail, estes consideram que as informações ali transmitidas são suficientes, o que lhes é transmitido é considerado suficiente para seu conhecimento. As informações lhe causam esclarecimento e redução das incertezas, portanto, pode-se considerar que o e-mail é utilizado de maneira eficiente.

A tecnologia utilizada nessas organizações, no que tange principalmente a Tecnologia da Informação e da Comunicação, não encontra dificuldades em seu uso e aplicação por àqueles que fazem dela, somente havendo atribuição de erro ao que remete a falha humana, no caso de haver falta de cuidado com envio de informações confidenciais, porem, o que é levantado e é importante considerar, é que a falta acesso

à informação vai meios tecnológicos consiste em uma preocupação dos departamentos que lidam diretamente com a disseminação da informação, já que encontrariam nestas ferramentas tecnológicas um forte aliado para facilitar o processo de transmissão de informação .

Nem todos os funcionários possuem preparação para lidar como a tecnologia da informação, de maneira que, esta fica comprometida quando é pensada em modo coletivo, somente ficando isolada àqueles que possuem conhecimento e acesso a elas como não existe uma preparação dos funcionários na há como manter cobranças para que eles dominem técnicas de uso. As organizações pesquisadas não oferecem cursos ou treinamentos para inserir seus funcionários na dimensão da tecnologia da informação, assim sendo, não é possível uma política que estimule o aprendizado voltado a área tecnológica.

Por parte dos funcionários, existe sim o interesse em aderir ao movimento tecnológico, em conhecer novos meios de interagirem com a empresa, porém, eles apontam as ausências desse incentivo por parte da empresa, já que uma parte dos pesquisados conhecem alguns pontos de tecnologia da informação com base em cursos que fizeram independentes da empresa, ou seja, cursos de informática por conta própria. Na segunda parcela representativa dos funcionários confirma que, seu houvesse um estímulo da empresa para fazerem cursos de informática, certamente o fariam.

69% dos funcionários vêem como muito importante o fato de saber usar o computador nos dias atuais, demonstrando que eles estão cientes da transição que a sociedade e as organizações vivem, onde o domínio do computador é cada vez mais preciso. Por terem noção desse período de transição, sabem da necessidade que uma empresa possui em desenvolver-se sob este aspecto.

Nesse sentido, é visível que os funcionários possuem certa expectativa quanto a oferta de cursos voltados à informática e domínio da tecnologia da informação, essa expectativa poderia ser suprida através do desenvolvimento de cursos que suprissem tais necessidades. É irrisório o numero de funcionários que decididamente não possuem nenhum interesse em fazer tais cursos, a 71% se dispõe a adquirir novos conhecimentos sobre a área de tecnologia e informática.

Mesmo não havendo a oferta de cursos que contemplem a área de informática e tecnologia, os funcionários conseguem ver como positiva a importância que a empresa dá a tecnologia, portanto, pode-se entender que para os funcionários, a visão de tecnologia que é dada dentro do ambiente organizacional está além da sua contribuição pessoal. A tecnologia está muito mais entendida e aplicada no que se refere a implantação de sistemas tecnológicos e maquinários, ou seja, o foco não é estabelecido somente sobre o que tange a tecnologia da informação e da comunicação, mas também é visto pelos funcionários como as diversas formas de implementação nas organizações.

Este independe do conhecimento da área de tecnologia de todos os funcionários, ficando restrito somente aqueles que trabalharam diretamente com estes sistemas e máquinas, ou seja, os pesquisados não se inserem neste quesito. A empresa dá importância à tecnologia, mas não capacita seus funcionários de maneira homogênea, a lidar com as tecnologias e informática.

Mais que lidar com a tecnologia, é necessário conhecer seu poder de transformação organizacional e seu papel na promoção do conhecimento, segundo Castells (1999), não apenas no que tange a centralidade da informação e do conhecimento, mas na sua efetiva aplicação para produção de novas informações e conhecimento, criando dessa maneira, um ciclo de realimentação que converge a tecnologia no seu uso aplicado a geração de novas informações.

O desenvolvimento de uma política que estimule os funcionários a buscarem conhecimentos de informática e tecnologia, certamente é uma forma das organizações saírem do momento em que vivem e decididamente ingressarem no atual contexto, na era da Tecnologia da Informação, utilizando-se desse conhecimento como diferencial competitivo, como forma de progredir em seu desenvolvimento através de funcionários mais capacitados em termos tecnológicos e que dominem as ferramentas que fazem, cada mais, parte do cotidiano de quaisquer organizações.

## **5.2 INFORMAÇÃO**

### **5.2.1 Departamentos**



A informação aparece para as organizações pesquisadas como um insumo de grande importância, em todos os casos há uma política de apoio à disseminação da informação, seja através de maneira formal ou informal, mas está presente na troca de experiências e contribui para o desenvolvimento organizacional. Tanto a informação formalizada (que decorrem de estrutura organizada e planejada na disseminação) como a informal (decorrente dos diálogos) se apresenta como ponto estimulado pela organização.

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Atualmente a informação é importante para toda e qualquer empresa que deseja manter-se no mercado. Na nossa empresa temos incentivos para estamos sempre atentos as informações que estão disponíveis e que podem contribuir para o nosso crescimento, em termos de empresa. É a informação que nos permite estamos preparados para mudanças, inovações e outras coisas que são constantes no mercado.
<b>Organização B</b>	É muito importante por que através da informação é que é possível estabelecer novas diretrizes que se adaptem ao mercado competitivo. A empresa está sempre trazendo treinamentos, cursos de toda infra-estrutura que contribua neste sentido. Com certeza não somente a nossa empresa, mas todas as outras devem estar atentas as informações que circulam, porque através delas é possível manter o nível de qualidade elevada em todos os serviços.
<b>Organização C</b>	Eu entendo que a informação possui uma pertinência em toda a estrutura organizacional, não estancada a departamentos somente, mas pertencendo a uma hierarquia que flui entre os diversos níveis da empresa. A empresa tem um sistema positivo sobre a troca de informações, aqui dentro temos acesso a Internet e através dela fica fácil manter contato com todos. O que ajuda muito é a estrutura, convivermos próximos uns aos outros, com isso é mais fácil de estar em contato. A empresa está sempre incentivando a troca de informação e experiência entre todos, seja pessoalmente ou mesmo através da Internet, esse relacionamento bom entre todo ajuda muito.

Quadro 7: A importância da Informação

Outro ponto relevante é o destaque que os pesquisados dão ao comentar sobre a informação como um elemento fundamental para a sobrevivência no mercado, seja de modo a antecipar-se ou mesmo para conhecer melhor o mercado de atuação, associando à informação a possibilidade de melhorar produtos e serviços.

Já 64% dos pesquisados aponta a não existência de um sistema ou serviço específico na seleção de informações que são consideradas relevantes ao público

interno da organização, o terceiro pesquisado também não aponta um sistema específico, evidenciando que em todos os casos a seleção de informações é feita através de modos convencionais que implicam primordialmente nas informações que, particularmente, são entendidas como de relevância ao corpo interno da organização.

A seleção de informações obedece somente a uma análise do departamento responsável, posteriormente sendo disseminada ao público interno da empresa.

A disseminação da informação ao público interno não obedece unicamente a um sistema, mas condiz à melhor maneira que se encontra para alcançar os objetivos da transmissão da informação. Não havendo formatos específicos para disseminação, mas adequando-se a maneira que compreendem como mais eficaz para cada determinada necessidade.

Variando com cada necessidade, os departamentos selecionam o melhor suporte para realizar a disseminação daquelas informações que devem alcançar o seu público, desta maneira, possui uma variação de acordo com cada momento.

Através das respostas obtidas não é possível afirmar que não exista preocupação com a recepção da informação por parte dos funcionários, o que há é uma falta de suporte para esta avaliação.

A recepção da informação, em todos os casos pesquisados, é analisada somente através de meios formais, sem nenhuma sistematização, não possibilitando que haja um diagnóstico sobre o alcance da informação ao público de destino.

Os pesquisados apontam maneiras informais para análise da recepção, destacando o contato pessoal como modo de sintetizar e prognosticar o alcance obtido.

A terceira empresa entrevistada faz menção a possibilidade que uma pesquisa ofereceria de diagnosticar a recepção da informação por parte do público interno, mas ao mesmo tempo, considera a inviabilidade desta ação de maneira generalizada para todas as ações de disseminação da informação que emanam do departamento.

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não há nenhuma forma sistematizada para saber como os funcionários receberam as informações do departamento. O que há é um contato informal para saber sobre a recepção dessa informação, se os funcionários tomaram conhecimento, outra maneira é através dos retornos feitos. Alguns funcionários podem entrar em contato para esclarecer as dúvidas, ou então, o retorno pode ser obtido através da adesão dos funcionários a um convite, por exemplo.
<b>Organização B</b>	Existe a preocupação em saber como as informações chegam até o público interno, mas não existe nenhuma regra ou forma de se obter esse resultado, contando somente com o retorno informal, através de contato direto com os funcionários para saber o resultado ou impacto das informações sobre eles, mas tudo feito de maneira informal.
<b>Organização C</b>	Seria bastante importante saber como a informação que enviamos é recebida pelo funcionário, saber se alcançou seu objetivo e se teve o retorno esperado. Obter esse retorno é bastante difícil, o que colabora é manter um bom sistema de informações para que não haja dúvidas de que chegou ao destinatário. Uma pesquisa com os funcionários seria cabível, mas talvez inviável para cada vez que enviássemos alguma informação do departamento.

Quadro 8: Preocupações com impactos da informação

Os pesquisados voltam a relatar a ausência de sistemas que contribuam para o conhecimento do departamento sobre o alcance e impacto das informações que deveriam chegar aos funcionários.

Não existindo uma maneira de fazer este diagnóstico, corre-se o perigo de trabalhar às cegas, sem que tenha a noção exata da eficácia dos métodos utilizados para a disseminação da informação no ambiente interno.

A pesquisa volta a figurar como alternativa de diagnóstico, desta vez entendendo que não há necessidade de manter um processo de pesquisa permanente sobre as informações que são transferidas ao seu público, mas pesquisas sazonais que possam oferecer um cenário sobre a realidade do sistema de informação utilizado.

Em todos os casos percebe-se que armazenamento das informações que circulam pelo departamento é feito através de sistemas parecidos, sendo que, as

informações que estão em suporte manuseável são arquivadas em fichários, porta-arquivos ou pastas e mantidas sob o resguardo do departamento.

Nota-se preocupação por parte de alguns pesquisados em manter uma organização que sistematize ou armazenamento das informações para facilitar sua identificação e possível recuperação.

Informações que estejam comportadas em suporte digital, são arquivadas através de pastas e compartimento presentes no computador do departamento, havendo também a possibilidade de estes estarem disponíveis para demais setores/departamentos de uma mesma organização.

A questão do espaço também é comentada, levando em conta que espaço físico muitas vezes não permite que informações em grande volume sejam armazenadas, restando como opção selecionar aquelas que precisam ser arquivadas.

Não é detectado nenhum sistema específico de armazenagem de informação, este processo é feito de acordo com a maneira disponível, seja através do computador ou arquivos.

Não foram detectados departamentos que trabalhem com o gerenciamento da informação que circula pela organização, apenas havendo um apontamento a respeito da presença de departamento de comunicação e marketing que são responsáveis pela armazenagem de um tipo específico de informação.

Comenta-se a respeito dos departamentos se estruturarem para lidar com as informações que possuem, é o que acontece na prática, onde há exemplo do departamento pesquisado, os funcionários arquivam nos suportes mencionados na questão anterior as informações que precisam ser mantidas em posse do departamento.

Em 71% dos pesquisados é desconhecidas a existência de canais de comunicação na sua empresa que cooperem com a relação entre a direção da organização de seus funcionários.

A organização B é a única que cita a presença de caixa de sugestões para a colhida de informações no sentido ascendente da hierarquia organizacional. Comenta também sobre a implantação de um suporte tecnológico que contribua neste sentido. Mas que ainda apresenta-se em fase de experimento, não havendo resultados

estabelecidos ou mais informações que possam colaborar para a compreensão do seu uso e aplicação.

A ausência de canais que viabilizem uma comunicação ascendente gera um antagonismo: Por um lado a organização busca aperfeiçoar-se para manter um sistema informações que alcance com maior agilidade e amplitude, por outro lado não há grandes preocupações com o processo inverso da informação no qual o público interno também possa transmitir sua informação para departamentos ou demais segmentos da organização, descaracterizando dessa maneira a existência de uma comunicação horizontal e democrática.

### **5.2.2 Funcionários**

O mural é apontado por todos os pesquisados como o meio de transmissão de informação utilizado pelas organizações, concentrando neste item o maior índice de apontamentos.

A segunda opção é o uso do e-mail, destacando-o como importante meio de transmissão de informação e trazendo o uso da tecnologia aplicada à disseminação.

O jornal interno e a comunicação oral aparecem na organização B como importantes instrumentos para disseminação, indicando a presença do jornal interno como meio de informar seu público interno e a presença da comunicação oral para facilitar o acesso à informação.

O boletim é apontado como um dos recursos menos utilizados na recepção da informação, assim como a rádio interna, que não está presente em nenhuma das organizações entrevistadas.

Uma grande concentração dos pesquisados considera a estrutura de informação da sua empresa como excelente, considerando uma segunda colocação que interpreta esta estrutura como boa.

É importante analisar que estes dados refletem a opinião dos funcionários sobre o sistema de informação que a organização mantém para lhes disseminar informação, ou seja, a maneira como eles percebem a estrutura de informação que consolidada no

intuito de disponibilizar ao publico interno as informações necessárias, de maneira que cumpra seu objetivo.

A organização B ainda aparece com alguns focos que colocam essa estrutura de informação como satisfatória e chegando a ter apontamento que definem a estrutura como fraca, ou seja, a forma como a informação é viabilizada dentro de uma compreensão de estrutura, e vista como mediano.

Nota-se uma divergência de opiniões no que diz respeito à compreensão que se tem sobre os diversos meios de uma mesma organização, sendo interpretados por uma parte como excelentes, em quanto por outros é apontado como fraco.

Os pesquisados apontam o conteúdo das informações recebidas de maneira positiva, interpretando este conteúdo como excelente, segundo 80% dos respondentes, alguns pesquisados da organização B apontam como satisfatório este conteúdo.

Em análise geral, o conteúdo das informações é visto como positivo, provavelmente atingindo o objetivo de informar o publico interno, respaldado por meio de transmissão da informação que sejam eficazes para que estas cheguem até este publico.

As informações divulgadas pelas organizações para seu publico interno, são consideradas do interesse para este publico, sendo possível entender que o objetivo de atingir os funcionários esta sendo possível.

É interessante salientar que a proposta de oferecer informações que sejam interessantes para o publico que deseja atingir, é uma pratica que deve ser buscada constantemente, para que se mantenha o interesse dos funcionários na recepção das informações que lhe são encaminhadas.

Alguns pesquisados ainda apontam que as informações veiculadas são do interesse não só do próprio funcionário respondente, mas também são de relevância para 67% dos funcionários.

Em análise geral, pode-se dizer que as informações impactam o publico interno, alcançando seu objetivo.

Para grande parte dos pesquisados, as informações que são disseminadas pela organização para o seu publico interno, contribuem no fortalecimento do conhecimento destes sobre a empresa, através destas informações, se beneficiando sobre o funcionamento da organização.

Outra resposta apontada pela pesquisados diz respeito a contribuição que estas informações trazem para a melhoria do seu desempenho no serviço em que atuam, podendo se entender que as informações que são transmitidas colaboram de alguma maneira para o bom funcionamento do ambiente organizacional, considerando ainda, que os pesquisados apontam, ainda que com menor freqüência, as informações ajudam na melhoria da postura no ambiente organizacional.

As informações que são disseminadas no ambiente interno das organizações são consideradas, em grande parte como suficiente, ou seja, atendem ao objetivo de impactar seu publico interno de maneira moderada, sem que estas informações sejam consideradas exageradas, encontrando uma sintonia ideal daquilo que é considerado suficiente para o conhecimento do funcionário.

Vale considerar a opinião de alguns pesquisados da organização B que afirmam que as informações que lhe alcançam são regulares, ou seja, não o satisfaz plenamente.

As informações são consideradas compreensíveis sob a ótica do publico interno, considerando que 86% respondem que sempre entende a mensagem que a organização emite, e quando não é este o caso, colocam como compreensível a informação na maioria das vezes em que a recebe.

Mais uma vez fazendo consideração sobre respostas da organização B, onde 6 funcionários colocam como pouco compreensíveis as informações que são transmitidas, mas é possível confrontar este dado quanto ao conteúdo das informações disseminadas, que em análise anterior, foi entendido como positivo.

É importante considerar o impacto que as informações disseminadas geram no publico interno, em foco o ambiente de trabalho.

A maior parte dos respondentes entende que as informações melhoram muito este ambiente de trabalho, sendo analisado em paralelo os dados que contextualizavam a informação como beneficio para o conhecimento da organização, do trabalho e da cultura da organização na qual atuam.

Como segundo campo de análise, os pesquisado entendem de maneira positiva esta contribuição, afirmando que a informação melhora o ambiente de trabalho.

Havendo uma parcela de 18% que acreditam que as informações disseminadas pouco ou em nada melhoram este ambiente, reafirmando uma baixa contribuição das informações no que tange ambiente de trabalho.

68% desconhecem a presença de canais de comunicação no ambiente organizacional, considerando que este canal é aquele que mantém interação entre público interno e o alto escalão da empresa, funcionando como uma estrutura que permite que a organização saiba o que pensa seus funcionários.

Dentre aqueles que afirmam conhecer algum canal de comunicação que desempenhe este papel, são apontados o e-mail e a caixa de sugestões para este fim.

Mais uma vez a informação é compreendida como contributiva para o ambiente interno de uma organização, entendendo as nuances do alcance, onde 64% sente que esta contribuição afeta a sua formação profissional.

Outros grupos ainda sinalizam para contribuição pessoal e cidadã, mostrando um outro papel da informação nas organizações, que visa também colaborar na construção individual dos seus funcionários, dando margem à interpretação da disseminação de valores e responsabilidade sócia.

### **5.2.3 Discussão**

A informação e vista nessas organizações pesquisadas, dentro de um horizonte ainda pequeno, que não percebe o fator de desenvolvimento que provem do uso aplicado das TIC's.

Segundo o Livro Verde (2000), a característica da sociedade da informação tem sua importância dada através do (desenvolvimento social e econômico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão distribuição e disseminação da informação acham-se direcionados para a criação de conhecimento), daí a necessidade de haver procedimentos formalizados no percurso da informação, que garantam seu uso permitindo o desenvolvimento organizacional.

As informações são geradas a partir das realizações e desenvolvimentos de políticas, ações e projetos dos departamentos, são selecionadas aquelas que são pertinentes aos funcionários para então, transferi-las ao domínio dos funcionários.



As informações que são disseminadas possuem a função de além de informar, contribuir na construção dos valores, por tanto, devem ser recebidas com a intenção de evidenciar a preocupação social da organização. Para Kaplan e Norton ( 1997), a informação é necessária para decisões criadoras de valor.

Sua preservação é feita somente através dos registros de cada departamento, não havendo uma segurança de que a preservação da informação esteja garantida em sistemas, uma vez que se limitam ao uso exclusivo do departamento.

Nesse sentido, as TIC's contribuem no sentido da armazenagem dessas informações e também colaboram de maneira relevante na sua transmissão e disseminação (MORGAN, 1998).

A informação é tratada de maneira informal nas organizações, não havendo sistematização através de programas ou sob orientação de departamento específico, ficando a cargo de cada setor a organização das informações que circulam.

Os departamentos criam formas individuais de arquivamento das informações, sendo que alguns se utilizam de meios tecnológicos como arquivos no computador, enquanto outros mantêm arquivos físicos, com registros em suportes como papel, áudio e vídeo. A organização não orienta condutas neste sentido, o balizador neste sentido fica a critério das necessidades dos departamentos.

As informações que são disseminadas ao público interno também não possuem um sistema de *feed-back*, portanto, não é possível saber se a recepção foi feita de maneira eficiente. É levantado como ponto de análise de um retorno informal, pelo qual o departamento percebe o impacto das informações disseminadas sobre seu público, dessa maneira é analisada a recepção, sem que hajam preocupações formalizadas. É também indicada como interesse, a presença de pesquisas que contribuíssem no sentido de conhecer se a recepção tem sido fluida, mas este processo não existe, é apenas apontado como necessidade para conhecer o percurso da informação.

É possível perceber que nos departamentos existe a preocupação em saber se a informação chegou ao seu destino, o que falta são elementos que possibilitem esse processo inverso, pelo qual poderiam tomar conhecimento sobre a certeza de que o objetivo foi alcançado. Por meios de modas informais, como o diálogo involuntário, é percebido se houve a colhida ou não das informações.

Ainda que não haja um sistema adequado para avaliação dos impactos da informação sobre os funcionários e sua recepção, os funcionários classificam como positiva a estrutura informal oferecida pelas organizações em questão, ficando claro que os objetivos da transmissão de informação contam com uma infra-estrutura que viabiliza esse processo, como fora visto na análise tecnológica, ou seja, mesmo havendo alguns meios tecnológicos para disseminar a informação os meios tradicionais apontados (mural, informativo interno, boletim, comunicado interno e comunicado oral), suportam de maneira bastante eficaz o processo de transmissão de informação, permitindo que os funcionários tenham contato com aquilo que precisam saber ou que lhes seja relevante.

Para esta análise é importante entender que a informação que é transmitida ao funcionário tem seu conteúdo classificado como positivo pelo público que a recebe, portanto, fica claro que as organizações possuem claramente uma preocupação em oferecer informações cabíveis ao ambiente organizacional e que cooperem com o sentido de relevância. A estrutura informacional é avaliada como boa porque também oferece informações que são boas, caso contrário, não haveria procura por tais meios. Se os departamentos utilizassem de maneira irrestrita e irresponsável os meios de comunicação interno, certamente estes cairiam em desatenção, mas a situação nas organizações é interessante, por que a estrutura de acesso a informação funciona, trazendo informações inerentes e condizentes ao funcionário, logo, possuem conteúdo classificado como excelente e bom.

Este ponto pode ser reforçado a partir das respostas dos funcionários sobre a quem interessa as informações que são divulgadas no ambiente interno. A resposta obtida é que as informações são de interesse do funcionário, assim sendo, torna-se mais indispensável o contato com meios empregados na disseminação de informação. O que disseminado é de interesse pessoal, não havendo a ideia de que as informações são abrangentes e tangem a todo o corpo de funcionários, mas possuem características pessoais.

Esse toque de personalidade com que informações chegam aos funcionários é decorrente, segundo os próprios funcionários, de uma preocupação em disseminar informações que são aplicadas à melhoria profissional, mas também a outros campos,

como formação pessoal e formação cidadã. A priori, a formação profissional é contemplada como mais relevante, mas também há espaços para a formação pessoal, assim sendo, é garantido ao funcionário melhorar sua vida pessoal através de informações que são difundidas pelos meios presentes na organização, assim como ocorre com formação cidadã, onde as informações se fazem presentes no sentido de disseminar a cultura de Responsabilidade Social da organização. Dessa forma, os meios de transmissão de informação empregados pelas organizações se tornam contributivos para a formação em ampla aspecto, desde a formação profissional até a formação individual e cidadã de seus funcionários.

Em geral, as informações ali disseminadas são relevantes porque, segundo os funcionários, contribuem para melhor conhecimento sobre a empresa em que trabalham e também ajudam no desempenho de suas atividades. Para Xifra-Heras “a informação contribui diretamente para a propagação de conhecimentos e, por conseguinte, para a formação dos indivíduos. Por isto se configura como uma liberdade individual que se concretiza no direito do homem a emitir, expressar e receber informações”.

Para ampliar o horizonte dessa discussão, deve ser resgatada a compreensão que os funcionários têm das informações que lhes são transmitidas. Estas são como compreensíveis, na havendo focos de ruídos na comunicação, assim sendo, torna-se mais atrativo e menos exclusivo o processo de recepção da informação. O cuidado que os departamentos possuem em transmitir as informações é bem sucedido na interação com os funcionários, já que estes possuem facilidade na sua compreensão.

A questão tecnológica fica aliada, neste ponto, no sentido de tornar ainda mais eficaz. Se atualmente são utilizados meios tradicionais, certamente o bom uso da tecnologia aplicada e tendo como alvo um público preparado, resultaria numa melhora do desempenho na transmissão da informação, contando com elementos importantes como o acesso rápido e simultaneidade.

Para Morgan(1998), o caminho dessa nova sociedade é justamente marcada pela multidisciplinaridade, flexibilidade operacional, velocidade, precisão e pontualidade informação. Para que as organizações pertençam, e façam jus a isso, à Revolução

Tecnológica, é indispensável assumir o compromisso com a informação de forma a trata-la em uma perspectiva mais profunda.

As informações transmitidas aos funcionários melhoram muito seu ambiente de trabalho, de forma que, as informações que são disseminadas levam, por todas as suas características apresentada, a uma melhoria, reforçando os sentidos dos departamentos que trabalham diretamente com a disseminação interna de informações, trazendo benefícios não só pessoais, mas que refletem em resultados positivos no ambiente interno em relação ao trabalho desempenhado.

Para os departamentos pesquisados, alguns canais de comunicação contribuem para um processo fluido e contínuo de emissão e recepção de informação, apontando para o e-mail e caixa de sugestões como meios de sinergia e troca de informações, porém, para os funcionários, tais meios são pouco lembrados, não havendo presença marcante entre eles, já que 68% dos funcionários desconhecem a presença de canais pelos quais eles possam fazer suas informações individuais (opiniões) chegarem aos responsáveis.

A caixa de sugestão aparece com baixíssima representatividade, já o e-mail é também um meio pouco conhecido, mas este fato deve ser correlato com a ausência de política que contemple a tecnologia. Se não há funcionários, em seu todo, preparados para lidar com essa tecnologia, também não haverá resultados aplicados meios dessa área para troca de experiências e informações entre as camadas da hierarquia organizacional.

O e-mail poderia representar um elemento importante de sinergia organizacional, permitindo que através dele os funcionários pudessem expressar-se, mas na ausência de incentivo à informática, esta questão torna-se decorrente. Não há política de tecnologias, também não há uso difundido de suas aplicações.

É perceptível que os recursos para disseminação da informação são utilizados dentro de suas possibilidades, deixando-se de lado o caráter da tecnologia aplicada. Dentro dessas perspectivas, o objetivo dos departamentos tem sido alcançado, já que os meios de disseminação são trabalhados de forma a gerar interesse dos funcionários, para que estes mantenham contato com o que se expressa através desses meios.

Levando em conta que o e-mail não é pratica efetiva nos meios convencionais, mas mostram-se satisfatórios, mas é preciso considerar que um mural, um boletim interno, entre outros meios considerados tradicionais nas organizações, não representam as possibilidades criadas pela tecnologia, assim sendo, muito daquilo que poderia ser garantido através do uso tecnológico, acaba sendo excluído, deixado de lado.

Mais que um simples elemento dos novos tempos, segundo Morgan (1998) a tecnologia deve ser avaliada e percebida no ambiente organizacional como instrumento que conduz a uma melhoria de desempenho, que otimiza processos facilita transmissão de informação, reduz a perda de tempo e, dentro da perspectiva da informação, atinge atualmente um patamar de evolução no ambiente organizacional, representando um meio de contato permanente com os funcionários.

Manter contato permanente não significa estar constantemente em interação com todo o corpo interno de funcionários, mas traduz uma forma da agilidade na transmissão da informação garantindo redução de tempo e simultaneidade. Cria sistema amplo que permite uma diversidade nas informações a serem disseminadas, e por outro lado, cria novas necessidades de organização e cuidados com a informação.

Dois elementos são muito discutidos neste trabalho e possuem seu caráter de relevância justificados pela sua presença e impacto na sociedade atual, são eles a tecnologia e a informação. Aqui ambos somos trabalhados em conjunto através das TIC's e recriam uma nova dimensão da informação, uma nova forma de se criar, transmitir, disseminar e recuperar as informações, possibilitando facilidades *feed-back*, elemento tão necessário nas relações da informação, elemento que tem sua necessidade percebida pelos departamentos e ainda assim, não existe de maneira estruturada.

Mas trabalhar a informação e a tecnologia em tempos atuais não significa uma tomada de decisão do topo da hierarquia organizacional, mas representa um assumir coletivo, onde toda a cadeia organizacional esteja comprometida com o interesse. Através das pesquisas aplicadas nas organizações em questão, fica claro dois pontos paralelos e que se unem diretamente: os funcionários entendem a necessidade de adquirir conhecimentos na área de tecnologia as organizações precisam de meios cada

vez mais eficientes e eficazes no processo de informação. Isso resulta, ou deveria resultar, na busca pela implementação das TIC's de maneira todo o cenário organizacional, criando uma postura voltada à nova era, dando ênfase à informação como diferencial competitivo, sendo fator decisivo para a melhor performance das organizações modernas e ênfase também tecnologia, como elemento de evolução dos serviços e contributiva para a melhor organização dos sistema organizacional.

### 5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 5.3.1 Departamento

O registro de missão e valores é feito em todas as organizações entrevistadas, sendo que, todas elas mantêm esses registros disponíveis e acessíveis principalmente para os funcionários da organização.

Em alguns casos, comenta-se sobre a divulgação da missão e dos valores através de suportes tecnológicos ou mesmo em suporte físico que estão dispostos à vista de todos os que circulam pela organização, não somente publico interno, mas externo também .

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Sim, temos a missão e os valores da empresa, ambos estão afixados no nosso quadro de compromisso.
<b>Organização B</b>	Temos nossa política, missão, objetivos e valores sociais que são amplamente divulgados tanto ao nossos funcionários, como aos nossos fornecedores, clientes, colaboradores e comunidade. Estão registrados aqui na empresa, são afixados e também estão disponíveis no nosso endereço virtual. Em algumas ocasiões, também os colocamos em nossas publicações.
<b>Organização C</b>	Existe registro da missão da empresa e dos valores, estão disponíveis na nossa placa de entrada na sede da empresa. Nas outra unidades também tem a mesma placa, visível não só aos funcionários, mas também a qualquer pessoa que entre na organização.

## Quadro 9 : Divulgação de missão e valores da organização

As organizações não apresentam formalidades para os funcionários tomarem conhecimento dos valores e missão da organização. Este processo se apresenta de maneira corriqueira, na qual os novos integrantes da empresa vão tomando conhecimento tanto dos valores quanto das missões, através do contato dentro da organização, assim como sua adequação na está ligada a um momento específico, mas ocorre de maneira imperceptível.

Esta perspectiva da transmissão de valores pode ser considerada através dos ritos e rituais da cultura organizacional, onde este processo se dá de forma tênue, sem que haja necessidade de momento específico, mas desenvolvendo-se na interação entre os funcionários.

Cada organização possui seus valores próprios, porém, em todos os casos percebe-se a presença de valores que contemplam uma mentalidade voltada à preocupação com o bem-estar social, demonstrando assim que a postura de empresa socialmente responsável faz parte dos valores disseminados para seus funcionários.

É importante detectar neste momento da entrevista a presença dos valores de Responsabilidade Social, uma vez que este tema ainda não foi abordado no instrumento de pesquisa, porém, já integra a preocupação com a área.

É notável também a importância que é dada à qualidade dos seus serviços/produtos oferecidos, colocando esta preocupação entre seus valores organizacionais.

No caso da organização B, é visível a apresentação detalhada dos valores organizacionais, já que estes estão amplamente expressos, e incorporam uma listagem do que a organização entende como seus valores, os quais devem ser respeitados.

Dentre as organizações que responderam esta questão, a Cultura Organizacional é apresentada com panorama dos seus valores incorporados, ou seja, os pesquisados colocam na compreensão que possuem da Cultura Organizacional tanto em âmbito geral quanto no ambiente da empresa, uma apresentação que contempla valores da organização, acompanhados de observações sobre o clima

organizacional, demonstrando uma visão que coloca clima e cultura dentro do mesmo bojo.

Destaque para observação feita pela organização A no comentário sobre as diversas fusões que a organização sofreu e pode interferir na cultura atual, bem como as diversas nacionalidades que compuseram as origens da empresa, mesclando culturas não somente organizacionais, mas também nacionais.

O mesmo pesquisado comenta sobre a fragmentação em unidades, assim criando sub-culturas em cada unidade. Vale ressaltar que organização em questão atua com diversos escritórios que possuem autonomia própria, pertencendo todas a um mesmos grupo.

A preocupação dos dirigentes sobre a Cultura Organizacional da empresa é vista aqui como um incentivo à uma cultura saudável e positiva. São estendidos comentários sobre a preocupação que existe na oferta de ambiente que facilite o bem-estar dos funcionários, bem como, uma postura que sirva como exemplo do modelo de comportamento que se espera dos demais funcionários e a forma como eles influenciam os demais, acaba criando a cultura existente.

Neste item, 72% dos pesquisados entende que o público interno conhece a cultura da organização através do tempo de convivência neste ambiente, a partir daí podendo incorporá-la ou não. No caso do pesquisado da organização B, acreditam que o conhecimento da cultura da organização vem em consequência do momento em que conhecem ou mantém contato com os valores e missão da empresa, que como visto anteriormente, são expressos de modo visível a todos os funcionários.

As TIC's se fazem presentes nas três organizações entrevistadas, porém, não há dados que confirmem sobre datas que demonstrem seu surgimento, ficando a cargo da experiência pessoal de cada um dentro da organização.

Todas as organizações pesquisadas fazem uso da tecnologia na oferta de seus produtos e serviços, de maneira que esta incorporação surge com o tempo e com a necessidade de adequar a novas tendências do mercado.

A visão que se tem da tecnologia no ambiente de trabalho é relacionada diretamente com a questão da qualidade que oferecem, dessa forma, encontram respaldo nesta tecnologia a fim de buscar uma evolução em seus produtos e serviços.



Mais uma vez a tecnologia aparece associada a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, considerando-a como valor que possibilita agregar uma postura de arrojo e busca pelo desenvolvimento em seu ramo de atuação.

A tecnologia é apontada como meio de viabilizar a construção de valores, ou em si mesmo, manter preocupação com a tecnologia representa valores de compromisso com a qualidade e o desenvolvimento.

Através da análise das respostas obtidas, tem-se a possibilidade de entender que por si só, a tecnologia não representa valor, mas o valor esta atrelado a ela na forma do beneficio que causa. Por decorrência, buscar aperfeiçoar-se através da tecnologia, manifesta-se em uma cultura de busca pela qualidade.

### **5.3.2 Funcionários**

A análise sobre o relacionamento com os demais funcionários da mesma organização é considerada positiva, oscilando entre 68% dos entrevistados, que classifica de ótimo o relacionamento, até o segundo grupo, de 32% que entende como bom o relacionamento.

Um pequeno grupo de organização B faz uma análise diferente, sentindo o relacionamento entre os funcionários como regular.

De todas as maneiras, busca-se compreender como o funcionário vê seu ambiente de trabalho sob o aspecto das relações humanas, considerando que o resultado, em 82%, é positivo.

Indo além do relacionamento entre funcionários, é abordada a qualidade dos relacionamentos que são estabelecidos diante do nível hierárquico ao qual os funcionários estão submetidos. Neste sentido, a análise é positiva, demonstrando que existe uma boa variável entre ótima e boa relação entre funcionários e seus superiores, o que contribui para um bom clima organizacional.

E valido estabelecer os vínculos afetivos que os funcionários mantêm com os demais em seu ambiente de trabalho.

Uma vez que são apontados aqui como relacionamentos positivos, os pesquisados revelam que consideram os demais funcionários como amigos.

Em destaque á organização B, onde essas relações são consideradas de modo diferente, ainda que classifiquem o relacionamento interno como ótimos e bons. Um grupo de funcionários qualifica os demais membros da empresa como colegas .

Merecendo atenção, um terceiro grupo, com presença maior dos funcionários da organização C, consideram seus companheiros de trabalho como uma segunda família, recriando no ambiente de trabalho uma extensão de suas casas.

Em todos os casos o relacionamento existente entre eles é mais uma vez classificado como positivo já que há menções negativas sobre estes relacionamentos.

Os funcionários possuem uma boa identificação com as empresas em que trabalham. Consideram que a identificação com suas empresas é completa, para 70%, e grande identificação, em segundo nível, para 29%.

A identificação com a organização também colabora para a compreensão dos valores que esta dissemina. Se existe grande identificação, significa que funcionários compactuam e assumem os valores organizacionais propostos.

A cooperação entre os funcionários é apresentada de maneira geral como positiva, havendo uma ótima ou boa cooperação entre os indivíduos do mesmo grupo de trabalho.

Essa cooperação reforça o sentido dos valores que são pregados pela organização, mostrando que o discurso da empresa é incorporado e assumido pelos seus funcionários.

Neste momento vale salientar as respostas dos pesquisados pertencentes à organização C, que dissemina entre seus valores, a cooperação. 72% dos pesquisados desta organização classificam na sua maioria como boa a cooperação, seguido de um grupo que a classifica como ótima.

A solidariedade também é um valor pregado pelas organizações e neste sentido, a análise destes dados possibilita entender até que ponto este valor é assumido.

A solidariedade é sentida como boa no ambiente das organizações, mas segue em segunda colocação um grupo que a percebe como forte, demonstrando em ambos os casos que a presença da solidariedade é sentida pelo público interno, reforçando os valores da organização e colaborando para uma cultura que seja compatível com uma postura de Responsabilidade Social.

Em questão apresenta dados diferenciados. Os funcionários da organização B entendem que as normas de comportamento são assimiladas através do tempo, sendo que os antigos funcionários são os responsáveis para ajudarem os novos a saberem mais sobre as normas do que é aceito ou não pela organização.

Esta interação recria um ambiente organizacional que fortifica os laços das relações humanas na empresa, já que os funcionários mais antigos são de certa forma, encarregados de trazer os novos à realidade da organização e dessa forma, colocá-los a par da cultura da empresa.

Embora esta prática seja forte na organização B, as outras empresas pesquisadas também apontam para a importância dos códigos de conduta que possuem registrados, permitindo que os funcionários vejam estabelecidas as normas e regras daquilo que é ou não aceito pela organização.

O bom senso também surge como ferramenta para que os funcionários pesem as normas da empresa e se adeque à ela.

A prática do diálogo em casa sobre o trabalho parece ser usual, já que 71% dos pesquisados possuem o costume de comentar sobre o ambiente e cotidiano de trabalho entre os familiares.

Esta prática permite com que a cultura da organização também seja levada às famílias dos funcionários, recriando através das histórias, o que o ambiente de trabalho representa para cada um deles.

A prática deste diálogo aparece como freqüente para 65%, enquanto que, para um segundo grupo, esta prática existe, mas não é tão freqüente.

Nota-se na organização B a presença de um grupo que não possui o hábito de comentar em casa assunto que diz respeito ao ambiente de trabalho, deixando claro que evitam o envolvimento familiar com o mesmo.

Para 80% dos pesquisados é muito presente o comprometimento existente por parte da organização para com seus funcionários, explicitando uma postura que é compatível com a disseminação de seus valores.

Para alguns funcionários, o comprometimento da organização com o público interno é considerado normal, não havendo grandes destaques para este envolvimento, que pode ser interpretado como dentro das expectativas dos funcionários.

A maioria do pesquisado, 78%, percebe os valores da empresa, mostrando que estes são realmente disseminados de maneira eficaz e impregnam as organizações de modo a serem percebidas, podendo ser assumidas com o tempo.

No espaço em aberto, para que pudessem ser comentados os valores mais fortes na percepção dos funcionários, foi destacada a presença de dois valores: solidariedade e respeito.

A solidariedade já foi alvo de questionamento, colhendo resultado que apontam para organizações que disseminam a solidariedade e esta se faz presente no ambiente de trabalho e é sentida de forma positiva nas relações humanas que são estabelecidas no ambiente organizacional.

Já o respeito, surge como um novo valor, até então não visualizado na pesquisa. O respeito pode ser entendido como um valor das organizações, que pregam o respeito mútuo como norma para a boa convivência no ambiente de trabalho.

### **5.3.3 Discussão**

O princípio da discussão sobre Cultura Organizacional leva em consideração a construção do cenário organizacional no qual se articulam os relacionamentos interno, por tanto, compreender o cenário é fundamental para entender como se processam as relações e como é formada a Cultura Organizacional.

Sobre as relações aparentes e mais visíveis, aspectos do Clima Organizacional é possível estabelecer alguns parâmetros relevantes neste estudo. O relacionamento ente funcionários, ou seja, de igual para igual, é visto de maneira positiva, havendo um consenso que caracteriza essa relação como ótima e boa, bem como a relação com superiores. É fundamental haver um clima que permita uma relação saudável, levando em consideração que, funcionários passam grande parte do dia em convívio direto com seus companheiros de trabalho, para que exista uma construção homogênea da cultura desta organização, é vital haver uma base sólida e positiva sob o relacionamento interno. Segundo Ely (2003), um clima saudável é a base para se alcançar êxito nas relações organizacionais.

São contatados como elementos importantes desta base estabilizadora no processo de relacionamento humano nas organizações, a solidariedade e cooperação, como sendo pontos fortes, ingredientes importantes para criar e manter tais relacionamentos. Essas questões relativas a solidariedade e cooperação podem ser lidos como o comprometimento inter-funcionários que há no ambiente interno, já que são apontados como bom e forte pelos funcionários, demonstrando que os vínculos são sólidos.

Os padrões de relação são estabelecidos dentro de um padrão de normalidade, não pendendo para extremos nem positivos e nem negativos. Os funcionários apontam, segundo sua própria ótica, que a relação que liga os funcionários na organização pode ser definida como amizade e coleguismo, não havendo campo para inimizades ou reações neutras quanto a presença dos demais funcionários.

É importante salientar o sentido que a Cultura Organizacional expressa, lembrando por Srour(1998), onde a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Nesse sentido, fica evidente a necessidade de haver um processo intenso de disseminação da informação entre os funcionários e toda a rede organização.

A natureza de todo esse contexto pode ser reiterada pela identificação que os funcionários possuem com sua organização. Este ponto é significativo, por que trabalha com a questão da Cultura Organizacional de maneira direta. Segundo os funcionários, existe uma grande e completa identificação com a empresa, dessa forma, é possível entender que os valores emissores das organizações, que segundo os departamentos são difundidos aos funcionários, estão sendo incorporados e assumidos, representando um ponto de referência no ambiente de trabalho, o qual é utilizado como base para condutas e comportamentos.

A identificação dos funcionários com a organização em que trabalham, revelam que os funcionários concordam com os valores e missão pregados pela empresa, logo estes acabam se tornando, ou já são, referência para este público direto e interno da organização, tornando mais fácil a comunicação e o relacionamento, porque não se trata de grupo com culturas, valores e posturas muito diferentes daquelas assumidas pelas empresas ( VASCONCELLOS, 2001).

As empresas possuem, segundo os departamentos pesquisados, os valores e missão registrados e expostos de maneira que estejam acessíveis aos funcionários, tornando-os mais próximo do contato deles e incentivando sua incorporação. Esta questão é percebida pelos funcionários, que sabem da presença do registro desses valores e missão, bem como apontam um segundo elemento facilitador neste processo, que diz respeito aos funcionários mais antigo da empresa, sendo através deles que tomam conhecimento de posturas e comportamentos aceitos ou não no ambiente organizacional.

Para Pimenta (2001) mais que registros formais, tanto a missão como os valores, são percebidos não somente através da leitura desses códigos, mas fluem na organização através da percepção individual, através de referências pessoais sobre aquilo que se acredita ser correto ou não. A princípio a compreensão pode surgir e basear-se na experiência pessoal, certamente através do convívio e interação com a empresa, através dos códigos formais disposto na empresa, afixados em murais e em diversos meios afins, assim, em algum tempo os valores e missão serão internalizados.

Em todas as organizações não há registro de ritos, rituais ou cerimônias onde as missões sejam transmitidas, ou seja, estas devem ser incorporadas somente perante a experiência organizacional, através do tempo que convivera nesta ambiente, das leituras dos murais, dos informativos e dos meio de comunicação da empresa.

É interessante o conhecimento que os departamentos possuem sobre Cultura Organizacional, muitas vezes esse conhecimento não é sabido ou expressado exatamente por meio de palavras, ou percebe-se a dificuldade em explicar, mas fica evidente que os responsáveis dos departamentos possuem uma percepção daquilo que representa a Cultura Organizacional. Dois pontos são levantados como preocupação dos dirigentes das organizações em prol da Cultura Organizacional: o estímulo à um ambiente de trabalho saudável, que representa o clima da organização, e a postura do dirigente das organizações como modelo, padrão comportamental a ser seguido pelos demais funcionários.

A postura do dirigente pode ser considerada sob a ótica do herói, havendo uma leitura de que os passos da direção são visto como modelo a ser seguido, assim, configurando-se como um referencial.

Esses aspectos são informais e representam uma maneira interessante de difundir a Cultura Organizacional, indo além dos padrões normais ou fixando-se em registros formalizados para buscar uma homogeneização da cultura, ou seja, não há a presença de normas específicas neste sentido. Utiliza-se de figuras fortes na empresa heróis, para através delas expressar o modelo de funcionários aceito, o modelo de comportamento que se espera e que estimula.

A Cultura Organizacional é freqüentemente percebida como elemento informal das empresas, não havendo especificações ou preocupações maiores sobre esta questão, existindo apenas a trivialidade, vista nos pontos que são comuns a diversas organizações, como a presença de missão e valores registrados e expressos para o conhecimento dos funcionários.

A percepção dos funcionários vai além, eles encontram na Cultura Organizacional uma maneira de enquadrarem-se no contexto da organização, um meio de entenderem a postura que deverão assumir em ambiente de trabalho para que permaneçam nos padrões, ou seja, para que sejam elementos formadores da massa organizacional, sem que haja algo que os diferencie acentuadamente dos demais.

O que fica claro e evidente através da pesquisa e se torna ponto convergente dos funcionários e departamentos, é sobre a relação interpessoal existente no ambiente de trabalho, caracterizado como uma relação positiva, uma relação que traços de amizade e compromisso. Os funcionários não se vêem apenas como companheiros de trabalho, mas há um vínculo amistoso que os une e essa expressão é inerente à cultura social que tais empresas praticam.

Desde já os valores sociais das organizações são fortes, disseminados na sua estrutura interna e assumidos, refletindo-se também nas relações humanas de seus funcionários, através do companheirismo, da solidariedade, do espírito cooperativo e da amizade.

O trabalho faz parte do dia-a-dia dos funcionários, conviver com aquela realidade trás diversas experiências que são internalizadas e transformadas em valores pessoais, aí está o ponto principal deste tópico. A Cultura Organizacional das empresas pesquisadas colaboram para a formação de funcionários com o mesmo perfil, trabalham aspectos fortes da cultura, como é a questão social, e através disso conseguem

impregnar seus funcionários de seus valores. Como conseqüência desse processo, os funcionários serão cada mais parecidos com sua empresa, assumindo os traços dos seu ambiente de trabalho .

Como se tratam de organizações que atuam diretamente na pratica da Responsabilidade Social, a difusão dessa postura e a contribuição para a formação de culturas que visem esse aspecto, torna-se de grande valia para não somente o ambiente organizacional, mas de maneira mais ampla, afeta todo o contexto social no qual essas empresas estão presentes. A pesquisa identifica que os funcionários dividem suas experiências de trabalho no ambiente familiar, tecendo comentários sobre seu trabalho, dessa maneira, disseminam a cultura que assimilam no ambiente organizacional para o contexto familiar, criando uma rede cultura não somente fixa aos ambiente de trabalho, mas que também assumida no contexto social.

Sob a ótica da informação, a Cultura Organizacional é vista nos registros dessa cultura, sob formas diferentes que vão desde murais ate os sites das empresas. Os valores e missão das organizações representam um registro de informação importante, uma vez que não é facilmente mutável, havendo uma permanência longa, fundamentado a historia de cada empresa. Na trilha da Cultura Organizacional segundo Ziemer (1996) a informação contribui para sua construção sendo através da disseminação da informação que a cultura encontra uma maneira de se manifestar e ser assimilada pelo corpo de funcionários.

Outro aspecto é a comunicação informal, através das conversas entre funcionários novos e antigos, pelas quais é transmitida a cultura da empresa, sem que haja registros de informação, portanto, estabelecendo-se como processos de comunicação.

Sob o ponto de vista da tecnologia, a Cultura Organizacional encontra respaldo, ainda que pequeno, através dos avanços que a Tecnologia da Informação e da Comunicação tem sobre o ambiente organizacional. No momento esta presença permanece limitada, ainda tímida, contando com funcionários que ainda não estão aptos e inseridos no universo tecnológico ao qual as organizações vêm se preparando. Mas existem alguns pontos, como é o caso da disseminação dos valores através do site



dessas empresas, que já configura uma forma de transmitir a Cultura Organizacional através de meios tecnológicos.

Certamente com a evolução da tecnologia nesse ambiente, haverá uma maior velocidade da transmissão da cultura e de seus valores, criando uma nova realidade e sobre o enfoque da tecnologia aplicada à informação.

A tecnologia ainda não aparece na realidade organizacional como um agregado da cultura, mas existe o que pode ser denominado “cultura da tecnologia”, uma cultura paralela que é criada em prol da tecnologia, ou seja, a tecnologia como sendo uma prática efetiva de utilizá-la em benefício da cultura organizacional. Através desse ponto, poderia dizer-se que determinada empresa possui cultura da tecnologia, entendendo isso como uma empresa que se compromete com a evolução tecnológica, fazendo com que esta esteja presente em suas ações\ atividade.

## **5.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **5.4.1 Departamento**

A Responsabilidade Social é manifestada no ambiente das organizações entrevistadas como um valor que surge da necessidade de incorporar em sua estrutura as preocupações como o bem-estar comunitário e uma retribuição pelos benefícios que recebem.

Através da perspectiva da Responsabilidade Social essa visão é bem clara, as organizações, em geral, possuem essa visão de retribuição para a sociedade sobre os benefícios que esta lhes proporciona, encontrando nas ações sócias uma maneira de integrar-se com os problemas da comunidade onde se instala.

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A Responsabilidade Social representa um valor para a nossa empresa. Matemos uma política retribuir socialmente o que a comunidade nos proporciona desta maneira, temos na Responsabilidade Social uma forma de oferecer à nossa comunidade um pouco daquilo que recebemos, mantendo projetos que visem minimizar as mazelas sociais e contribuir no desenvolvimento da região onde o escritório esta instalado.
<b>Organização B</b>	Desde a fundação da empresa, a pratica de Responsabilidade Social, têm sido um dos seus pilares. Com o passar dos anos esta postura foi se aprimorando até chegar nos dias nos dias atuais, onde mantemos nove projetos sociais, entre apoios e projetos próprios. Disseminar este valor é mais que uma pratica externa, é um compromisso de toda a empresa, agregando funcionários, colaboradores, fornecedores, clientes, familiares instituições e comunidade. Temos na Responsabilidade Social um compromisso em ajudar no desenvolvimento da comunidade onde estamos instalados, procurando, de acordo com nossas possibilidades, um envolvimento maior com realidade que vivemos, na busca constante pelo bem-estar social.
<b>Organização C</b>	Disseminamos a Responsabilidade Social como um valor da nossa organização porque é assim que a temos. Nossa preocupação esta alem de oferecer qualidade de vida e saúde aos nossos associados, mas principalmente levar esta qualidade aos demais membros da comunidade que não possuem uma infra-estrutura adequada e que carecem de apoio. O valor da Responsabilidade Social está presente em todas as unidades da organização, porém, cada cooperativa possui liberdade e autonomia para criar seus próprios projetos sócias. Podemos afirmar que a Responsabilidade Social não é somente um compromisso da nossa empresa, mas de todas as cooperativas associadas da rede. No nosso caso, este valor é assumido e postulado por todos os componentes desta cooperativa, sempre buscando levar assistência àqueles que precisam.

Quadro 10 : Responsabilidade Social com Valor.

A Responsabilidade Social empresarial é apontada como um ciclo que permanece paralelo ao desenvolvimento de uma organização, ou seja, o desenvolvimento de uma comunidade é conseqüência também do desenvolvimento de organizações preocupadas com o bem-estar social.

A organização C coloca a Responsabilidade Social não somente como um valor manifestado pela sua unidade, mas como um valor de toda a instituição. A organização

já mantém esses valores e os dissemina para todas as associações cooperadas da sua rede, recriando em todas elas o seu compromisso social.

Em todas as organizações entrevistadas existe a preocupação em manter o seu público interno a par da sua postura de Responsabilidade Social, bem como mantê-lo informado sobre o desenvolvimento de projetos e ações sociais.

O modo pelo qual as organizações percebem a recepção desses valores de Responsabilidade Social por parte do seu público interno, é através das manifestações que estes externam.

As reações podem servir como medida para o conhecimento do departamento sobre como a política da Responsabilidade Social impacta seus funcionários e este *feed-back* é feito de maneira informal, não havendo uma sistematização. O que há, neste sentido, é o contato pessoal que faz prevalecer as considerações pessoais de cada um, através de seus comentários, a respeito do assumir deste público aos valores pregados pela organização.

Outra maneira detectada para verificar os impactos dos projetos sociais é através da adesão por parte dos funcionários, ou seja, se estão aderindo ao movimento, é porque estão de alguma maneira sendo impactados pelas informações que são transmitidas.

Os dados obtidos nesta questão permitam ver as ações sócias que são desenvolvidas pelas organizações como valores que são realmente incorporados independente de qualquer obrigatoriedade.

As organizações estruturam estes projetos e os funcionários são convidados a participarem, criando uma sinergia entre os valores que são difundidos e o contato real com estes valores. Esta possibilidade recria um ambiente que permite vivenciar na prática os valores que são assumidos pela organização e também incorporados pelos funcionários.

O sistema de disseminação da informação de Responsabilidade Social é o elemento de importância da análise desta questão. As organizações como um todo, buscam integrar seus funcionários aos projetos, certamente resultando na aceitação dos valores sociais pregados pela organização.

Para atingir o público interno, as organizações buscam o respaldo dos meios de comunicação que possuem, desenvolvendo um plano integrado de comunicação que deve agir em prol da disseminação que abranjam as ações sócias da empresa.

Para impactar seu público interno, são utilizados diversos meios, incluindo neste bojo, meios tecnológicos e tradicionais, objetivando alcançar de todas as formas os funcionários e colocá-los em sintonia com a postura de Responsabilidade Social pregada pela organização.

A tecnologia é apontada como a responsável pelo desenvolvimento de novos e melhores sistemas de comunicação, que facilitem o contato com os funcionários e dessa maneira amplie o alcance.

A grande contribuição que a tecnologia oferece para a disseminação de Responsabilidade Social está em ampliar a disponibilidade de informações aos funcionários garantindo desta maneira que todos possam estar cada vez mais a par dos acontecimentos e informações relevantes para este público.

Junto com as possibilidades geradas na disseminação da informação através desta tecnologia, os pesquisados relatam também sobre a eficiência com que a tecnologia pode cumprir seu papel no processo de disseminação destes valores de Responsabilidade Social. Esta nuance da agilidade com que a informação atinge seus públicos é destacada na opinião dos pesquisados.

A tecnologia é apontada como instrumento de colaboração nos processos de transmissão da informação sobre os valores de Responsabilidade Social da organização, sendo através das facilidades que a tecnologia gera que são permitidas novas formas de se comunicar com o público interno e levar até eles os principais acontecimentos da área de Responsabilidade Social, que fazem parte do cotidiano deles, uma vez que esta postura é cada vez mais incorporada, tendo em seu benefício a cooperação da tecnologia.

Os departamentos recorrem aos meios tecnológicos para que as informações cheguem até o público interno, tirando proveito da sua aplicação para o relacionamento com este público.

#### **5.4.2 Funcionários**

Existe uma mistura muito grande de nomes e sua relação com os conceitos relativos a cada nomenclatura de postura social. A Responsabilidade Social é bastante apontada, mas ainda se mantém em níveis paralelos com caridade.

Novos valores também são descobertos vindos da contribuição dos funcionários volta a contemplar-se o respeito como atributo importante da postura da organização bem como a presença da ética, como elemento forte, cooperando nesta postura organizacional.

Pode-se notar que para o público interno das organizações, embora o nome Responsabilidade Social esteja presente, ainda há uma certa incompreensão dos conceitos que permeiam a Responsabilidade Social, sendo compreendido ou misturados com cidadania e caridade.

Embora haja esta mistura de conceitos e percepções da postura social da empresa, é visível que o público interno percebe a existência deste vínculo social da organização em que atuam.

Como previsto anteriormente, a nomenclatura Responsabilidade Social é utilizada nas ações sócias das organizações, portanto, os funcionários assimilam este nome e a ele atribuem conceitos particulares daquilo que percebem na organização em prol do social.

74% dos respondentes possuem conhecimento de que a Responsabilidade Social é desenvolvida pela empresa, portanto, possuem consciência do papel que a organização na qual atuam desempenha na sociedade.

Um segundo grupo, representado por respondentes da organização B, apontam para o conhecimento da prática de Responsabilidade Social da empresa, mas por outro lado, sentem-se desinformados a respeito daquilo que é praticado em nome da Responsabilidade Social da empresa. Neste sentido, é importante que o departamento responsável pela disseminação de informações de Responsabilidade Social esteja integrado com os funcionários para disponibilizar-lhes informações que sane este problema.

Esta questão confirma a presença da Responsabilidade Social das organizações pesquisadas como um valor, e este sendo assumido pelo seu público interno a partir do momento que encontram nesta prática um nível de importância elevado.

As respostas compreendem a Responsabilidade Social na empresa como importante e muito importante, mostrando que o impacto da disseminação desta cultura tem sido positivo junto ao seu público interno.

Mais que isso, esta questão se refere ao nível de importância que o funcionário dá à Responsabilidade Social, atribuindo-lhe valor que são compatíveis com os seus valores, ou seja, na medida em que interpreta como importante ou muito importante a Responsabilidade Social, estão se identificando com os valores da organização em que trabalham.

A prática pessoal do nível pessoal dos funcionários mostra-se como uma prática existente, ou seja, uma cultura já manifestada e assumida. Os dados não possibilitam saber se esta postura individual é anterior ou posterior a postura da organização, mas de qualquer forma, demonstram uma sintonia entre valores pessoais e organizacionais.

Há 62% dos respondentes engajados em causas sociais, ou se não estão, gostariam de estar, mas sentem-se prejudicados pela falta de tempo, principal causa da não a projeto sócias.

Sobre a responsabilidade em resolver ou minimizar os problemas sociais, os pesquisado demonstraram não haver unicamente um responsável na colaboração para erradicação dos problemas. O que houve foi um conjunto de apontamentos sobre uma diversidade de forças que deveriam ser as responsáveis pelo apoio social.

Não há precisamente um único setor da sociedade que é colocado como principal responsável, os respondentes atribuem esta responsabilidade a um conjunto de forças, posteriormente sendo assinalados pela alternativa de que toda a sociedade como um conjunto, deve ser responsável pela minimização dos problemas sociais.

A divulgação interna (apontam e-mail, mural e informativos internos) é a principal responsável pela disseminação das informações que abordem as ações sócias desenvolvidas pelas organizações, sendo através dela que os funcionários se mantêm a par não somente da postura de Responsabilidade Social, mas sobre a prestação de

contas, programas de voluntariado em projetos, foco dos projetos, explicações sobre o funcionamento destes, entre outras informações veiculadas.

A divulgação externa, feita por meio de jornais e revista da região, representa uma fonte pela qual os funcionários também encontram informações sobre o encaminhamento dos projetos sociais da sua organização.

O importante a ser salientado nesta questão é que, ainda haja toda a intenção de divulgar os projetos sociais e disseminar os valores de Responsabilidade Social na organização, considerando a contribuição de uso das novas tecnologias, ainda assim alguns funcionários, como são apontados, afirmam não ter conhecimento das práticas sociais da empresa, ou seja, mantêm-se desinformados sobre o encaminhamento dos projetos desenvolvidos pela organização na qual trabalha.

A postura de Responsabilidade Social das empresas é vista, em geral, de maneira positiva, onde os funcionários a classificam com maior índice entre ótima e boa.

Isso significa que os pesquisados admiram a postura que a organização mantém no que tange seu compromisso social, sendo avaliado positivamente.

Ainda registram-se alguns pontos onde funcionários vêem a postura social da empresa como normal.

É importante ressaltar que não há indícios de considerações que avaliem a postura social destas empresas como negativa, sendo assim, os funcionários a percebem como sendo positiva.

Os 78% dos pesquisados considerando as três organizações pesquisadas, possuem conhecimento suficiente sobre os projetos sociais que são desenvolvidos.

Um segundo grupo pode ser localizado entre os que conhecem alguns projetos, mas muito pouco. Este grupo é representado pela sua maioria, por funcionários da organização B, que mantém uma diversidade de projetos social, aproximadamente 4 vezes superior aos projetos das demais pesquisadas.

Ainda há foco de atenção sobre a desinformação, ou informação insuficiente para os funcionários. Estes apontam que poderia ser melhor informados a respeito dos projetos sociais mantidos pela organização.

É possível analisar a incorporação dos valores de Responsabilidade Social e o impacto que a informação possui na tomada de decisão, a partir do momento que percebe-se que os funcionários estão envolvidos com a proposta sócia da organização.

Essa participação está visível no numero de funcionários que participam dos projetos mantidos pelas organizações em que atuam. Uma grande parte, representada por 68%, participa dos projetos sociais e gosta desta participação, podendo demonstrar que existe a adesão aos valores, ou seja, a informação consegue mobilizar o publico interno no sentido de trazê-los para a participação efetiva nas ações sócias desenvolvidas por cada empresa.

### **5.4.3 Discussão**

Fundamental para a construção de uma organização com valores de Responsabilidade Social é saber o ponto de equilíbrio e compromisso que as organizações possuem com seus públicos prioritários. A pesquisa realizada neste trabalho contribui no sentido de apresentar a opinião de departamentos que disseminam a Responsabilidade Social como pratica e aos funcionários, que devem incorporar ou não tais valores.

Primeiramente é levantado o compromisso entre organização e funcionários. Segundo Ashley(2001) para construir uma cultura de responsabilidade social é necessário que haja comprometimento da organização com seu publico prioritário, funcionários. De acordo com este publico, existe efetivamente este compromisso, que pode ser visto como muito presente na realidade dos funcionários. Somente uma organização que pratica a Responsabilidade Social a partir da sua realidade interna, pode torná-lo possível também para o ambiente externo, do contrario, seria apenas discurso publicitário, sem nenhum compromisso que visa a construção de uma sociedade melhor, que é a base da Responsabilidade Social.

Ainda sob a perspectiva dos funcionários, se faz necessário apresentar que a solidariedade é palavra freqüente entre os funcionários. As organizações possuem uma Cultura Organizacional que eleva a solidariedade, assim sendo, é possível dar credito a Responsabilidade Social construída por essas organizações, porque seu compromisso



não permanece somente no campo discursivo, mas se faz presente em detalhes e elementos de sua cultura, está assumindo e incorporado pelos seus funcionários não como política, mas como conduta, como valor e como postura.

Em todas as organizações pesquisadas, os departamentos apontam para a Responsabilidade Social como uma política de retorno e colaboração com a comunidade onde atuam, contribuindo no seu desenvolvimento e manutenção. A Responsabilidade Social é disseminada como valor para todos os seus públicos, tanto interno quanto externo, é visto e apresentado como compromisso da organização.

Esse compromisso é percebido pelos funcionários, como apresentado na Cultura Organizacional, a Responsabilidade Social é sentida pelos funcionários desde as preocupações que a empresa possui com seus problemas e com seu comprometimento em viabilizar um ambiente positivo e voltado para tal prática, estimulando a prática da solidariedade e outros itens que serão discutidos adiante.

No âmbito da disseminação da Responsabilidade Social como valor da organização, os departamentos asseguram que esta disseminação é presente e trabalha da melhor maneira no ambiente interno, o que pode ser confirmado pelos funcionários. Em pesquisa, os funcionários afirmam unanimemente conhecerem a prática da Responsabilidade Social por parte da empresa na qual trabalham, isso significa que os esforços dos departamentos que disseminam essa prática, não tem sido em vão, já que alcançam o objetivo de tornarem de conhecimento interno, a priori, tal postura.

Existe preocupação, por parte das empresas, para que a prática da Responsabilidade Social e essa postura cheguem até o funcionário, com esse objetivo as organizações procuram utilizar-se da disseminação da informação para a transmissão.

O conteúdo da informação refere-se a diversos pontos, desde o lançamento de ações sociais, até o convite para participação a programas de voluntariado, porém, através desse processo de disseminação, são construídas as percepções da Responsabilidade Social na organização. É através dessas informações que os funcionários tomam conhecimento, por tanto, a informação possui papel decisivo para que a Responsabilidade Social seja conhecido por todos.

Também é parte desses mesmos processo a necessidade de transparência, item fundamental da Responsabilidade Social. Para Melo Neto (2001) é indispensável haver transparência, é preciso que as ações sejam do conhecimento de todos, assim, havendo maior importância para o processo da informação nas organizações.

Como não há nenhum sistema de *feed-back* das informações disseminadas, não há maneira formais de se quantificar ou medir a intensidade dos impactos da Responsabilidade Social sobre os funcionários, apenas havendo um esforço em sempre disponibilizar essas informações para que os funcionários estejam a par, resultado de duas preocupações: ainda a transferência e, sobretudo, a necessidade de compartilhar os valores de Responsabilidade Social com seus funcionários, para assim, esta seja realmente assumida como uma cultura, como um elemento introspectivo da organização, que embora seja discursado pela organização, também é de conhecimento do corpo interno em geral e por eles incorporado.

A Idea de *feed-back* é apenas percebida através dos retornos que a disseminação da informação causam como a adesão e eventos, participação em projetos, enfim, resultados causados pela informação.

Uma maneira que as empresas utilizam para saber se a informação chega até os funcionários, é através da adesão. Quando há algum evento, convite ou ocasião em que são transmitidas informações aos funcionários, o impacto da informação é medido através da presença dos funcionários, ou seja, se houve uma presença grande, acredita-se, mesmo que deva ser levado em consideração uma infinidade de outros fatores, que a informação alcançou seu objetivo. No caso da Responsabilidade Social funciona da mesma maneira, não há meios de se medir o impacto das informações, mas percebe-se o resultado através da adesão e participação.

As informações sobre Responsabilidade Social chegam ao funcionário de diversas formas, sendo mais freqüente através da divulgação interna (murais e-mails, boletins e informativos internos) e também através da mídia regional, demonstrando que os projetos possuem pertinência à mídia. Os departamentos sinalizam para a importância de contar com todos os meios possíveis para divulgação da Responsabilidade Social entre seu publico interno, esclarecendo que há uma imensa

preocupação em mantê-los informados. Esse estímulo é recebido pelos funcionários, que acabam se envolvendo com as ações da empresa.

Através da pesquisa realizada neste estudo, foi possível detectar que os funcionários possuem conhecimento das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa na qual atuam, sendo a primeira vez que é feita uma pesquisa sobre o conhecimento de Responsabilidade Social que os funcionários detêm.

A prática da Responsabilidade Social está de acordo com os valores pessoais dos funcionários e contribui em diversos sentidos. A pesquisa indica que, para os funcionários, a Responsabilidade Social é elemento de grande importância, ou seja, quando uma organização assume essa postura, ela encontra o respaldo dos seus funcionários para dar prosseguimento às atividades inerentes às ações. E para os funcionários, a obrigação de contribuir na resolução dos problemas sociais não é somente do governo, mas também da empresa e da população em geral.

Segundo Fernandes (2003), incorporar a Responsabilidade Social no ambiente organizacional significa harmonizar o clima de uma empresa. Para os funcionários pesquisados, a organização desenvolver a prática de Responsabilidade Social representa um fator extremamente positivo, faz com que a empresa seja melhor e apresente um ambiente melhor para se trabalhar. Mais uma vez a Responsabilidade Social é reafirmada pelos funcionários. Todos buscam uma empresa melhor e que ofereça um ambiente melhor para se trabalhar, por consequência, haverá uma aprovação dessa postura social.

A questão dos funcionários verem com olhos a Responsabilidade Social, também interage com um ponto significativo da discussão. Diz respeito a postura individual de cada funcionário frente a sociedade. Muitos funcionários contribuem fora do ambiente organizacional, alguns outros gostariam de contribuir, mas ainda não conhecem uma forma de ajudar. Os departamentos pesquisados discorrem sobre o interesse em sempre integrar seus funcionários aos seus planos de Responsabilidade Social, de maneira a trazê-los para junto das ações. Essa integração é importante, uma vez que, os funcionários aprovam a postura de Responsabilidade Social e possuem interesse em participar, por tanto a prática social vem ao encontro dos seus interesses.

Ainda comentando sobre a disseminação das informações sobre Responsabilidade Social ao público interno, os funcionários sabem dos projetos que são praticados pela organização, ou seja, estão inseridos dentro desse contexto, fazem parte do todo chamado Responsabilidade Social. O que não existe, ainda, é uma compreensão ampla sobre todos os projetos e toda a política de Responsabilidade Social, mas entre todos os funcionários das organizações, há o conhecimento sobre esta prática.

O fato de haver um corpo interno de funcionários que sabem que existem projetos, práticas e política de Responsabilidade Social, significa que o processo de disseminação da informação tem cumprido com seu intuito. Os funcionários detêm essa informação e, na medida do possível, participam dos projetos sociais, mas pode-se afirmar que a postura de Responsabilidade Social é aceita e incorporada por todos nessas organizações.

Grande parte dos funcionários está de alguma forma ligada aos projetos desenvolvidos dentro da política de Responsabilidade Social dessas organizações, o que confirma as informações dadas pelos departamentos de que funcionários participam efetivamente do processo. Se não há um grupo totalitário que atue nesta frente, isso se deve principalmente a falta de tempo, o que demonstra que as ações ocorrem em período de trabalho ou em momentos que não é possível aos funcionários participarem, o que demanda uma análise/pesquisa para levantamento de formas alternativas de inserirem esses funcionários que gostariam de participar, mas por falta de tempo não o fazem.

Em síntese, a Responsabilidade Social é bem aceita por parte dos funcionários, essa seria primeira etapa. Mais que ser aceita, ela está de acordo com os valores pessoais desses funcionários, de maneira que, não fere, não incomoda ou causa qualquer impedimento, pelo contrário, é vista de forma extremamente positiva. Os funcionários, de forma geral, se vêem como parte de todo esse processo, estão inseridos nesse contexto, fazem parte da Responsabilidade Social da empresa, portanto, aderem no que tange a postura social que devem ter e aderem aos projetos sociais que são criados dentro do programa de Responsabilidade Social da sua organização.

Os departamentos envolvidos atuam no sentido de contribuir com a disseminação da Responsabilidade Social, para que essa possa ser incorporada entre os valores organizacionais, criando uma sintonia entre os interesses dos funcionários e da direção e da organização.

Sob o ponto de vista da informação, a Responsabilidade Social é o conteúdo. O processo de disseminação é o principal aliado na construção nos valores de Responsabilidade Social, sendo através da informação que se garante a tomada de conhecimento de todos os funcionários. Se há somente o discurso sobre a Responsabilidade Social, enquanto ela não está impregnada na cultura de uma organização, ela afetivamente não existe.

Para haja uma política de Responsabilidade Social, é necessário, acima de tudo, que haja funcionário disposto a este fato, funcionários que incorporem esse valor e o assumam como elemento da cultura da organização em que atuam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O momento atual tem sido de grande desenvolvimento e transformação, principalmente para o ambiente organizacional. Atualmente a informação surge como um elemento de extrema importância para a sobrevivência das organizações em tempos de globalização. A tecnologia cada vez mais se torna condição *sine qua non* para essa sobrevivência. Como complemento desse bojo, surgem novos diferenciais, que tornam-se compromissos que a sociedade passa a exigir das organizações, como é o caso da Responsabilidade Social. No meio de todo esse campo, está o funcionário, principal elemento de multiplicação e firmação de todo o processo organizacional.

Nesta arena onde se articulam constantes transformações, também brota a Cultura Organizacional, elemento de junção entre toda a massa organizacional, ponto de identidade que colabora para busca de um ponto homogêneo.

Neste trabalho foi possível verificar a realidade do ambiente organizacional, entender como tecnologia e informação interagem e agem sobre a cultura de uma organização no que tange os valores da Responsabilidade Social.

Com o levantamento bibliográfico e as pesquisas aplicadas, analisadas e interpretadas, foi possível estabelecer parâmetros de como flui, atualmente, os processos de informação e a inserção da tecnologia no ambiente organizacional.

Toda e qualquer mudança ou transformação traz consigo uma gama de reflexos, que atingem diretamente a Cultura Organizacional, dessa maneira, estudar a cultura de

uma empresa significa retratar os traços presentes em sua estrutura, conhecendo-a não pelo seu discurso, mas principalmente pelas suas praticas e pela forma como o corpo de funcionários percebe e reage frente a essas transformações.

A chegada das novas tecnologias é, sem duvida, um ponto forte de discussão nesse ambiente, uma vez que, ainda pareça ser um elemento novo, a cada dia ocupa maior espaço dentro das organizações e inova, altera e reconfigura completamente a forma de se trabalhar.

Através dos funcionários pesquisados, a tecnologia aparece diretamente ligada a dois pontos fundamentais: informatização das empresas e conhecimentos da informática.

As organizações pesquisadas mostram-se ainda despreparadas para a nova Era, apresentam-se estagnadas, buscam pelas diversas formas de tecnologia, mas não a incorporam, não qualificam seus funcionários para lidarem com essas tecnologias que surgem com maior velocidade e amplitude.

Diante de um processo urgente e rápido que faz com que a tecnologia de hoje seja ultrapassada amanhã, é extremamente necessário que as organizações estejam adequadas a esta realidade, investindo na aquisição de tecnologias atualizadas, compatíveis com suas necessidades, capacitando seus funcionários e atualizando as tecnologias presentes em sua estrutura.

A informação recebe atenção especial, sendo considerada como mola propulsora na competitividade, pois possibilita estar a par de transformações cada vez mais urgentes e ágeis. As informações estão relacionadas diretamente a busca de conhecimentos que contribuam para permanência dessas organizações na arena competitiva. A concorrência acirra a disputa pelos diferencias, uma vez que cada vez mais os produto e serviços aparentam um estado de semelhança, não havendo grandes destaques. Assim se faz necessário criar elementos que provoquem um diferencial, conquistando a preferência dos clientes.

Nesse processo a informação é elemento vital para que as organizações saibam como se preparar e sair na frente da concorrência, ou mesmo para ainda manter parâmetros na disputa pelo mercado ou permanecer nele.

As TIC's deveriam ser mais utilizadas nas organizações, porém, percebe-se que este vínculo não é feito exatamente por haver um cenário composto por funcionários que não estão preparados para receber informação através dos meios tecnológicos, fato relacionado com ausência de qualificação.

Nesse sentido, percebe-se que embora a era da informação e da tecnologia seja agora, as organizações dessa amostra ainda não sabem lidar estrategicamente com as informações, utilizando-a somente à medida do necessário, sem que haja preocupações em sua sistematização, registro, recuperação e todo o sistema pelo qual a informação deve passar.

A informação aparece como elemento de extrema relevância para as organizações, mas peca em não ser utilizada diante das possibilidades que lhe são atribuídas nos dias atuais, onde é possível melhor aplicá-la em prol do desenvolvimento e aperfeiçoamento organizacional.

Os impactos da informação são constantes, através dos sistemas que as organizações adaptam, para trabalhar com a informação no contexto interno. Não é possível dizer que esses meios são eficientes, podem ser considerados apenas eficazes de alguma forma, mas a eficiência existiria somente através da melhor aplicação da tecnologia.

Neste caminho é importante entender que a informação e a tecnologia permanecem extremamente vinculadas no campo da TIC, sendo que uma atribui significado especial à outra. Pensar a tecnologia sem a informação, seria pouco expressivo, e vice-versa com a informação, por que os tempos atuais exigem que haja essa aliança para melhor desempenho de ambas.

A informação e a tecnologia ainda permanecem fragmentadas nestas organizações, como se as organizações ainda não tivessem se dado conta dos benefícios que a junção desses campos possibilita a elas, mais que isso, os processos de informação são desenvolvidos de maneira tradicional, porém, com algumas pequenas inserções da tecnologia, podendo ser analisado como parte de um processo, que embora tem tido seu início, ainda permanece longe das dimensões da efetiva aplicabilidade plena.



Do modo como se tem trabalhado a informação nessas organizações (modo tradicional), os resultados são obtidos, porém não há um *feed-back* que ajude a aperfeiçoar o sistema, dessa maneira, é evidente que o uso aplicado da tecnologia está em falta, daí a reflexão sobre porque não haver preocupação urgente em implantar as TIC's e habilitar seu corpo de funcionário de modo que, os processos de informação também estejam inseridos dentro da velocidade e das potencialidades viáveis através da tecnologia.

Sobre os funcionários, fica bastante evidente que estão abertos à tecnologia, colocando-se em posição de interesse em adquirir novos conhecimentos nesta área, bem como, lidar com as novas tecnologias.

O cenário atual é formado por funcionários interessados em aderir à tecnologia e seus meio para trabalhar a informação (sobre TIC's), é importante saber que o cenário é constituído por funcionários com esse perfil, e ainda, funcionários que buscam conhecimento sobre as inovações de maneira pró-ativa.

Como não há um processo que cuide da implantação das TIC's, de maneira a afetar o corpo de funcionários, essa questão não atinge a cultura da organização, portanto, é possível afirmar que não há impactos sobre a Cultura Organizacional causados pela presença da tecnologia.

Fica bastante claro que a informação, como processo, possui caráter fundamental para a existência de uma Cultura Organizacional. Tanto a informação, quanto a comunicação, são elementos básicos para a transmissão de valores, normas e posturas adotadas em uma organização. Neste sentido, a informação impacta direta e extensivamente a Cultura Organizacional, de modo que, fundamenta-se como o elo de ligação entre os valores, normas e posturas que são pregados pela organização, conectando-os ao campo do conhecimento do funcionário.

Daí a necessidade de haver uma atenção redobrada sobre o modo como se trabalha a informação nestas organizações. Levando em conta que a era atual abrange sobremaneira a tecnologia, esta também deve ser incorporada como um valor da organização. Mais que discurso é necessária a pratica de ações que garantam abertura à essas tecnologias.

Existem nestas organizações, os discursos sobre a tecnologia, mas não há a execução dessas idéias, ou permanece isolada, sem que sua contribuição esteja diretamente vinculada às funções dos funcionários, dessa forma, a compreensão de adesão à tecnologia especificamente no sentido da informação, permanece distante de suas realidades, já que não há grandes perspectivas no que diz respeito ao seu contato direto com as TIC's.

Os valores das organizações podem e devem contar com as TIC's para que sejam efetivamente conduzidos, transmitidos e disseminados ao corpo interno dessas organizações. A Responsabilidade Social é apreendida como valor da organização, portanto, está em conformidade com as intenções dessa pesquisa, ficando claro que esta é valor organizacional, mas as informações sobre os processos de Responsabilidade Social realizados pelas organizações são transmitidas de maneira pouco estruturada, fazendo com que não haja uma uniformidade de conhecimento sobre as ações\práticas sociais desenvolvidas pela empresa.

A pesquisa leva a concluir que os processos de informação das organizações permitem que os valores de Responsabilidade Social sejam assumidos pelos funcionários, de maneira que esses valores sócias sejam incorporados à Cultura Organizacional, tais processos de informação deixam a desejar no campo da compreensão mais abrangente da prática da Responsabilidade Social. Vários funcionários não sabem exatamente como atuar nesses projetos, não conhecem todos os projetos desenvolvidos pela sua organização, ou quando conhecem, possuem apenas um conhecimento limitado, podendo haver um enfoque sob a perspectiva da contribuição que as TIC's poderiam trazer, caso fossem efetivamente aplicadas.

Estruturar e manter um sistema de informação que seja respaldado pela tecnologia, garantindo condições para um processo ágil, amplo e acessível, refletirá diretamente no conhecimento que os funcionários possuem sobre as ações sociais de sua organização, logo, contribuirá para que esse valor seja assumido de maneira mais dialógica, como parte de um processo que se preocupa com a transparência de sua ações e que permite integrar seus funcionários às suas diversas ações.

A construção da Responsabilidade Social como um valor é uma realidade já que as organizações possuem seus projetos sociais, acampam organizações do terceiro

setor, atuam de acordo com as normas e fundamentos da Responsabilidade Social, ou seja, estão realmente estruturadas dentro de um padrão, o que falta, para completar todo um conjunto harmonioso, é disponibilizar uma rede de informação mais ampla, mais adequada aos dias atuais e mais adequada às necessidades de erguer-se sobre uma estrutura sólida, transparente e com valores que são aceitos, interpretados e assumidos por todo.

Para que haja uma construção sólida dos valores de Responsabilidade Social, e por conseqüência o fortalecimento da Cultura Organizacional, é desejável que as organizações busquem essas contribuições através das TIC's, que representam o caminho mais adequado para que realidade organizacional seja compatível com a era em que se está inserido. Investir em TIC vai além da preocupação em atualizar-se, mas representa, principalmente, a intenção de se manter um processo fluido da informação, construindo valores fortes e que alicerçam a base organizacional.

## REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARANTES, N. *Sistemas de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1994.

ASHLEY, Patrícia. (org.). *Ética e Responsabilidade Social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARTOLI, Annie. *Comunicacion y Organizacion*. Barcelona: Paidós, 1991.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

BODAS, Cristina. [www.terra.com.br/reporterterra/fibra/materia1.htm](http://www.terra.com.br/reporterterra/fibra/materia1.htm) (visualizado em 20/03/2005)

BOULTON, Richard; LIBERT, Barry; SAMEK, Steve. *Decifrando o código de valor*. São Paulo: Campus, 2001.

BRAGA, Ascensão. *A gestão da Informação*. (visualizado em 12/01/2005). Disponível em: < [www.ipv.pt/millennium/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm) >

BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American society for information science*, v.42, n55, p.351-360, jun. 1991.

CABESTRÉ, S. A. ; GRAZIADEI, T. M.; CRUZ, L.M.D.F. Inteligência competitiva no contexto digital – a utilização do sistema intranet como facilitador dos relacionamentos no ambiente organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIENCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004. Porto Alegre. Anais... São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

CASTELLS, M. A. *Sociedade em Rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. 1. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CSILLAG, João Mario. *Análise do valor: metodologia do valor*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CUBILLO, J. La inteligência empresarial em lãs pequeñas u medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3, p. 235-242, set./dez. 1997.

D'AMBRÓSIO, Ubiratan. *Transdisciplinaridade*. São Paulo: Palas Athena, 1997.

DAVENPORT, Thomas H.; BECK, John C. *A economia da atenção*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Ecologia da informação*. São paulo: ed. Futura, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1998.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Gestão da Informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

ELY, Eliseu Eduardo. *Clima Organizacional: O diferencial competitivo*. (Visualizado em: 20/06/2006). Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)

FADEL, Bárbara; MORAES, Cássia Regina Bassan. *As ondas da inovação tecnológica*. FACEF pesquisa, Franca,SP, v.8, n.1, p. 34-40,2005.

FELISONI, Cláudio; GIANGRANDE, Vera. (org.) *Marketing de Relacionamento no varejo*. São Paulo: Saint Paul Institute of finance, 2004.

FERNANDES, Geni Chaves. *O objeto de estudo da ciência da informação*. Informare. Cadernos Prog. Pós. Grad. Ci. Inf., Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.25-30, jan./jun. 1995.

FERNANDES, Rubem César. *O que é terceiro setor*. Rio de janeiro: Paz e Terra. 1997.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura Organizacional e Comunicação*. In: *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São paulo: Pioneira, 1997.

GALBRAITH, Jay R; LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São paulo: Atlas, 1999.

GRAÇA, H. *Clima Organizacional, uma abordagem vivencial*. Brasília: Funadesp, 1999.

HOLANDA, Sérgio B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: J Olympio, 1975.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David. P. A. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P; HESKETT, James L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: MacGraw Hill, 1994.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria E. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Yves. *A ciência da informação*. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LEVY, Pierre. *A maquina universo: criação, cognição e cultura informática*. São Paulo: ARTMED, 1998.

LODI, J. B. *A entrevista – Teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1971.

MARCHIORI, Marlene. *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. São Paulo, 1995. Dissertação, Escola de Comunicação e Arte - USP.

MARTIN-BARBERO, Jesús. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUZA, Mauro Wilton (org.), *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Pré-textos, conversaciones sobre la comunicacion y sus contextos*. Cali, Centro Universidad del valle. Colecion Ensayo Iberoamericano, 1995.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. De los médios a lãs praticas. In: *Cuadernos de comunicacion y Prácticas Sociales*. N.1 Mexico, Universidad Iberoamericana, 1980.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Dos meios ás emdições: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.

McGEE, James; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios como extensão do homem*. São Paulo: Cultrix, 1964.

MELO NETO, Francisco Paulo. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIRANDA, R. C. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MORAN, José M. Comunicar-se para conhecer. (visualizado em 27/05/2005). Disponível em [www.eca.ups.br/prof/moran/comunicar.htm](http://www.eca.ups.br/prof/moran/comunicar.htm)

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Fernando. *Teoria das organizações*, São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_; CALDAS, Miguel. *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NONAKA, Ikijiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criando conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas criam dinâmica da motivação*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1999.

OEIRAS, JANE Yukiko. *ACEL – Ambiente Computacional Auxiliar ao Ensino/Aprendizagem a distância de línguas*. Dissertação. Instituto de Computação. Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, 1998.

PELUSO, Angelo. *Informática e afetividade*. Bauru,SP: EDUSC, 1998.

PENTEADO, J. R. W. *A técnica de comunicação humana*. São paulo: Pioneira, 1991.

PEREIRA, Orlindo. *Fundamentos to comportamento organizacional*. Liboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PETERS, Tom. *Rompendo as barreiras da administração*. São Paulo: Harbra Business, 1993.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea, 1999.

PLANTULLO, Vicente. *Teoria Geral da administração*. Rio de Janeiro: editora FGV, 2002.

POLITCHUK, Ilana. *Teoria da comunicação*. São Paulo: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen. *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBREDO, Jaime. *Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação*. Brasília: thesaurus, 2003.

SCHEIN, E. *Organizational Cultura and leadership*. San Francisco: Jossey-bass, 1996.

VALENTIM, Marta L. P. *Inteligencia Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento*. (visualizado em 12/05/2005) Disponível em:  
[www.dgz.org.br/ago02/F I art.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm)



## **APENDICE 1: Entrevista Dirigida ao Departamento**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AO DEPARTAMENTO**

Organização:

Departamento:

Responsável:

Formação:

Cargo:

### **BLOCO 1 – TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO**

Atualmente as empresas trabalham com um volume cada vez maior de informações e a tecnologia, neste sentido, vem colaborar com a sua organização, seja através dos bancos de dados, arquivos e pastas, e-mails entre outros.

É possível entender por informação os dados que são dotados de sentido e possuem relevância para o departamento de uma empresa, desde sua entrada até sua saída, neste caso abordando principalmente as informações que são consideradas relevantes para serem distribuídas ao público interno.

Para estas especificações, o bloco de perguntas abaixo visa esclarecer os procedimentos com estas informações dentro deste departamento.

- 1- Como o departamento vê a importância da informação para a organização?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2- De quais modos são selecionadas as informações pertinentes a serem comunicadas ao público interno?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3- De que maneira estas informações chegam até os funcionários, ou seja, como são disseminadas pelo departamento?  
(através de e-mail, carta, comunicado, mural, *intranet*, jornal interno)

4- De que maneira a tecnologia contribui neste processo de disseminação da informação para o público interno?

5- A empresa utiliza meios tecnológicos para a disseminação da informação? Quais? (E-mail, intranet, etc.)

6- No uso de tecnologias de informação e comunicação, o departamento percebe dificuldades dos funcionários nesta relação de disseminação da informação devido a inserção das novas tecnologias?

7- Entende que os funcionários da organização estão preparados para lidar com estas tecnologias?

8- Existe preocupação da empresa em relação a cursos que os prepare para o uso das tecnologias da informação e comunicação?

8.1- Em que ponto a tecnologia contribui e/ou atrapalha na disseminação interna da informação?

9- A organização possui preocupação sobre como os funcionários recebem as informações distribuídas por este departamento?

10- Existe uma mensuração sobre o *feed-back* das informações destinadas aos funcionários? Como é feita? Qual envolvimento do departamento?

11- Existe preocupação com o armazenamento das informações (estocagem)? Caso haja tal preocupação, de que maneira são armazenadas? Como a tecnologia está envolvida no armazenamento?

12-Existe departamento específico para lidar com as informações da organização, algum departamento que gerencie as informações que são relevantes para a empresa, como clipping, central de relacionamento com clientes e funcionários?

## **BLOCO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL**

No ambiente organizacional de uma empresa desenvolve-se uma cultura peculiar a cada instituição, muitas vezes podendo variar de uma unidade para outra.

Esta cultura recebe o nome de Cultura Organizacional e está relacionada ao ambiente de trabalho, as relações, normas e valores que se criam a partir da interação das diversas hierarquias e componentes humanos de uma organização.

Neste bloco serão abordadas questões sobre como se manifesta e é percebida a cultura desta empresa e a presença de seus valores.

13- Existe registro da missão e dos valores da organização? Como e onde são registradas?

14-Como e quando são passados os valores e missão da organização para os funcionários?

14.1- Quais são valores que esta empresa dissemina? (entendendo por valor o ativo intangível, ou seja, valores morais e organizacionais independente da questão material ou financeira)

15- Qual a sua ótica sobre Cultura Organizacional? E sobre a Cultura Organizacional desta empresa?

16- Você poderia comentar se existe alguma preocupação visível dos dirigentes desta organização sobre a Cultura Organizacional?

17- Caso existam preocupações expressas sobre a Cultura Organizacional, como se apresentam?

18- Como os novos funcionários tomam conhecimento a respeito da cultura da organização?

19- Caso haja conhecimento, comente sobre os seguintes elementos presentes na cultura desta organização:

19.1 Crenças:

19.2 Ritos, rituais e Cerimônias:

19.3 Estórias e mitos:

19.4 Tabus:

19.5 Heróis:

19.6 Normas:

19.7 Comunicação:

20- Há quanto tempo a tecnologia faz parte da realidade da cultura desta empresa?

21- É perceptível o valor que a tecnologia possui para o desenvolvimento desta instituição? Comente.

### **BLOCO 3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Atualmente as organizações têm se preocupado com questões que envolvam a comunidade onde estão instaladas, dando margem para o surgimento da Responsabilidade Social, na qual as organizações voltam-se a uma postura de preocupação com as necessidades sociais da sua comunidade, criando uma nova forma de sinergia com seus públicos.

Neste bloco serão abordadas questões sobre o comportamento social desenvolvido por esta organização e como a empresa e seus funcionários se posicionam diante desta postura.

22-A organização dissemina a Responsabilidade Social como um valor?

23- Este valor é sentido/percebido pelos funcionários de maneira geral, ou seja, percebe-se que os funcionários aderem a estes valores, assumindo-os? Como pode ser percebido?

24- As ações sociais desenvolvidas pela organização integram os funcionários?

26- Como os funcionários tomam conhecimento das ações sociais da organização?

27- De que maneira a tecnologia aliada à informação contribui para a disseminação da Responsabilidade Social dentro desta empresa?

28- Que uso o departamento faz da tecnologia para facilitar a sua política de Responsabilidade Social?

29- A organização mantém um canal de comunicação para dúvidas e sugestões de seus funcionários? A tecnologia facilita este contato? De que maneira?

30- Caso haja um canal de comunicação com os funcionários, este departamento percebe a presença dos assuntos de Responsabilidade Social integrados entre as discussões que dão entrada neste canal de comunicação?

31- Qual é a percepção que o departamento possui sobre a contribuição das ações de Responsabilidade Social para a organização e para os funcionários?

32.1- Organização:

32.2- Funcionário:

33- Espaço destinado a comentários que não foram questionados nesta entrevista, mas que você gostaria de colocar?

## APENDICE 2: QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

### PESQUISA DE OPINIÃO

A você que acaba de receber este questionário, gostaria de oferecer alguns esclarecimentos.

Esta pesquisa é parte integrante da dissertação de mestrado que estou elaborando para o curso de pós-graduação em Ciência da Informação, pela Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília.

A sua opinião é extremamente importante para que possamos saber o ponto de vista de diversos funcionários a respeito de algumas práticas que são desenvolvidas nas empresas. Aqui estaremos falando sobre Informação, Cultura Organizacional e Responsabilidade Social e Tecnologia.

É permitido que, caso haja necessidade, seja apontada mais de uma resposta em uma mesma questão, este questionário deve ser respondido da maneira mais sincera possível, portanto, utilize-o como um espaço para falar sobre o que pensa.

Como esta pesquisa é aplicada com objetivos acadêmicos, não havendo nenhum vínculo com esta empresa, portanto, **NÃO** há necessidade de identificação garantindo assim o anonimato para que possa responder com total segurança e tranquilidade.

**A entrega deste questionário deve ser feita na urna localizada na saída deste recinto.**

Meus sinceros agradecimentos pela sua participação.

Willy Macedo Dantas

1- Qual a sua formação:

- A.  1º Grau Incompleto
- B.  1º Grau Completo
- C.  2º Grau Incompleto
- D.  2º Grau Completo
- E.  Nível Superior Incompleto
- F.  Nível Superior Completo
- G.  Pós-Graduado

2- Qual sua faixa etária:

- A.  Abaixo de 17 anos
- B.  18-25 anos
- C.  26-32 anos
- D.  33-40 anos
- E.  41-49 anos
- F.  Acima de 50

(A partir daqui, lembre-se que você pode dar uma ou mais opinião sobre cada assunto)

3- Por qual(is) meio(s) esta empresa emite informações gerais para os funcionários:

- A.  Mural
- B.  E-mail
- C.  Jornal interno
- D.  Boletim
- E.  Carta
- F.  Rádio Interna
- G.  Comunicado Oral
- H.  Outros (especificar): \_\_\_\_\_
- I.  Não há nenhum meio de informação para funcionários desta empresa

4- Quais meios tecnológicos são utilizados para contato entre a empresa e funcionários:

- A.  Não são utilizados meios tecnológicos para contato com funcionários
- B.  Utilizam o(s) seguintes meios:  E-mail  
 Intranet  
 Mural virtual  
 Painel digital  
 Revista digital  
 Outros. Citar: \_\_\_\_\_

5- Sobre o seu nível de preparação para lidar com programas do computador, você:

- A.  Fez cursos de informática por conta própria
- B.  Fez cursos de informática através da empresa onde trabalha
- C.  Não fez cursos, embora a empresa ofereça
- D.  Não fez curso, porque a empresa ainda não ofereceu
- E.  Não fez curso porque não tem interesse
- F.  Outra opinião (especificar): \_\_\_\_\_

6- Você utiliza e-mail para assuntos de trabalho: (entenda-se que e-mail é um tipo de correspondência no qual as pessoas podem trocar informações utilizando-se do computador conectado à Internet)



- A.  Sempre
- B.  Algumas vezes
- C.  Poucas vezes
- D.  Nunca
- E.  Não possui e-mail
- F.  Outra opinião (especificar): \_\_\_\_\_

7- Caso receba informações sobre a sua empresa no seu e-mail, como considera essa quantidade de informações:

- A.  Exagerada
- B.  Suficiente
- C.  Regular
- D.  Pouca
- E.  Não levam nenhuma informação
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

8- Como influi essa quantidade de informação no seu comportamento, ou seja, qual sentimento causa?

- A.  Esclarecimento e satisfação
- B.  Nervosismo
- C.  Tranquilidade
- D.  Tensão e estresse
- E.  Redução de incertezas
- F.  Outros. (especificar): \_\_\_\_\_

9- Dentre o(s) meio(s) de informação listados abaixo, qual, na sua opinião, você considera mais importante:

- A.  Mural
- B.  E-mail
- C.  Jornal interno
- D.  Boletim
- E.  Carta
- F.  Rádio Interna
- G.  Comunicado Oral
- H.  Outros (especificar): \_\_\_\_\_

10- Caso você tivesse oportunidade de aprender a utilizar o computador e seus benefícios, você

- A.  Faria o curso caso fosse pago pela empresa
- B.  Faria o curso, mesmo que tivesse que arcar com as despesas
- C.  Não faria o curso em hipótese nenhuma
- D.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

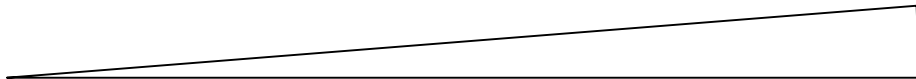
11- De acordo com sua experiência, você sente que saber utilizar o computador:

- A.  É muito importante
- B.  É importante
- C.  É pouco importante
- D.  Não tem importância
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

12- Assinale as opções que você possui:

- A.  Computador em casa
- B.  Computador na sua mesa de trabalho
- C.  Intranet na empresa
- D.  Acesso à Internet em casa
- E.  Conta de e-mail pessoal
- F.  Conta de e-mail da empresa

13- Classifique a importância que a empresa que você trabalha dá para a tecnologia:



Nenhuma ( ) Pouca ( ) Média ( ) Boa ( ) Grande ( )  
Importância Importância

14- Como você classifica a estrutura de informação que esta empresa oferece aos seus funcionários, considerando todas as estruturas que possam ser utilizadas (mural, e-mail, jornal interno, avisos, etc.). Assinale um X sobre a sua opção:

Ruim( ) Fraca( ) Regular( ) Satisfatória( ) Boa( ) Excelente( )  
1 2 3 4 5 6

15- Como você classifica o conteúdo dessas informações:

Ruim( ) Fraca( ) Regular( ) Satisfatória( ) Boa( ) Excelente( )  
1 2 3 4 5 6

16- Sobre as informações que são veiculadas nesta empresa e chegam a você, elas:

- A. ( ) São do seu interesse
- B. ( ) São do interesse da maioria dos funcionários
- C. ( ) São parcialmente do seu interesse
- D. ( ) Não são interessantes para você
- E. ( ) Não são interessantes para nenhum funcionário
- F. ( ) Outra opinião (especificar): \_\_\_\_\_

17- Estas informações sobre a empresa que chega até você:

- A. ( ) Contribuem para seu conhecimento sobre a empresa
- B. ( ) Melhoram seu desempenho no seu serviço
- C. ( ) Ajudam para que você saiba melhor sua postura na empresa
- D. ( ) Não contribuem em nada
- E. ( ) Outra opinião: \_\_\_\_\_

18- Sobre a quantidade de informação que a empresa leva até você, considera:

- A. ( ) Exagerada
- B. ( ) Suficiente
- C. ( ) Regular
- D. ( ) Pouca
- E. ( ) Não levam nenhuma informação
- F. ( ) Outra opinião: \_\_\_\_\_

19- Sobre a compreensão que você tem sobre essas informações:

- A. ( ) Sempre entende o que a empresa quer transmitir
- B. ( ) A maioria das vezes entende o que a empresa quer transmitir
- C. ( ) São pouco compreensíveis
- D. ( ) Não são nada compreensíveis
- E. ( ) Outra opinião: \_\_\_\_\_

20- Sobre a melhoria que estas informações podem causar no seu ambiente de trabalho, elas:

- A. ( ) Melhoram muito
- B. ( ) Melhoram

- C.  Melhoram pouco
- D.  Não melhoram
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

21- Sobre canal de comunicação que escute sua opinião (como caixa de sugestão, número de telefone especial, reunião, e-mail, etc.), você tem conhecimento dele(s) na sua empresa:

- A.  Sim. Qual(is) canal(is) de comunicação: \_\_\_\_\_
- B.  Não tem conhecimento sobre nenhum canal de comunicação

22- As informações que circulam na sua empresa e chegam até você, contribuem:

- A.  Para minha formação profissional
- B.  Para minha formação pessoal
- C.  Para minha formação religiosa
- D.  Para minha formação cidadã
- E.  Para minha saúde
- F.  Não contribuem em nada
- G.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

23- Como você classifica seu relacionamento com os demais funcionários da empresa (independente de hierarquia e poder):

- A.  Ótimo
- B.  Bom
- C.  Regular
- D.  Ruim
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

24- Como você classifica seu relacionamento com os seus superiores:

- A.  Ótimo
- B.  Bom
- C.  Regular
- D.  Ruim
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

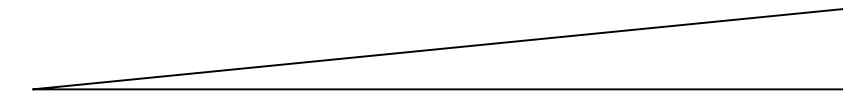
25- Em geral, as pessoas com as quais você trabalha, você as considera como:

- A.  Inimigas
- B.  Apenas funcionários do mesmo setor
- C.  Colegas
- D.  Amigos
- E.  Uma segunda família
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

26- Escreva uma única palavra que represente o clima da sua empresa: (Entenda o clima de uma organização como o ambiente que há no trabalho entre as pessoas, ou seja, que expresse como é o convívio entre os funcionários)

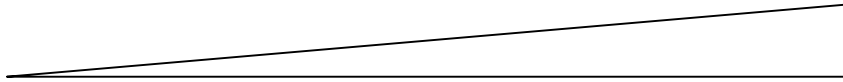
---

27- Como você classifica a sua identificação pessoal com esta empresa:



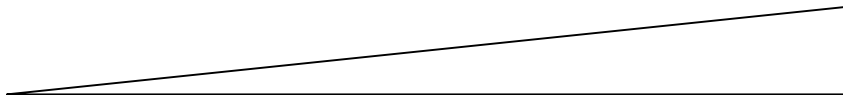
Nenhuma ( ) Pouca ( ) Média ( ) Grande ( ) Completa ( )  
Identificação Identificação

28- Sobre cooperação entre os funcionários, você considera que essa cooperação é:



Nenhuma ( ) Pouca ( ) Média ( ) Boa ( ) Ótima ( )

29- Sobre a solidariedade na sua empresa, você considera que esta solidariedade é:



Inexistente ( ) Fraca ( ) Média ( ) Boa ( ) Forte ( )

30- Como você sabe o que pode ou não ser feito na sua empresa?

- A.  Existe um código escrito sobre isso
- B.  Os funcionários antigos comentam sobre isso
- C.  Existe uma reunião/encontro onde isso é explicado
- D.  Através do bom senso de cada um
- E.  Ninguém sabe, mas não há problemas em decorrência disso
- F.  Ninguém sabe e já houve problemas em decorrência disso
- G.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

31- No seu ambiente de trabalho, existe alguém em quem você se espelhe ou admire devido sua maneira de trabalhar? Caso haja, comente quem é essa pessoa, o cargo e porque:

---

---

---

32- No seu ambiente familiar você:

- A.  Sempre comenta sobre o trabalho
- B.  Algumas vezes comenta sobre o trabalho
- C.  Nunca comenta sobre o trabalho
- D.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

33- Sobre a empresa se comprometer com as necessidades dos funcionários, você acredita que este comprometimento por parte da empresa:

- A.  Existe e é bastante presente
- B.  Existe, considerando um comprometimento normal
- C.  Existe mas não é muito praticado
- D.  Existe na teoria, mas na prática não é assim que funciona
- E.  Não existe
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

34- Você percebe os valores que estão presentes na cultura desta empresa, tais como solidariedade, companheirismo, sociabilidade, respeito, etc? Caso perceba, cite um valor que você considera bastante forte na empresa:

- A.  Percebo os valores da empresa. O mais forte é: \_\_\_\_\_
- B.  Não percebo os valores da empresa
- C.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

35- Quanto à sua empresa, você pode afirmar que ela desenvolve:

- A.  Filantropia
- B.  Responsabilidade Social
- C.  Cidadania
- D.  Ética
- E.  Respeito ao funcionário
- F.  Caridade
- G.  Não desenvolve nada disso
- H.  Outra opção (citar): \_\_\_\_\_
- I.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

36- Sobre a Responsabilidade Social nesta empresa:

- A.  Você tem conhecimento de que ela é praticada pela sua empresa
- B.  Você ouve falar que ela desenvolve Responsabilidade Social, mas não tem conhecimento do que é desenvolvido.
- C.  Não desenvolve Responsabilidade Social, embora você considere importante
- D.  Não desenvolve Responsabilidade Social e você não considera importante
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

37- Sobre a Responsabilidade Social e sua importância, você classificaria este tema como:



Sem importância ( ) Pouca importância ( ) Importante ( ) Muito Importante ( )

38- Fora do ambiente de trabalho, quanto a ações sociais você:

- A.  Possui o costume de ajudar nos problemas sociais da sua comunidade
- B.  É voluntário de algum projeto ou ação social
- C.  Gostaria de ajudar de alguma maneira, mas não sabe como
- D.  Gostaria e ajudar, mas não possui tempo
- E.  Não tem interesse em colaborar em ações sociais
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

39- Você acredita que os problemas sociais:

- A.  Devem ser resolvidos pelos governos
- B.  Devem ser resolvidos pela população
- C.  Devem ser resolvidos pelas empresas
- D.  Devem ser resolvidos por toda a sociedade
- E.  Não precisam ser resolvidos
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

40- Como você toma conhecimento a respeito das ações de Responsabilidade Social que são produzidas pela sua empresa:

- A.  Jornais e revistas na cidade ou da região
- B.  Através de divulgação interna. Quais: \_\_\_\_\_
- C.  Amigos que comentam
- D.  Não tem conhecimento de praticas sociais da empresa
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

41- Caso a sua empresa mantenha uma postura de Responsabilidade Social, como você a classificaria esta postura?



Ruim ( )    Regular ( )    Normal ( )    Boa ( )    Ótima ( )

42- Sobre os projetos sociais que esta empresa desenvolve, você:

- A.  Desconhece que hajam projetos sociais
- B.  Conhece alguns projetos sociais, mas muito pouco
- C.  Tem conhecimento suficiente sobre os projetos sociais
- D.  Acredita que funcionários poderiam ser melhor informados sobre os projetos
- E.  Possui bom conhecimento sobre os projetos, porque a empresa se preocupa em divulgá-los entre os funcionários
- F.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

43- Sobre a sua participação em projetos sociais da empresa:

- A.  Não participa porque não tem interesse
- B.  Não participa porque não tem tempo
- C.  Não foi convidado a participar dos projetos
- D.  Nem sabia que haviam projetos sociais na empresa
- E.  Participa, mas se pudesse, não o faria
- F.  Participa e gosta
- G.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

44- Sobre a importância da sua empresa em desenvolver projetos sociais, você considera:



Sem importância ( )    Pouca importância ( )    Importante ( )    Muito Importante ( )

45- O fato da sua empresa desenvolver projetos sociais:

- A.  Faz dela uma empresa melhor
- B.  Faz dela um ambiente melhor para se trabalhar
- C.  Faz dela uma empresa socialmente responsável
- D.  Não faz diferença nenhuma
- E.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

46- O fato da sua empresa manter projetos sociais, causa em você:

- A.  Um sentimento maior. Qual sentimento: \_\_\_\_\_
- B.  Acha normal o papel social das empresas privadas
- C.  Não causa nenhuma reação ou sentimento em você
- D.  Outra opinião: \_\_\_\_\_

47- Qual área social você considera que deveria ser prioridade para sua empresa nestes projetos sociais:

- A.  Comunidade carente
- B.  Crianças e adolescente
- C.  Idosos
- D.  Educação
- E.  Tecnologia
- F.  Ciência
- G.  Profissionalização e geração de renda
- H.  Deficientes físicos
- I.  Saúde
- J.  Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

48- Gostaria de escrever comentando sobre algum assunto que não foi abordado nesta pesquisa, mas que você gostaria de manifestar sua opinião? Utilize o espaço abaixo:

---

---

---

---

---

**Ao sair deste recinto, deposite esta pesquisa respondida na urna indicada.**

**Mais uma vez, meu muito obrigado pela sua opinião!**

### Apêndice 3: Sistematização da Entrevista

Como o departamento vê a importância da informação para a organização

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Atualmente a informação é importante para toda e qualquer empresa que deseja manter-se no mercado. Na nossa empresa temos incentivos para estamos sempre atentos as informações que estão disponíveis e que podem contribuir para o nosso crescimento, em termos de empresa. É a informação que nos permite estamos preparados para mudanças, inovações e outras coisas que são constantes no mercado.
<b>Organização B</b>	É muito importante por que através da informação é que é possível estabelecer novas diretrizes que se adaptem ao mercado competitivo. A empresa está sempre trazendo treinamentos, cursos de toda infraestrutura que contribua neste sentido. Com certeza não somente a nossa empresa, mas todas as outras devem estar atentas as informações que circulam, porque através delas é possível manter o nível de qualidade elevada em todos os serviços.
<b>Organização C</b>	Eu entendo que a informação possui uma pertinência em toda a estrutura organizacional, não estancada a departamentos somente, mas pertencendo a uma hierarquia que flui entre os diversos níveis da empresa. A empresa tem um sistema positivo sobre a troca de informações, aqui dentro temos acesso a Internet e através dela fica fácil manter contato com todos. O que ajuda muito é a estrutura, convivermos próximos uns aos outros, com isso é mais fácil de estar em contato. A empresa está sempre incentivando a troca de informação e experiência entre todos, seja pessoalmente ou mesmo através da Internet, esse relacionamento bom entre todo ajuda muito.

Modo de seleção de informações a serem comunicadas ao público interno

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não há exatamente um meio para selecionar as informações. Em geral a direção nos passa o material que deve ser divulgado e apenas repassamos aos demais funcionários.
<b>Organização B</b>	O departamento trabalha diretamente com a parte de Responsabilidade Social, então, selecionamos o que é mais importante para ser passado aos nossos funcionários. As informações geralmente se referem aos projetos sociais, então levamos ao conhecimento do corpo interno o desenvolvimento dos projetos sociais, os resultados, como podem colaborar etc. Também mantemos essas informações disponíveis no nosso site, que possui um link direto para a área de Responsabilidade Social. As informações que temos sobre os projetos e seu andamento, assim como a parte de divulgação analisamos o que é importante para os funcionários.
<b>Organização C</b>	Não há nenhum meio específico o que fazemos é uma análise das informações que temos e o que merece ser compartilhado com os demais funcionários.



## Meios de disseminação da informação ao público interno

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Utilizamos alguns meios como o mural de avisos e o e-mail, dependendo do caso, é possível recorrermos também a uma mala direta.
<b>Organização B</b>	Varia de acordo com o público. Caso o interesse seja alcançar alguns diretores ou gerentes, podemos utilizar o e-mail, mas se o interesse é alcançar os funcionários em geral, utilizamos o nosso informativo ou mural de avisos.
<b>Organização C</b>	E-mail, boletim informativo, carta e se necessário, através de telefone.

## Contribuição da tecnologia para a disseminação da informação interna

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A tecnologia contribui em alguns pontos. Por exemplo, muitas informações podem ser enviadas hoje em dia através do e-mail e acaba facilitando muito esse processo, já que é mais rápido, mais ágil e também dá um feedback mais imediato. A tecnologia acaba facilitando o contato entre os demais escritórios da rede, ajuda na troca de informações, nos contatos e tudo mais. Não daria para pensar nos resultados que temos sem considerar a tecnologia facilitando toda essa estrutura de relacionamentos.
<b>Organização B</b>	A tecnologia é sem dúvida um elemento forte de conexão entre os departamentos e funcionários. Se fosse possível, seria bem melhor poder transmitir as informações que temos interesse que chegue até os funcionários através do e-mail, mas sabemos que nem todos tem acesso e ainda entendemos que a tecnologia também falha, talvez recorrer unicamente ao uso da tecnologia poderia trazer alguns problemas, nem sempre é seguro contar apenas com o e-mail para fazer chegar as informações desejadas.
<b>Organização C</b>	É muito grande a contribuição da tecnologia para o nosso trabalho, é por meio dela que conseguimos chegar de maneira instantânea ao nosso público interno. Grande parte dos comunicados são feitos através de e-mail, embora algumas vezes alguns recursos mais simples sejam usados, mas além do e-mail ainda podemos contar com o nosso site, que constitui uma ferramenta importante para distribuição de informações.

## Meios tecnológicos utilizados na disseminação da informação interna

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	E-mail
<b>Organização B</b>	E-mail e o próprio site
<b>Organização C</b>	E-mail, o site da organização e o MSN também é usado.

Dificuldades causadas pela tecnologia no contato com o público interno.

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não, não há grandes problemas com o uso da tecnologia para disseminar informações, o que pode acontecer algumas vezes é falha humana, como enviar para e-mail errado, fazendo com a mensagem volte.
<b>Organização B</b>	Acredito que a maior dificuldade esteja no fato de nem todos terem acesso à internet, e-mail, site da empresa e todas essas facilidades da tecnologia, concerteza isso é um ponto negativo, por se todos tivessem acesso, seria mais fácil mas infelizmente não é assim que ocorre, por isso não nos fixamos unicamente nos meios tecnológicos, mas também utilizamos os convencionais, como comunicados impressos, etc.
<b>Organização C</b>	Não vejo problemas relacionado ao uso da tecnologia para as informações internas, pelo contrario acho que ajudam e muito.

Preparação dos funcionários para lidar com as tecnologias para a disseminação da informação.

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A tecnologia e seus recursos é uma constante em nossa empresa, estamos ligados a uma infinidade de clientes, colaboradores, escritório e afins. A tecnologia também é um produto nosso, trabalhamos com desenvolvimento de alguns <i>softwares</i> aplicados á área, portanto, não temos dificuldades com esse tipo de trabalho. A maioria sabe trabalhar com esses aplicativos que são usados na comunicação interna, exceto alguns poucos funcionários que estão menos associados a este trabalho técnico, que seriam aqueles que fazem parte de cozinha, limpeza, etc.
<b>Organização B</b>	Nem todos os funcionários estão preparados e lidamos com uma vastidão de formações, por isso nem haveria possibilidade de cobrarmos esse tipo de conhecimento de todos, mas na medida do possível muitos deles estão se engajando cada vez mais e se adaptando a essa realidade.
<b>Organização C</b>	É de certa forma uma cultura o uso do computador aqui.; Os funcionários novos já vão se acostumando que quase tudo é feito através do computador, enquanto que, os funcionários antigos já se adaptaram e sabem das vantagens. Acho que é um ponto que é trabalhado até na entrevista para contratação, porque aqui a tecnologia é uma constante.

Preocupação das empresas em oferecer cursos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Tem,os alguns recursos mas não saio destinados a todos os funcionários, varia de acordo com a área de atuação e também não são básicos, exigem um bom conhecimento da área.
<b>Organização B</b>	Ainda não.
<b>Organização C</b>	Não.

O ponto onde a tecnologia contribui e/ou atrapalha na disseminação interna da informação.

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não consigo imaginar pontos negativos da tecnologia que mereçam ser citados. Talvez a questão de confiarmos demais na tecnologia seja um problema, mas essa causa é nossa, a tecnologia está a serviço do humano. O que pode atrapalhar é quando confiamos demais ao enviarmos um e-mail, mesmo sabendo que pode haver falhas e que ele pode não chegara o destino, então a dependência pode criar algum problema. Quanto à contribuição, certamente ele permite uma infinidade de ações para uma melhor distribuição de informações ao nosso publico interno, eu apontaria o imediatismo que a tecnologia permite na comunicação como ponto contributivo.
<b>Organização B</b>	Acredito que a tecnologia não atrapalha na disseminação interna de informações, muito pelo contrário, acredito que ela surgiu para solucionar diversos problemas que haviam anteriormente. Essa tecnologia é que nos possibilita um contato cada vez mais efetivo e mais amplo com nossos funcionários.
<b>Organização C</b>	De certa maneira a tecnologia, da forma como é aplicada hoje em dia, acarreta uma impessoalidade nas relações humanas, isso me parece um pouco problemático, mas também devemos considerar que a tecnologia também recria ferramentas novas e com uma velocidade incrível, isso faz com que tenhamos que absorver cada vez mais novos instrumentos de trabalho, que colaboram na comunicação de informações. Não há como negar, aos poucos a tecnologia transforma as relações e torna o mundo mais próximo, porém, trás algumas mudanças que aos poucos vão sendo incorporadas ao cotidiano.

Preocupação sobre como os funcionários recebem as informações do departamento

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não há nenhuma forma sistematizada para saber como os funcionários receberam as informações do departamento. O que há é um contato informal para saber sobre a recepção dessa informação, se os funcionários tomaram conhecimento, outra maneira é através dos retornos feitos. Alguns funcionários podem entrar em contato para esclarecer as dúvidas, ou então, o retorno pode ser obtido através da adesão dos funcionários a um convite, por exemplo.
<b>Organização B</b>	Existe a preocupação em saber como as informações chegam até o público interno, mas não existe nenhuma regra ou forma de se obter esse resultado, contando somente com o retorno informal, através de contato direto com os funcionários para saber o resultado ou impacto das informações sobre eles, mas tudo feito de maneira informal.
<b>Organização C</b>	Seria bastante importante saber como a informação que enviamos é recebida pelo funcionário, saber se alcançou seu objetivo e se teve o retorno esperado. Obter esse retorno é bastante difícil, o que colabora é manter um bom sistema de informações para que não haja dúvidas de que chegou ao destinatário. Uma pesquisa com os funcionários seria cabível, mas talvez inviável para cada vez que enviássemos alguma informação do departamento.

### Sobre mensuração do feed-back das informações destinadas aos funcionários

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não há nenhum sistema de mensuração ou feedback dessas informações, somente temos uma experiência sobre o retorno através da participação dos funcionários em alguns projetos e comentários que surgem no ambiente de trabalho.
<b>Organização B</b>	Não tem nenhum sistema para mensurar o retorno das informações, seria importante que houvesse, mas não há.
<b>Organização C</b>	Vejo na pesquisa uma maneira de chegar a um resultado sobre o feedback da informação que foi enviada, mas como disse, a pesquisa demandaria trabalho dobrado, porque toda informação enviada pediria um feedback. Talvez se essa pesquisa fosse aplicada somente em algumas ocasiões para obter um termômetro de como anda o processo, já seria válido.

### Sobre estocagem de informações e uso da tecnologia aplicada

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Existe um fluxo muito grande de informações que passam por aqui, de modo que, armazenar todas seria impossível ou inviável. As informações mais importantes que estão digitalizadas podem ser arquivadas no computador através das pastas do departamento, neste ponto temos a tecnologia do nosso lado, mas para materiais que são colhidos, como matérias em jornal, artigos, cartazes e históricos, esses são guardados em pastas que ficam em poder do departamento.
<b>Organização B</b>	As informações que dão entrada no departamento são realmente em volume considerável, tanto aquelas que estão em material palpável quanto as que estão em meios tecnológicos. Mas todas aquelas que são importantes, seja como arquivo histórico, ou como documentação, são arquivadas no computador ou arquivo de papel, separadas por categorias, como publicidade, atas, registros e <i>clipping</i> , etc.
<b>Organização C</b>	O espaço é sempre o maior problema para o nosso departamento, então procuramos manter o material mais recente arquivado. Já o que é de grande importância, independente do tempo do registro, também fica guardado em pastas. Já o material que temos informatizado, esses são mantidos no próprio arquivo virtual do departamento.

### Sobre a existência de departamento que gerencie as informações da organização

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não nesta unidade, se houver em outras unidades ou até mesmo nas matrizes eu desconheço.
<b>Organização B</b>	Não há um departamento específico, mas cada departamento sabe como gerir o material e as informações que possuem. O departamento de comunicação e marketing por sua natureza, mantém um arquivo com diversas informações sobre a empresa, eles são os responsáveis pela parte de <i>clipping</i> e também assumem a tarefa de manter o registro de informações sobre a companhia.
<b>Organização C</b>	Não, não existe nenhum departamento que cuida especificamente das informações ou que traga para si essa responsabilidade.

## Registro da missão e dos valores da empresa

	<b>Respostas obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Sim, temos a missão e os valores da empresa, ambos estão afixados no nosso quadro de compromisso.
<b>Organização B</b>	Temos nossa política, missão, objetivos e valores sociais que são amplamente divulgados tanto ao nossos funcionários, como aos nossos fornecedores, clientes, colaboradores e comunidade. Estão registrados aqui na empresa, são afixados e também estão disponíveis no nosso endereço virtual. Em algumas ocasiões, também os colocamos em nossas publicações.
<b>Organização C</b>	Existe registro da missão da empresa e dos valores, estão disponíveis na nossa placa de entrada na sede da empresa. Nas outras unidades também tem a mesma placa, visível não só aos funcionários, mas também a qualquer pessoa que entre na organização..

## Como e quando são passados os valores e missão aos novos

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não saberia dizer, eles estão expressos no nosso quadro, todos que entram na organização terão o hábito de ler o quadro de compromissos.
<b>Organização B</b>	Não existe um momento específico, quando novos funcionários entram na empresa, aos poucos vão conhecendo e se adaptando aos nossos valores e se comprometendo com nossa missão.
<b>Organização C</b>	Não respondeu.

## Valores que a empresa dissemina

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Compromisso com o desenvolvimento, com os nossos clientes, fornecedores e comunidade, através de uma conduta de retorno àqueles que nos proporcionam tantos benefícios. Por isso mantemos essa postura de empresa socialmente responsável, porque sabemos do compromisso que temos com nossa comunidade..
<b>Organização B</b>	Nossos valores são: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos um ambiente que promove mudanças e o desenvolvimento;</li> <li>- As pessoas são estimuladas a assumir responsabilidades e compartilhar decisões;</li> <li>- Temos compromisso primordial com a qualidade e a segurança alimentar;</li> <li>- Conduzimos nosso negócio de modo a proteger e preservar o meio ambiente, a segurança e a saúde da força de trabalho e da comunidade;</li> <li>- Atendemos às legislações e requisitos aplicáveis à organização;</li> <li>- Incentivamos e colaboramos com ações e projetos comunitários;</li> <li>- Nossa conduta é ética.</li> </ul>
<b>Organização C</b>	Nossos valores estão baseados na medicina ética e de qualidade, no cooperativismo e na solidariedade.

Ótica sobre Cultura Organizacional geral e sobre a Cultura Organizacional da empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Vejo na Cultura Organizacional uma forma de compreender melhor o funcionamento humano de uma empresa, como as pessoas se relacionam, interagem,, como reagem a determinadas ações. Aqui na organização temos uma variação de cultura, porque não estamos falando de uma empresa tipicamente brasileira, mas por ela resultar de uma série de fusões e ainda por fragmentar-se em uma ampla distribuição de escritórios pelo mundo. Posso falar da cultura desta unidade, que a meu ver é uma unidade companheira, companheira, solidária e que está unida em seu objetivo.
<b>Organização B</b>	Tenho pouco conhecimento sobre Cultura Organizacional.
<b>Organização C</b>	A Cultura Organizacional desta empresa é marcada pela convivência harmoniosa entre os funcionários, essa é a sensação que eu tenho, vejo um ambiente de trabalho onde as pessoas se relacionam com facilidade e respeito mútuo.

Preocupação dos dirigentes sobre a Cultura Organizacional

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Existe a preocupação em oferecer um ambiente de trabalho harmonioso, de bem estar para funcionários e clientes.
<b>Organização B</b>	Não respondeu
<b>Organização C</b>	A postura dos dirigentes da organização são um incentivo à Cultura Organizacional que se forma. Eles são os modelos dessa cultura, através deles nos espelhamos e tratamos aos demais como gostamos de ser tratados. Os diretores da organização colaboram à medida que fortalecem esse laço de harmonia entre os funcionários.

Como os funcionários tomam conhecimento da Cultura Organizacional da empresa.

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Através da convivência.
<b>Organização B</b>	Quando tomam contato com os nossos valores e missão.
<b>Organização C</b>	Através da convivência.

Sobre o tempo que a tecnologia integra a cultura da empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A organização é uma empresa que trabalha diretamente com a aplicação e uso da tecnologia há um bom tempo, assim pode-se dizer que a tecnologia foi incorporada aos nossos serviços de acordo com sua necessidade, não havendo uma exatidão sobre esse dado.
<b>Organização B</b>	Desde que estou na empresa acompanho esse processo de adoção da tecnologia, mas não saberia dizer há quanto tempo isso acontece.
<b>Organização C</b>	A tecnologia é muito presente nesta organização. Trabalhamos diretamente com saúde e nesta área a tecnologia tem um avanço emergente, com inovações constantes e que são trazidas à medida do possível, para a nossa realidade. Temos consciência da necessidade de unirmos a tecnologia para os nossos serviços, porque através dela é que podemos oferecer maior qualidade em nosso atendimento. A organização nasceu em 1990 e acredito que junto com ela também nasceu essa cultura da tecnologia.

### Sobre o valor que a tecnologia representa para a empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	É bastante perceptível o valor que a tecnologia tem para esta organização. Acreditamos em nossos serviços e grande parte deles são viabilizados através da tecnologia. A presença da tecnologia não simboliza só o desenvolvimento da empresa, mas também está representando a nossa postura sempre inovadora e que busca estar atenta à transformações do mercado.
<b>Organização B</b>	A tecnologia está associada ao valor que mantemos quanto à qualidade e desenvolvimento dos nossos produtos. Tanto a qualidade quanto o desenvolvimento significam valores assumidos pela companhia e para que seja possível a existência desses valores, a tecnologia precisa ser utilizada em nosso favor.
<b>Organização C</b>	Tecnologia e qualidade são dois elementos de extrema importância para nossos serviços, não se tratando somente de seu uso e benefício, mas retrata a visão que a organização possui sobre a oferta de serviços. Buscamos sempre o melhor para o nosso cliente, esse é um valor para nós, e nesse caminho a tecnologia nos propicia estarmos amparados para oferecer qualidade naquilo que fazemos.

### Disseminação da Responsabilidade Social como valor da empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A Responsabilidade Social representa um valor para a organização. Mantemos uma política de retribuir socialmente o que a comunidade nos proporciona, dessa maneira, temos na Responsabilidade Social uma forma de oferecer à nossa comunidade um pouco daquilo que recebemos, mantendo projetos que visem minimizar as mazelas sociais e contribuir no desenvolvimento da região onde o escritório está instalado.
<b>Organização B</b>	Desde a fundação desta organização, a prática de Responsabilidade Social tem sido um de seus pilares. Com o passar dos anos esta postura foi se aprimorando até chegar nos dias atuais, onde mantemos nove projetos sociais, entre apoios e projetos próprios. Disseminar este valor é mais que uma prática externa, é um compromisso de toda empresa, agregando funcionários, colaboradores, fornecedores, clientes, familiares, instituições e comunidade. Temos na Responsabilidade Social um compromisso em ajudar no desenvolvimento da comunidade onde estamos instalados, procurando, procurando, de acordo com nossas possibilidades, um envolvimento maior com a realidade em que vivemos, na busca constante na busca pelo bem estar social.
<b>Organização C</b>	Disseminamos a Responsabilidade Social como um valor da nossa organização, porque assim que a temos. Nossa preocupação está além de oferecer qualidade de vida e saúde aos nossos associados, mas principalmente levar essa qualidade aos demais membros da comunidade que não possuem uma infra-estrutura adequada e que carecem de apoio. O valor de Responsabilidade Social está presente em todas as unidades da organização, porém, cada cooperativa possui liberdade e autonomia para criar seus próprios projetos sociais. Podemos afirmar que a Responsabilidade Social não é somente um compromisso desta organização, mas de todas as cooperativas associadas da rede. No nosso caso, este valor é assumido e postulado por todos os componentes dessa cooperativa, sempre buscando levar assistência àqueles que precisam.

Forma como os valores de Responsabilidade Social são percebidos pelos funcionários das empresas

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A Responsabilidade Social é incorporada por todos os funcionários, já faz parte da cultura da nossa empresa e para que isso ocorra de modo uniforme todos os funcionários são anetidos a par das ações sociais promovidas pela organização. Como resultado dessa dimensão assumida, temos a colaboração de diversos funcionários, que integram as ações e projetos desenvolvidos pela empresa em prol das comunidades menos favorecidas.
<b>Organização B</b>	Certamente é possível perceber o alcance destes valores de Responsabilidade Social nos funcionários, porque os projetos sociais da companhia visam reunir esforços de todo o corpo organizacional, independente de cargo ou função. Muitos funcionários nos procuram para saber mais informações dos projetos desenvolvidos, alguns deles querem oferecer alguma contribuição, dar dicas, ajudar, apontar carências sociais, etc. Algumas vezes temos o feedback da promoção social da empresa através de grupos de funcionários que nos procuram no intuito de procurar frentes de trabalho que possam contribuir nos projetos desde as ações de planejamento até a execução das tarefas. É muito importante para nós, este retorno do público interno, eles são a nossa medida do impacto das ações de Responsabilidade Social da empresa, através deles podemos saber o alcance dos nossos objetivos.
<b>Organização C</b>	É bastante comum encontrarmos com os funcionários e associados da organização e estes procurarem informações sobre os projetos sociais da empresa. Possuímos projetos que estão abertos a participação dos funcionários que podem selecionar frentes nas quais se encaixem e a partir daí aderirem ao movimento. É interessante que alguns funcionários mobilizam amigos e familiares para também participarem dos projetos que mantemos, procurando aumentar o contingente de voluntários. Quando demoramos a disponibilizar o nosso calendário de ações sociais, sempre temos funcionários nos perguntando sobre quando iniciarão as atividades, é visível como todos estão integrados a esta postura social da organização.

Integração dos funcionários aos projetos sociais da empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Esta organização tem por regra não obrigar e nem induzir nenhum funcionário a participar dos projetos sociais. De maneira geral informamos a todos sobre a realização de quaisquer projetos que envolvam o nome da empresa e a partir daí são convidados a participarem. Não possuímos exatamente uma central de voluntários, são apenas projetos sociais que são articulados pela organização e estão acessíveis a participação voluntária dos funcionários. Podemos entender que esta participação vem crescendo constantemente, com numero cada vez maior de funcionários participando das ações desenvolvidas por esta organização.
<b>Organização B</b>	Conforme dito anteriormente, os funcionários estão tão integrados aos projetos sociais que buscam cada vez mais formas de interagirem com as frentes de trabalho que são organizadas pelos projetos que a companhia mantém. Todos os nossos funcionários sabem do nosso compromisso com as questões sociais da comunidade, compactuamos com a busca incessante por melhoria na vida social, cultural e educacional da nossa comunidade. Os nossos funcionários pertencem a essa comunidade, daí por diante fica fácil entender que eles estão integrados a uma empresa que busca o bem estar da sua própria comunidade, o que torna sua participação ainda mais importante. Além



	de conhecerem nossos projetos, mantemos um canal aberto, que é a central de voluntários, onde qualquer pessoa pode se inscrever para se tornar um voluntário, mas não temos dúvidas de que esta atitude parte primordialmente dos nossos próprios funcionários, e a exemplo deles, outras pessoas também se integram ao voluntariado.
<b>Organização C</b>	Os nossos projetos sociais partiram da iniciativa dos próprios funcionários, como a Associação de Mulheres. Onde as mulheres que trabalham na organização ou mesmo as esposas de funcionários e cooperados se reuniram com o objetivo de criar uma associação que visasse o bem estar social, não mantendo um único projeto, mas destacando-se na colaboração com diversos outros projetos. Atualmente a associação mantém o programa Vida Iluminada, que chegou a receber prêmios em reconhecimento dos serviços prestados á sociedade. Já a associação de jovens é um programa que veio posterior, chegou em 2001 e veio com a intenção de abrir mais uma porta para os funcionários e cooperados que desejam se engajar nos projetos de cunho social desta organização. O trabalho social que desenvolvemos não reflete só no lado externo da empresa, mas também reproduz um modelo de vida dos funcionários, refletindo no comportamento e no trabalho de cada um de nós.

A forma como os funcionários tomam conhecimento das ações de Responsabilidade Social da empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Cada projeto ou nova etapa de projeto são amplamente divulgados ao nosso publico interno, todos tomam conhecimento e são sempre convidados a participar. Este convite é quase sempre efeito através do mural de compromisso e e-mail, ou até mesmo através de boletim informativo, quando o projeto possui maiores proporções.
<b>Organização B</b>	Buscamos de todas as maneiras possíveis fazer com que nossos colaboradores tomem conhecimento sobre nossos projetos sociais. Utilizamos os jornais locais, murais, intranet, e-mail e através do nosso informativo interno. Como são diversos projetos, precisamos de um numero alto de voluntários, dessa forma, a divulgação dos projetos é sempre feita de maneira maciça.
<b>Organização C</b>	Temos algumas formas de manter nossos funcionários e cooperados a par do andamento de projetos sociais mantidos pela organização, lançamos mão de todas as formas de comunicação de dispomos no departamento, mas de fato o meio que possui maior influencia nessa divulgação é o nosso informativo.

A contribuição da tecnologia para a disseminação da Responsabilidade Social na empresa

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A tecnologia contribui á medida que nos são possíveis alcançar um maior numero de funcionários em pouco tempo, seja através do e-mail ou do próprio site. É importante saber que contamos com a tecnologia para mantermos nossos funcionários bem informados sobre a condução dos projetos que eles mesmos participam. A Responsabilidade Social não deve ser uma ação sazonal, deve estar presente no cotidiano na empresa, nas ações, na postura ética, nas atitudes, no relacionamento interpessoal, um conjunto de atributos e atitudes que compõem uma postura cidadã.
<b>Organização B</b>	Vejo a tecnologia como um grande facilitador. Com ela pudemos poupar tempo com produção de materiais informativos sobre nossos projetos e sobre diversos outros assuntos que são considerados importantes e urgentes para serem transmitidos aos funcionários. Se antes o processo de produção de material gráfico era lento, atualmente a tecnologia corta esse caminho e otimiza o tempo da produção, garantindo uma comunicação mais ágil em acordo com uma perspectiva de mercado que também exige essa agilidade nos processos de comunicação. Já não vivemos mais os tempos em que era permitido esperar alguns dias para transmitir informações aos públicos de uma empresa, essa morosidade foi absorvida e hoje reina a cultura do instantâneo, e essa cultura só pode ser efetiva com a aplicação da tecnologia.
<b>Organização C</b>	Eu entendo a contribuição da tecnologia no sentido de aperfeiçoar os sistemas de comunicação através dos quais são transmitidos os valores de Responsabilidade Social.

Sobre o uso que o departamento faz da tecnologia para facilitar a política de Responsabilidade Social da empresa

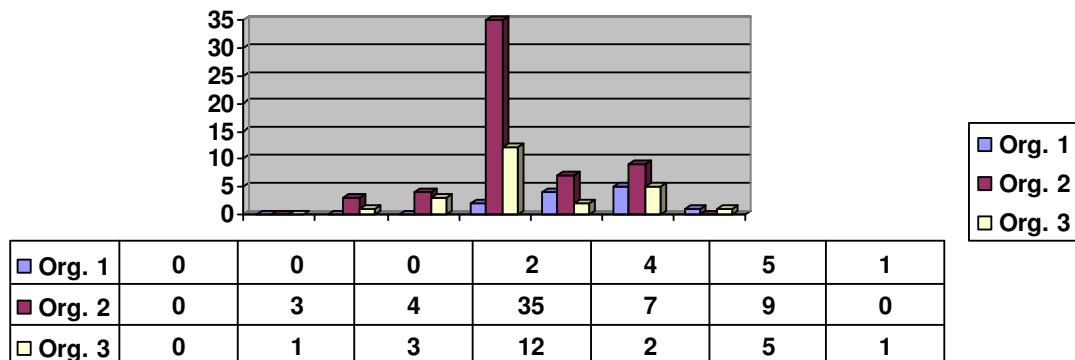
	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	A tecnologia tem um papel importante no processo de transmissão da informação aos seus públicos. A análise que eu faço é sobre todo o alcance que a tecnologia conduz, não se limitando somente à comunicação com o funcionário, mas também no que tange a relação com comunidade e demais públicos, seja através do site, através de materiais de divulgação para a imprensa e uma longa lista de aspectos que são geridos a partir das possibilidades criadas pela tecnologia. Disseminar nossa política significa reafirmar nosso compromisso social e para isso precisamos de meios que fortaleçam a relação sinérgica com todos os públicos.
<b>Organização B</b>	A tecnologia, indubitavelmente, trabalha a nosso favor para compartilhar nossa política de Responsabilidade Social através do seu uso aplicado à comunicação com clientes, fornecedores, funcionários e comunidade.
<b>Organização C</b>	O uso da tecnologia dentro do departamento ainda limita-se a divulgar internamente as ações sociais da organização, mas acredito que esta rede tende a ampliar-se em conseqüência do aumento das ações sociais e da ampliação do numero de participantes.

### Canais de comunicação com funcionários e a tecnologia

	<b>Respostas Obtidas</b>
<b>Organização A</b>	Não possui canais de comunicação com funcionários.
<b>Organização B</b>	Possuímos caixa de sugestões (tradicional) e um sistema que está sendo implementado, este utilizará suporte tecnológico para comunicação entre níveis hierárquicos da empresa, mas ainda está em fase de implementação.
<b>Organização C</b>	Não possui canais de comunicação com funcionários.

## APENDICE 4: Sistematização dos Questionários

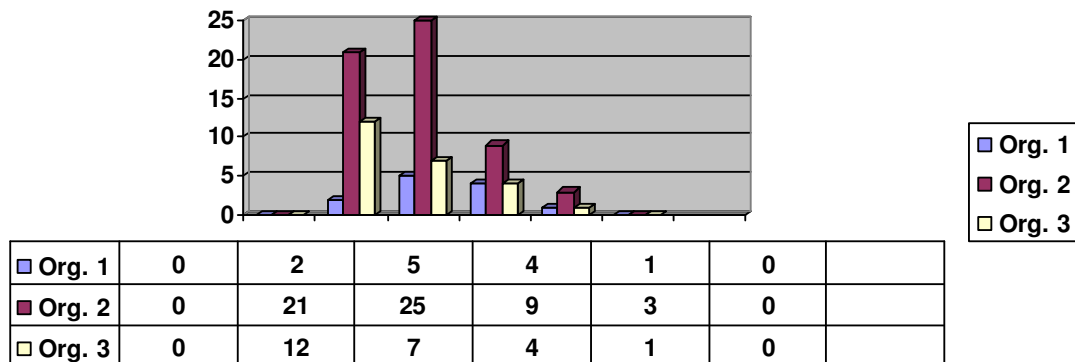
Gráfico 1: Formação



Opções de resposta:

- A. 1º Grau Incompleto
- B. 1º Grau Completo
- C. 2º Grau Incompleto
- D. 2º Grau Completo
- E. Nível Superior Incompleto
- F. Nível Superior Completo
- G. Pós-Graduado

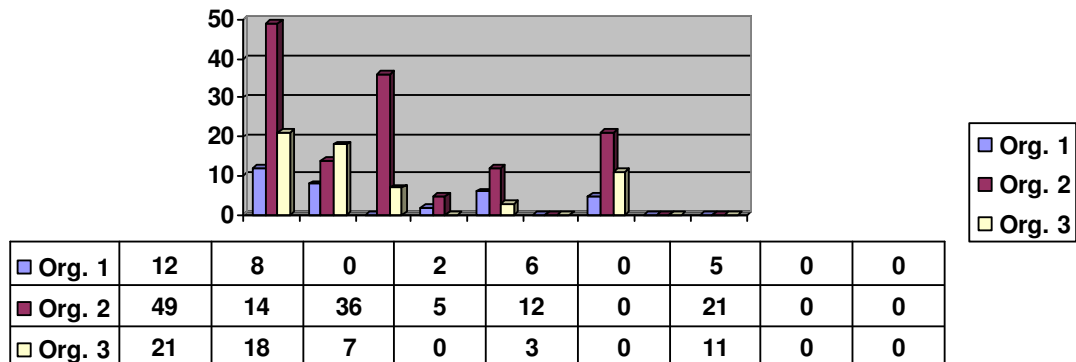
Gráfico 2: Faixa etária



Opções de resposta:

- A. Abaixo de 17 anos
- B. 18-25 anos
- C. 26-32 anos
- D. 33-40 anos
- E. 41-49 anos
- F. Acima de 50

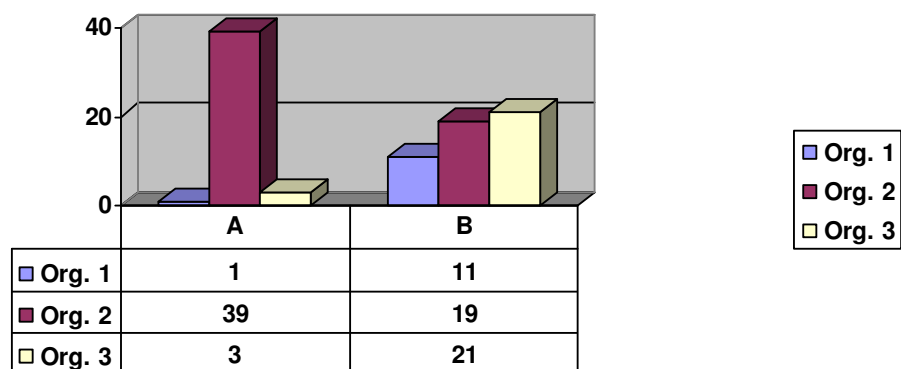
Gráfico 3: Meios pelos quais a empresa transmite informação aos funcionários



Opções de resposta:

- A. Mural
- B. E-mail
- C. Jornal interno
- D. Boletim
- E. Carta
- F. Rádio Interna
- G. Comunicado Oral
- H. Outros
- I. Não há nenhum meio de informação para funcionários desta empresa

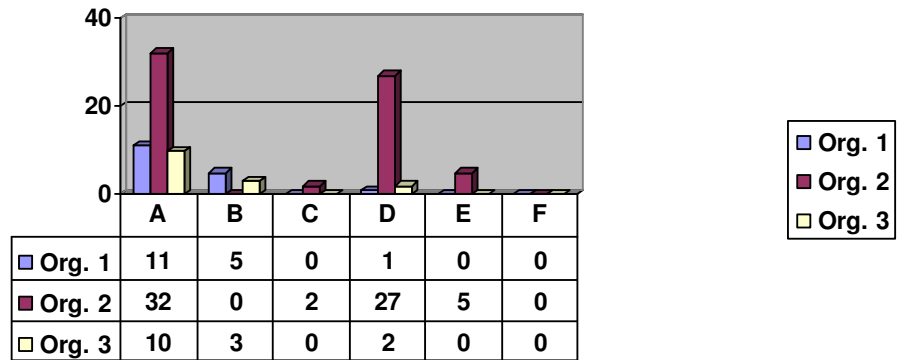
Gráfico 4: Uso de meio tecnológicos na relação empresa-funcionário.



Opções de resposta:

- A. Não são utilizados meios tecnológicos para contato com funcionários
- B. Utilizam o(s) seguintes meios

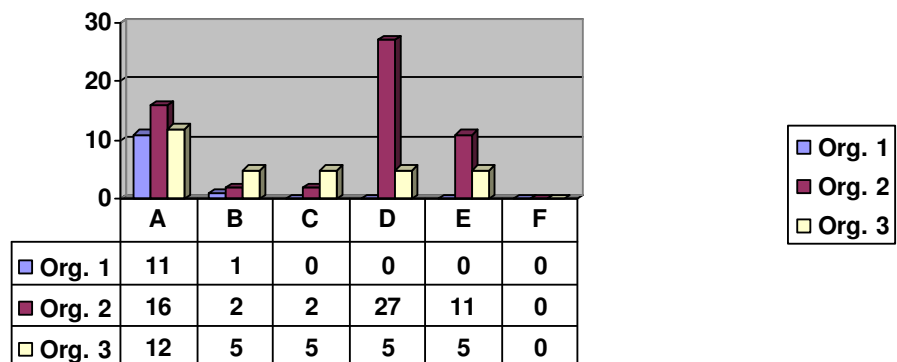
Gráfico 5: Nível de preparação para lidar com computador:



Opções de resposta:

- A. Fez cursos de informática por conta própria
- B. Fez cursos de informática através da empresa onde trabalha
- C. Não fez cursos, embora a empresa ofereça
- D. Não fez curso, porque a empresa ainda não ofereceu
- E. Não fez curso porque não tem interesse
- F. Outra opinião

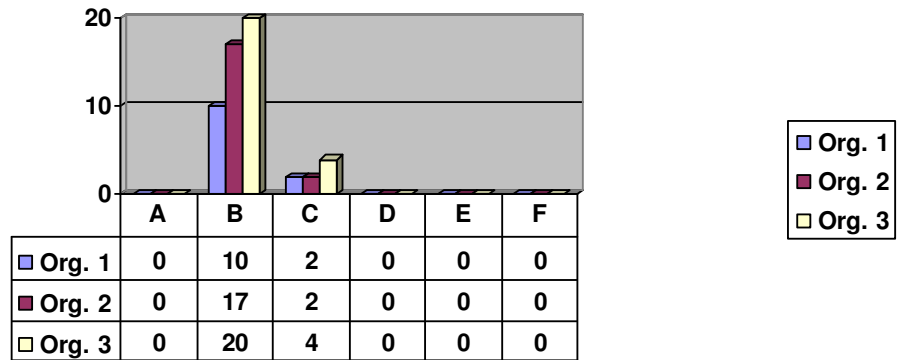
Gráfico 6: Uso do e-mail para assuntos do trabalho



Opções de resposta:

- A. Sempre
- B. Algumas vezes
- C. Poucas vezes
- D. Nunca
- E. Não possui e-mail
- F. Outra opinião

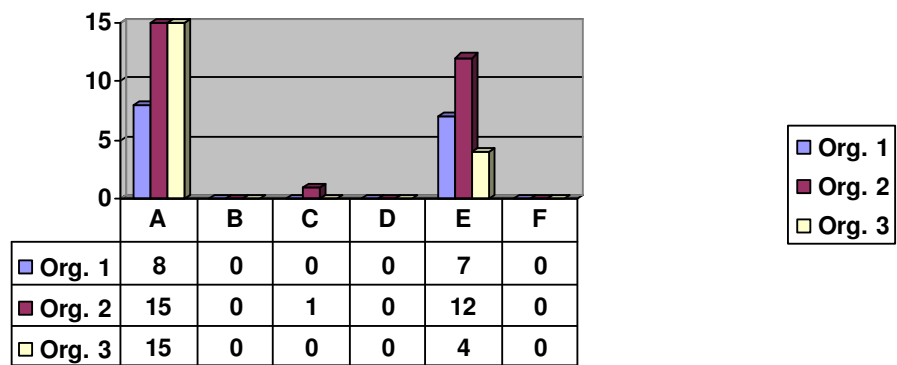
Gráfico 7: Como considera a informação recebida no e-mail



Opções de resposta:

- A. Exagerada
- B. Suficiente
- C. Regular
- D. Pouca
- E. Não levam nenhuma informação
- F. Outra opinião

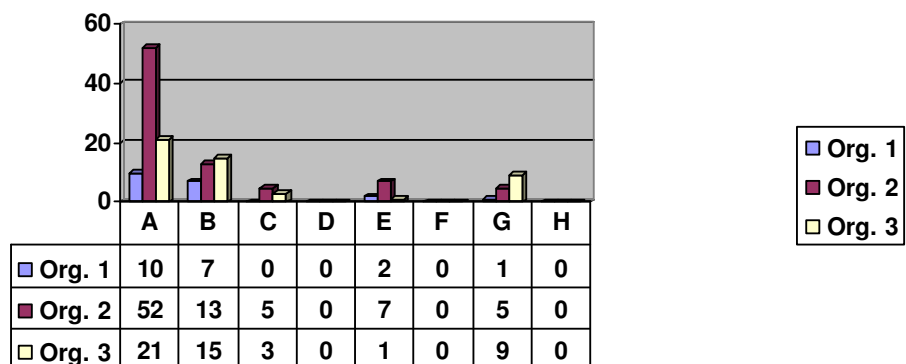
Gráfico 8: Sentimento que a quantidade de informação causa sobre o comportamento



Opções de Resposta:

- A. Esclarecimento e satisfação
- B. Nervosismo
- C. Tranquilidade
- D. Tensão e estresse
- E. Redução de incertezas
- F. Outros

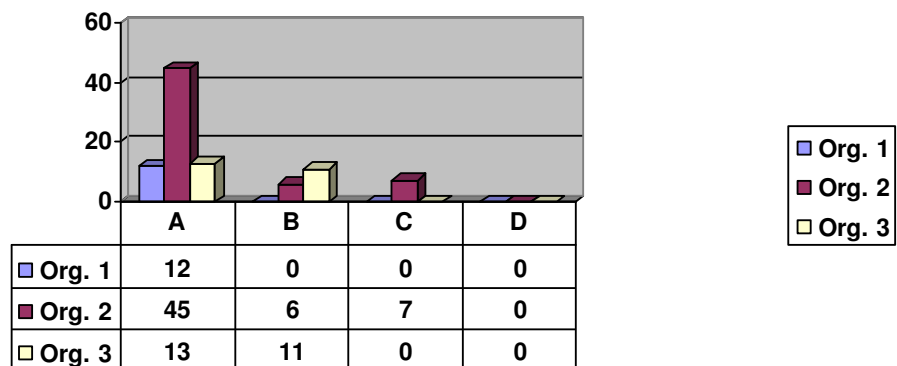
Gráfico 9: Meios de comunicação considerados mais importantes



Opções de resposta:

- A. Mural
- B. E-mail
- C. Jornal interno
- D. Boletim
- E. Carta
- F. Rádio Interna
- G. Comunicado Oral
- H. Outros

Gráfico 10: Sobre a oportunidade de aprender a utilizar o computador

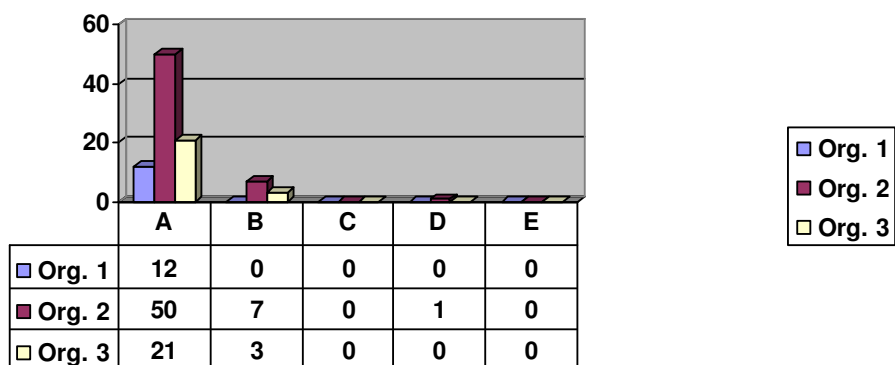


Opções de resposta:

- A. Faria o curso caso fosse pago pela empresa
- B. Faria o curso, mesmo que tivesse que arcar com as despesas
- C. Não faria o curso em hipótese nenhuma
- D. Outra opinião



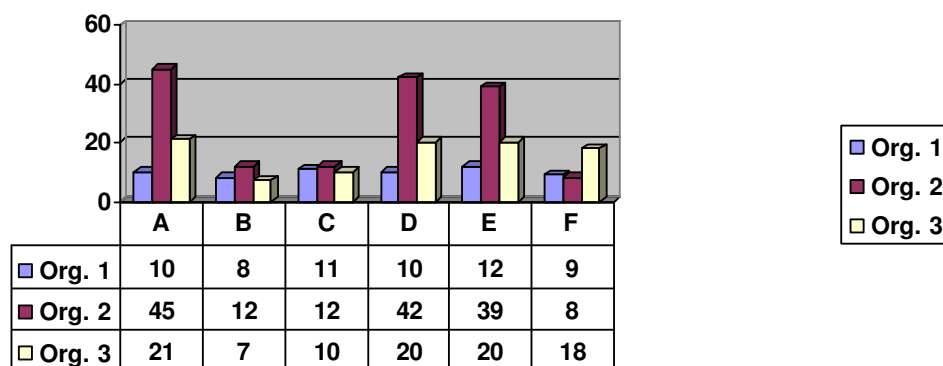
Gráfico 11: Sobre a importância em saber usar o computador



Opções de resposta:

- A. É muito importante
- B. É importante
- C. É pouco importante
- D. Não tem importância
- E. Outra opinião

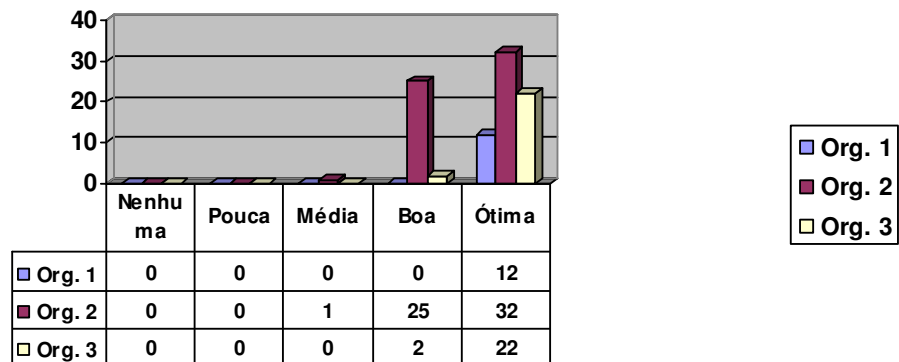
Gráfico 12: O alcance à tecnologia



Opções de resposta:

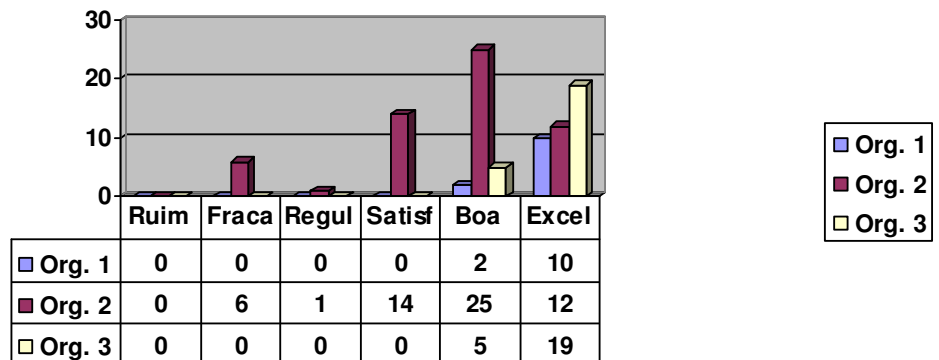
- A. Computador em casa
- B. Computador na sua mesa de trabalho
- C. Intranet na empresa
- D. Acesso à Internet em casa
- E. Conta de e-mail pessoal
- F. Conta de e-mail da empresa

Gráfico 13: Importância dada pela empresa à tecnologia



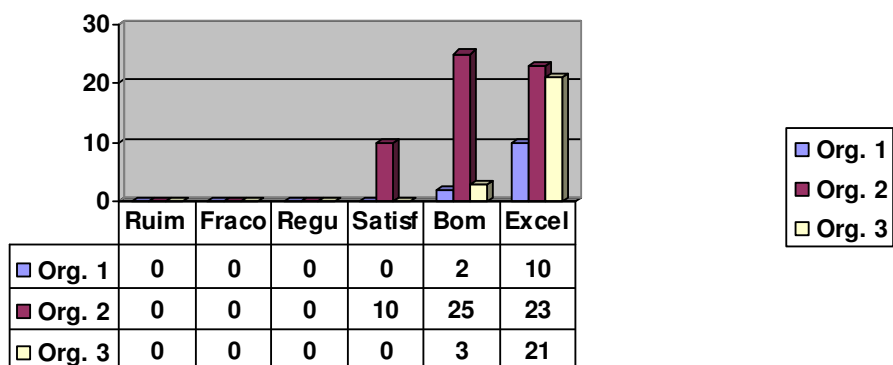
- Opções de resposta:
- A. Nenhuma importância
  - B. Pouca
  - C. Média
  - D. Boa
  - E. Grande importância

Gráfico 14: Como considera a estrutura de informação oferecida pela empresa aos funcionários



- Opções de resposta:
- A. Ruim
  - B. Fraca
  - C. Regular
  - D. Satisfatória
  - E. Boa
  - F. Excelente

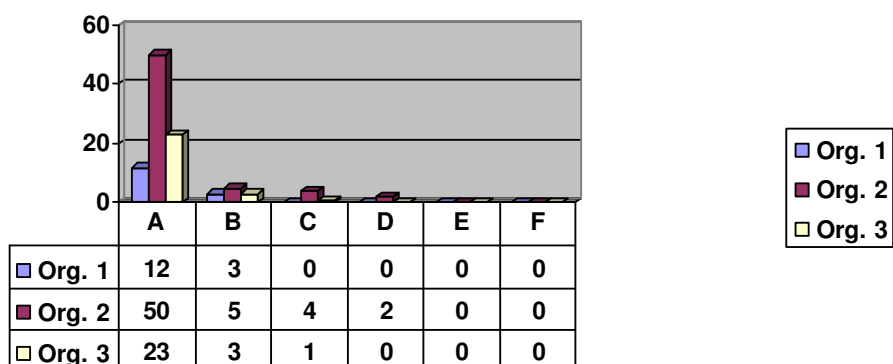
Gráfico 15: Como classifica o conteúdo das informações



Opções de resposta:

- A. Ruim
- B. Fraca
- C. Regular
- D. Satisfatória
- E. Boa
- F. Excelente

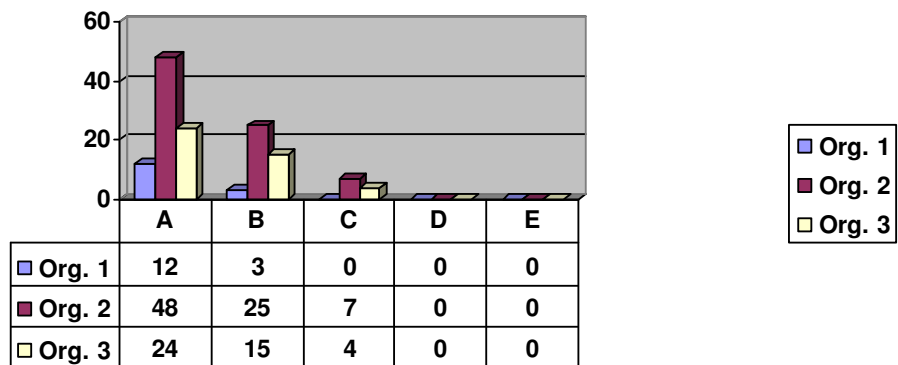
Gráfico 16: Sobre o interesse das informações divulgadas aos funcionários



Opções de resposta:

- A. São do seu interesse
- B. São do interesse da maioria dos funcionários
- C. São parcialmente do seu interesse
- D. Não são interessantes para você
- E. Não são interessantes para nenhum funcionário
- F. Outra opinião

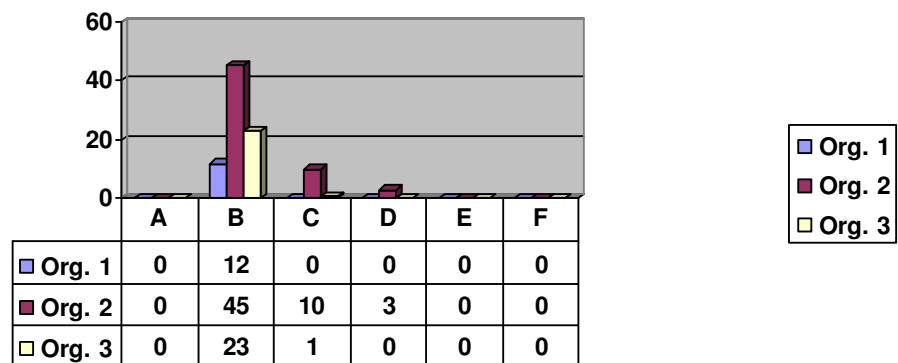
Gráfico 17: Sobre a contribuição das informações que chegam ao funcionários



Opções de resposta:

- A. Contribuem para seu conhecimento sobre a empresa
- B. Melhoram seu desempenho no seu serviço
- C. Ajudam para que você saiba melhor sua postura na empresa
- D. Não contribuem em nada
- E. Outra opinião

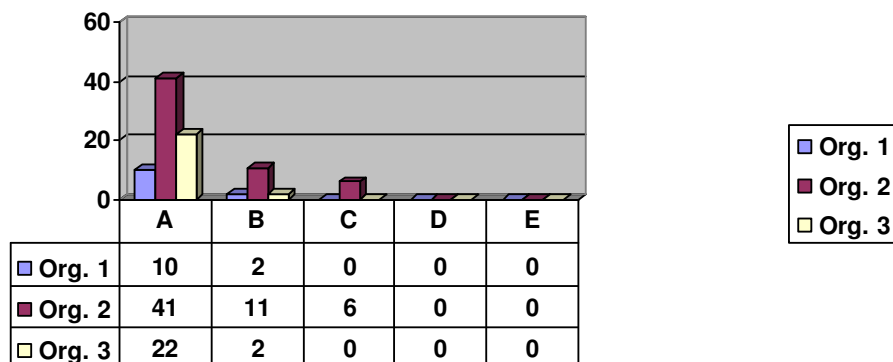
Gráfico 18: Quantidade de informação recebida pelo funcionário



Opções de resposta:

- A. Exagerada
- B. Suficiente
- C. Regular
- D. Pouca
- E. Não levam nenhuma informação
- F. Outra opinião

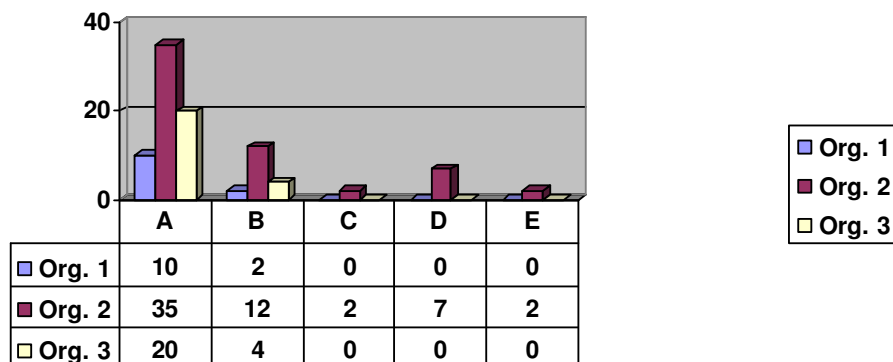
Gráfico 19: Sobre a compreensão que o funcionário tem sobre as informações recebidas



Opções de resposta:

- A. Sempre entende o que a empresa quer transmitir
- B. A maioria das vezes entende o que a empresa quer transmitir
- C. São pouco compreensíveis
- D. Não são nada compreensíveis
- E. Outra opinião

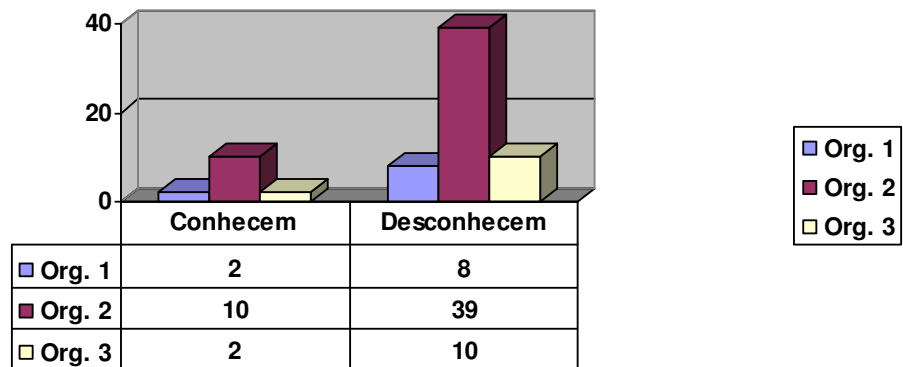
Gráfico 20: Sobre as melhorias que a informação causa no ambiente de trabalho



Opções de resposta:

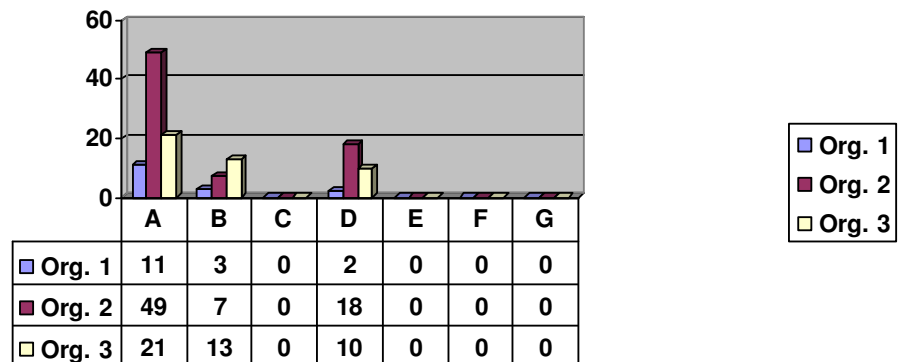
- A. Melhoram muito
- B. Melhoram
- C. Melhoram pouco
- D. Não melhoram
- E. Outra opinião

Gráfico 21: Sobre a existência de canais de comunicação



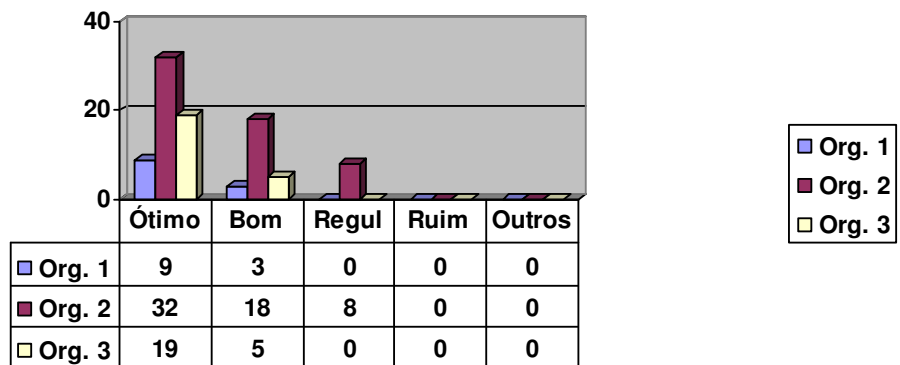
- A. Sim. Qual(is) canal(is) de comunicação (citar)  
 B. Não tem conhecimento sobre nenhum canal de comunicação

Gráfico 22: Sobre o âmbito de contribuição que as informações tocam ao funcionário



- Opções de resposta:  
 A. Para minha formação profissional  
 B. Para minha formação pessoal  
 C. Para minha formação religiosa  
 D. Para minha formação cidadã  
 E. Para minha saúde  
 F. Não contribuem em nada  
 G. Outra opinião

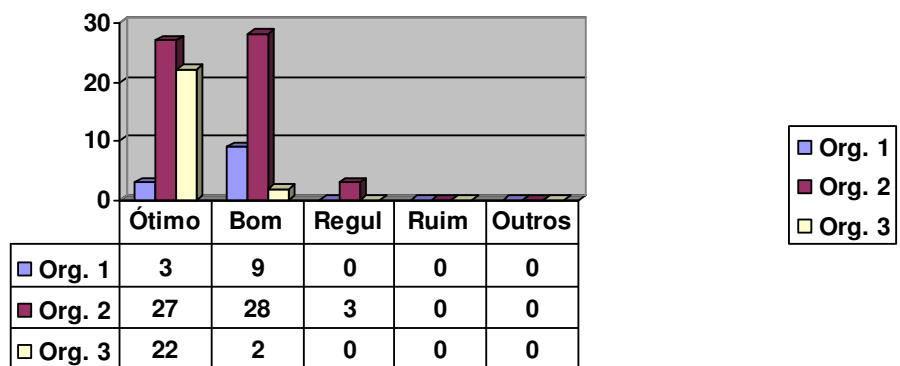
Gráfico 23: Relacionamento com os demais funcionários da mesma empresa



Opções de resposta:

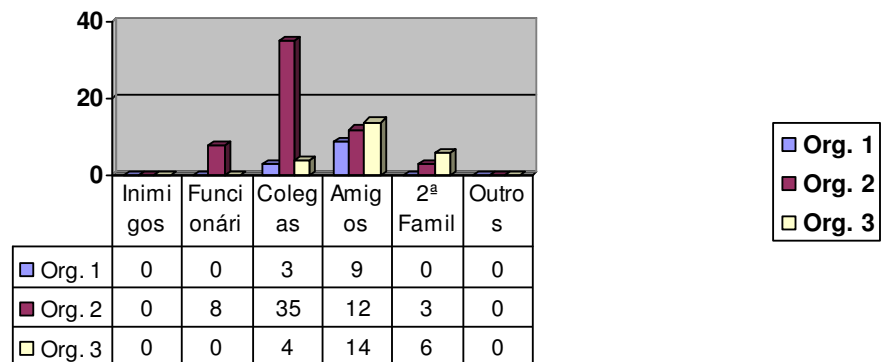
- A. Ótimo
- B. Bom
- C. Regular
- D. Ruim
- E. Outra opinião

Gráfico 24: Relacionamento com superiores



- A. Ótimo
- B. Bom
- C. Regular
- D. Ruim
- E. Outra opinião

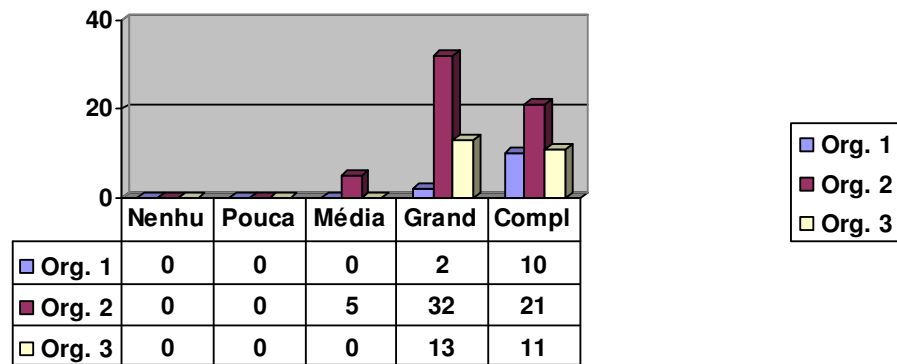
Gráfico 25: Como considera as pessoas com as quais trabalha



Opções de resposta:

- A. Inimigas
- B. Apenas funcionários do mesmo setor
- C. Colegas
- D. Amigos
- E. Uma segunda família
- F. Outra opinião

Gráfico 26: Como classificam a identificação com a empresa

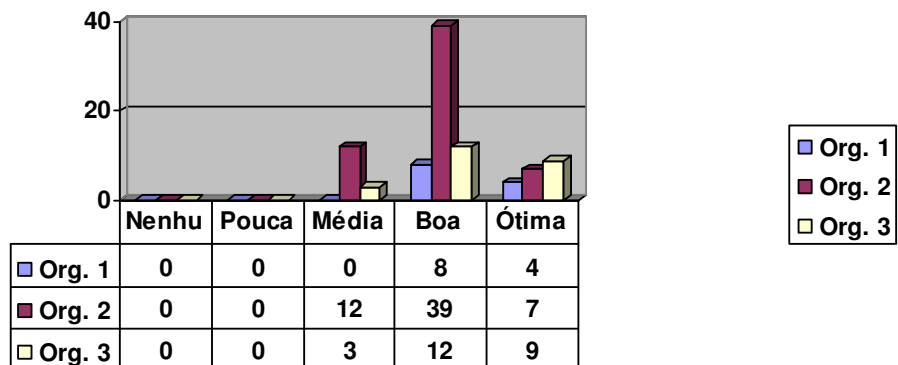


Opções de resposta:

- A. Nenhuma identificação
- B. Pouca
- C. Média
- D. Grande
- E. Completa identificação



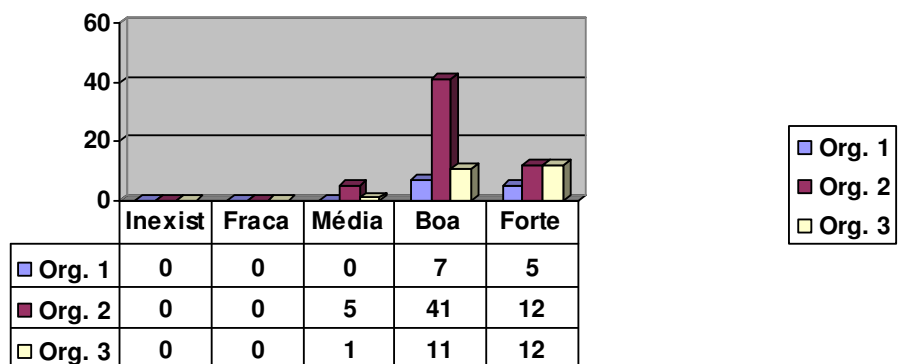
Gráfico 27: Como classificam a cooperação entre funcionários



Opções de resposta:

- A. Nenhuma
- B. Pouca
- C. Média
- D. Boa
- E. Ótima

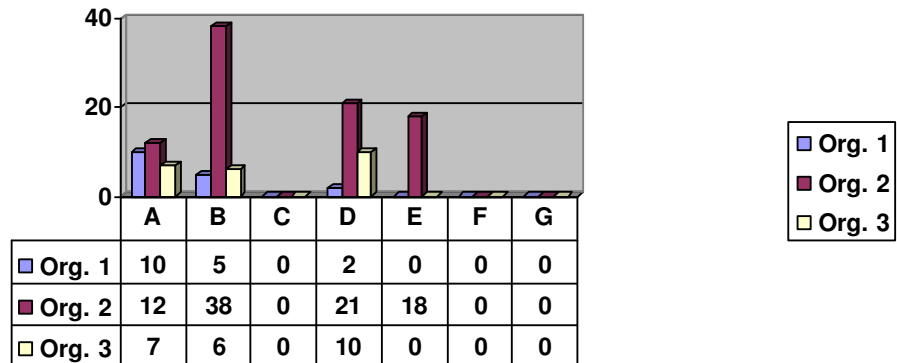
Gráfico 28: Como classificam a solidariedade entre funcionários



Opções de resposta:

- A. Inexistente
- B. Fraca
- C. Média
- D. Boa
- E. Forte

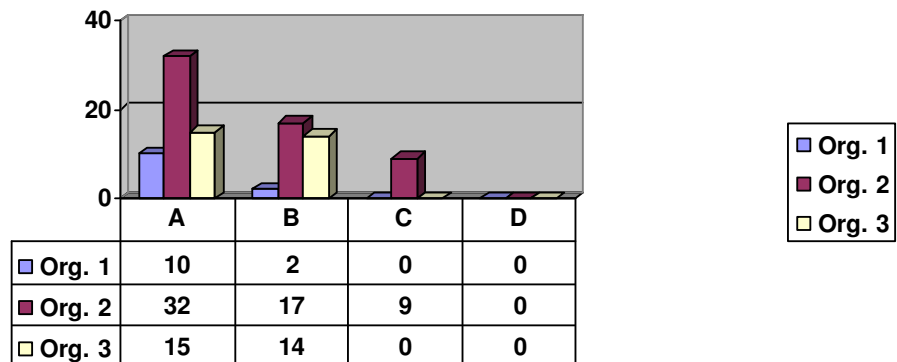
Gráfico 29: Sobre o meio onde tomam conhecimento sobre o que pode ou não ser feito na empresa



Opções de resposta:

- A. Existe um código escrito sobre isso
- B. Os funcionários antigos comentam sobre isso
- C. Existe uma reunião/encontro onde isso é explicado
- D. Através do bom senso de cada um
- E. Ninguém sabe, mas não há problemas em decorrência disso
- F. Ninguém sabe e já houve problemas em decorrência disso
- G. Outra opinião

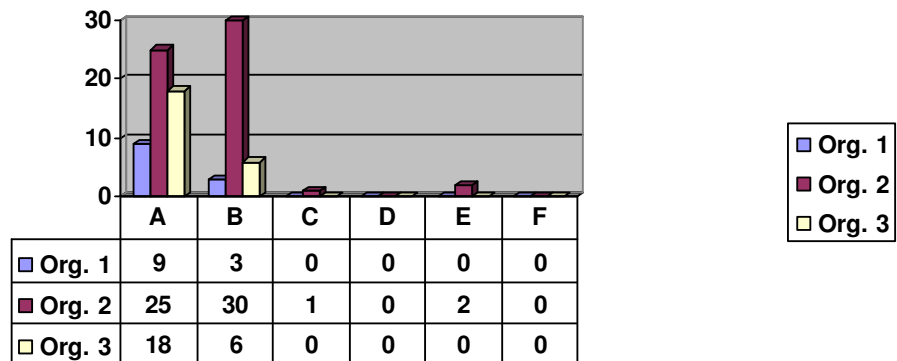
Gráfico 30: Comentar sobre o trabalho no ambiente familiar



Opções de resposta:

- A. Sempre comenta sobre o trabalho
- B. Algumas vezes comenta sobre o trabalho
- C. Nunca comenta sobre o trabalho
- D. Outra opinião

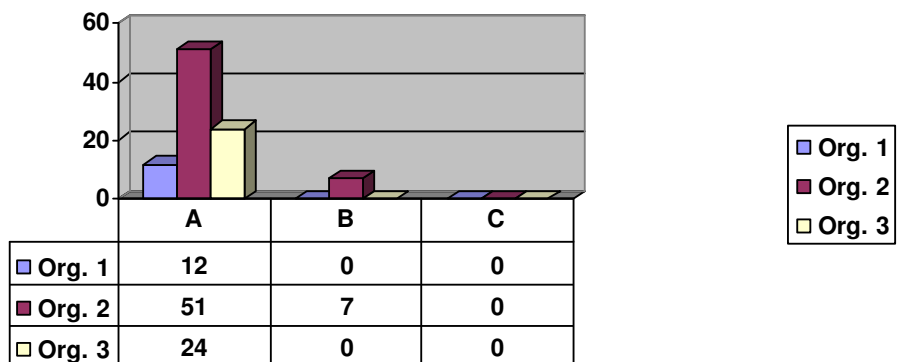
Gráfico 31: Sobre o comprometimento da empresa com as necessidades dos funcionários



Opções de resposta:

- A. Existe e é bastante presente
- B. Existe, considerando um comprometimento normal
- C. Existe mas não é muito praticado
- D. Existe na teoria, mas na prática não é assim que funciona
- E. Não existe
- F. Outra opinião

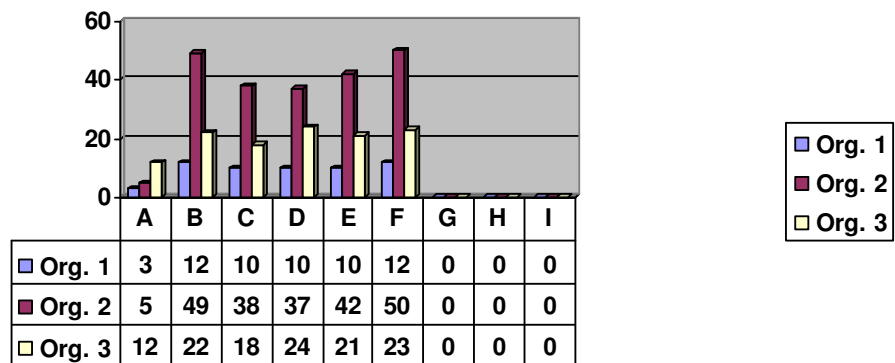
Gráfico 32: Sobre perceberem valores presentes na cultura da empresa



Opções de resposta:

- A. Percebo os valores da empresa. O mais forte é (citar)
- B. Não percebo os valores da empresa
- C. Outra opinião

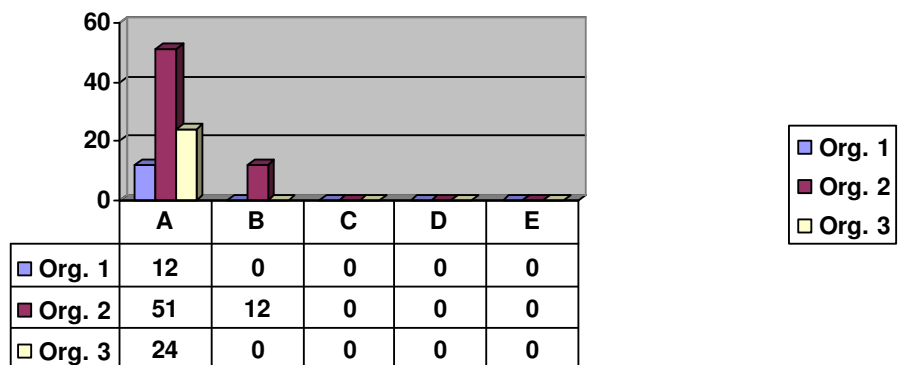
Gráfico 33: Sobre o nome da ação social atribuído pelos funcionários á empresa



Opções de resposta:

- A. Filantropia
- B. Responsabilidade Social
- C. Cidadania
- D. Ética
- E. Respeito ao funcionário
- F. Caridade
- G. Não desenvolve nada disso
- H. Outra opção (citar)
- I. Outra opinião (citar)

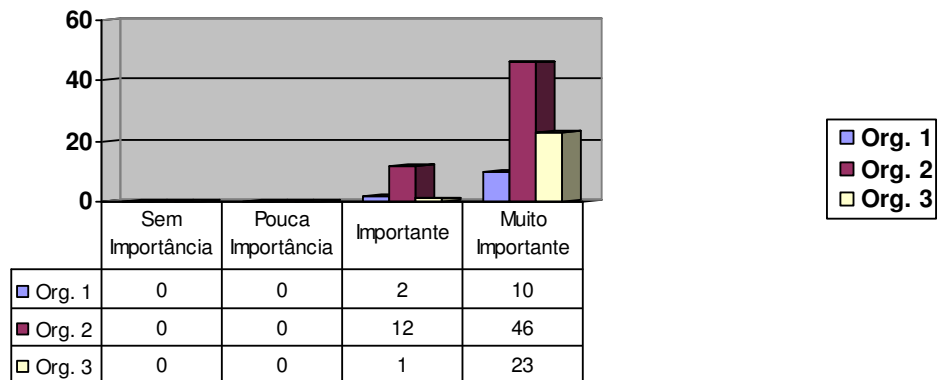
Gráfico 34: Sobre a presença da Responsabilidade Social na empresa



Opções de resposta:

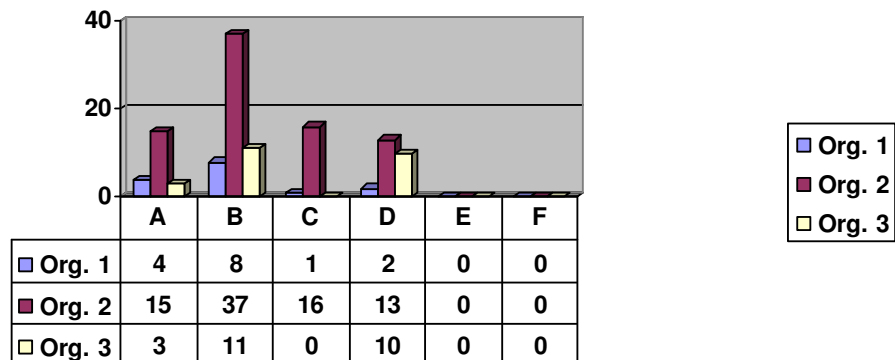
- A. Você tem conhecimento de que ela é praticada pela sua empresa
- B. Você ouve falar que ela desenvolve Responsabilidade Social, mas não tem conhecimento do que é desenvolvido.
- C. Não desenvolve Responsabilidade Social, embora você considere importante
- D. Não desenvolve Responsabilidade Social e você não considera importante
- E. Outra opinião

Gráfico 35: Classificação da importância da Responsabilidade Social para o funcionário



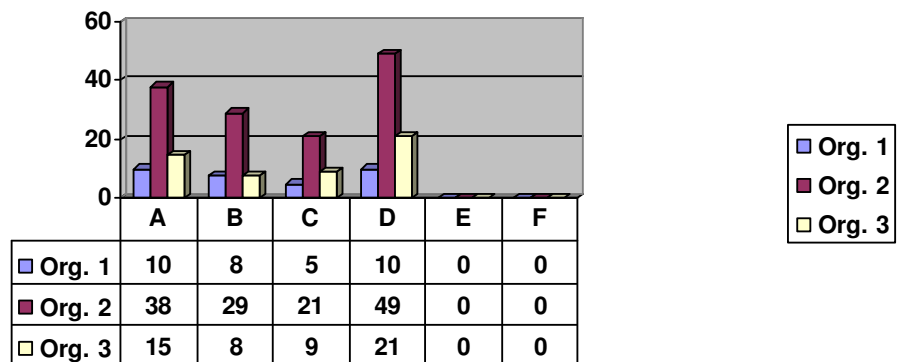
Opções de resposta:  
 A. Sem importância  
 B. Pouca importância  
 C. Importante  
 D. Muito importante

Gráfico 36: Sobre adesão a projetos sociais comunitários



Opções de resposta:  
 A. Possui o costume de ajudar nos problemas sociais da sua comunidade  
 B. É voluntário de algum projeto ou ação social  
 C. Gostaria de ajudar de alguma maneira, mas não sabe como  
 D. Gostaria e ajudar, mas não possui tempo  
 E. Não tem interesse em colaborar em ações sociais  
 F. Outra opinião

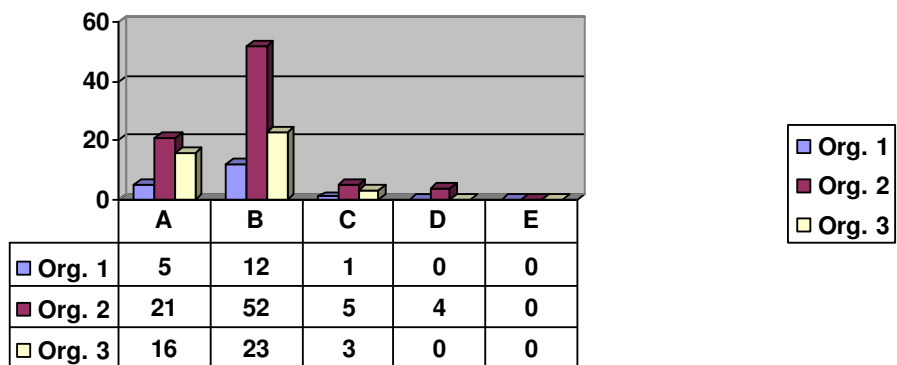
Gráfico 37: Sobre a responsabilidade na resolução dos problemas sociais



Opções de resposta:

- A. Devem ser resolvidos pelos governos
- B. Devem ser resolvidos pela população
- C. Devem ser resolvidos pelas empresas
- D. Devem ser resolvidos por toda a sociedade
- E. Não precisam ser resolvidos
- F. Outra opinião

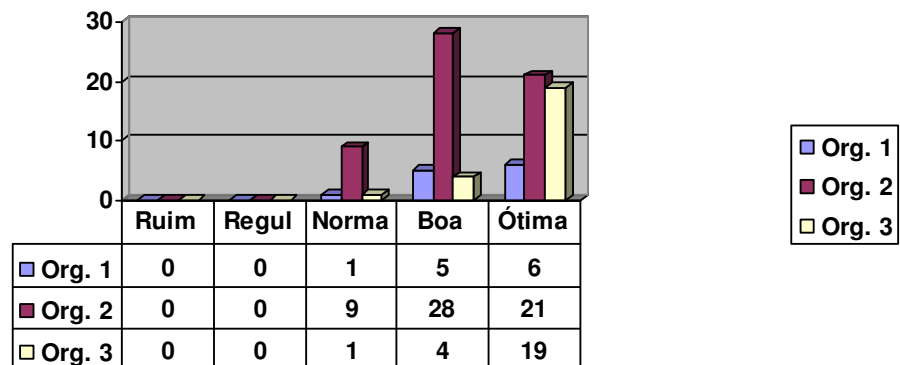
Gráfico 38: Como tomam conhecimento das ações sociais da empresa



Opções de resposta:

- A. Jornais e revistas na cidade ou da região
- B. Através de divulgação interna. Quais(citar)
- C. Amigos que comentam
- D. Não tem conhecimento de praticas sociais da empresa
- E. Outra opinião

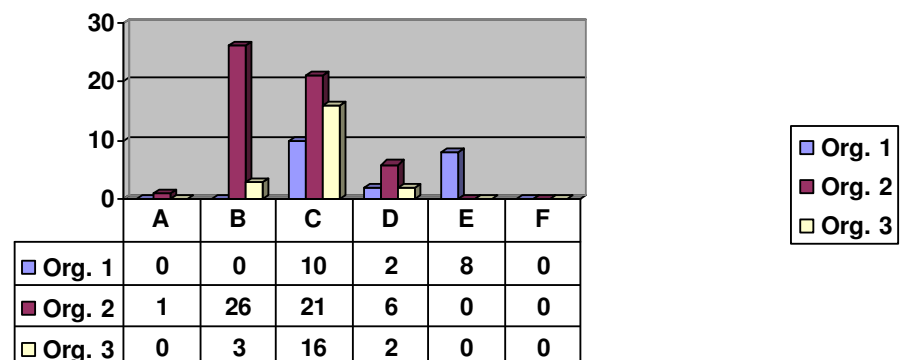
Gráfico 39: Como classificam a postura de Responsabilidade Social da empresa



Opções de resposta:

- A. Ruim
- B. Regular
- C. Normal
- D. Boa
- E. Ótima

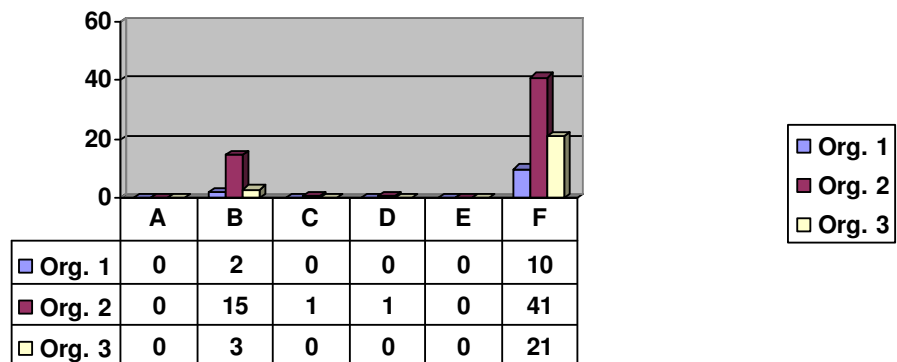
Gráfico 40: Sobre o conhecimento que os funcionários têm sobre os projetos sociais da empresa



Opções de resposta:

- A. Desconhece que haja projetos sociais
- B. Conhece alguns projetos sociais, mas muito pouco
- C. Tem conhecimento suficiente sobre os projetos sociais
- D. Acredita que funcionários poderiam ser melhor informados sobre os projetos
- E. Possui bom conhecimento sobre os projetos, porque a empresa se preocupa em divulgá-los entre os funcionários.
- F. Outra opinião

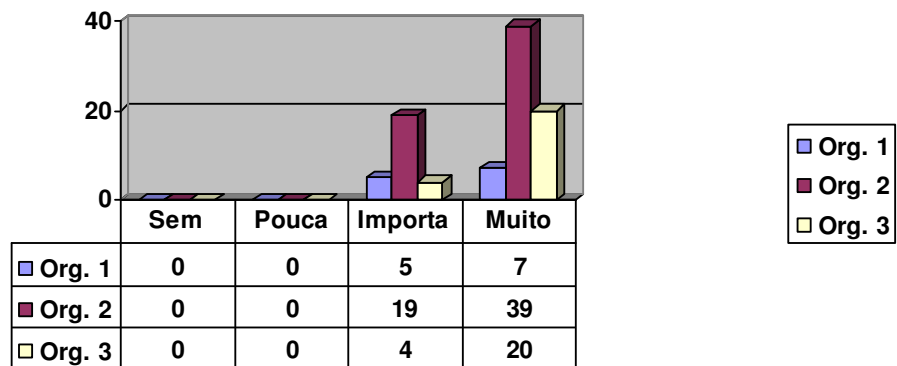
Gráfico 41: Participação do funcionário nos projetos sociais da empresa



Opções de resposta:

- A. Não participa porque não tem interesse
- B. Não participa porque não tem tempo
- C. Não foi convidado a participar dos projetos
- D. Nem sabia que haviam projetos sociais na empresa
- E. Participa, mas se pudesse, não o faria
- F. Participa e gosta

Gráfico 42: Classificação sobre a importância da empresa desenvolver projetos sociais

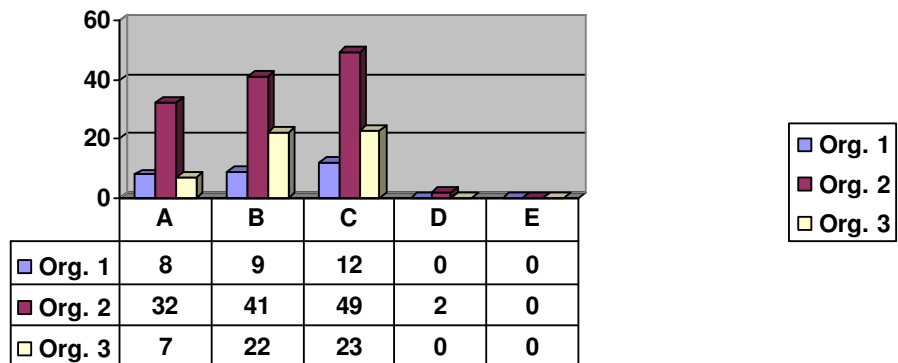


Opções de resposta:

- A. Sem importância
- B. Pouca importância
- C. Importante
- D. Muito importante



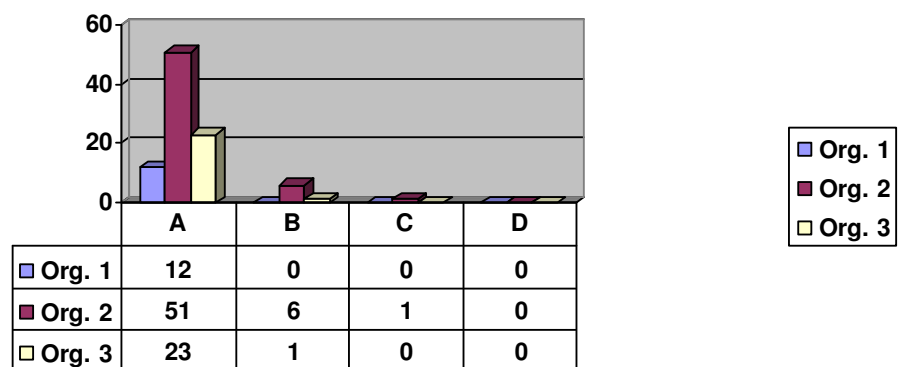
Gráfico 43: Sobre os benefícios que a prática de Responsabilidade Social causa na empresa



Opções de resposta:

- A. Faz dela uma empresa melhor
- B. Faz dela um ambiente melhor para se trabalhar
- C. Faz dela uma empresa socialmente responsável
- D. Não faz diferença nenhuma
- E. Outra opinião

Gráfico 44: Sobre o que a prática de Responsabilidade Social da empresa causa no funcionário



Opções de resposta:

- A. Um sentimento maior. Qual sentimento (citar)
- B. Acha normal o papel social das empresas privadas
- C. Não causa nenhuma reação ou sentimento em você
- D. Outra opinião

