Cássia Regina Bassan de Moraes

ANEXO AO PROCESSO Nº 468/2002
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DEFESA: 01/06/2004

# Ambientes Informacionais Sob a Ótica da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso Sobre Mudanças Tecnológicas e Comportamentais na Organização

Marília
2004

**UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
**Faculdade de Filosofia e Ciências**

**CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES**

# AMBIENTES INFORMACIONAIS SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E COMPORTAMENTAIS NA ORGANIZAÇÃO

Marília
2004

CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES

1410001611

# AMBIENTES INFORMACIONAIS SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E COMPORTAMENTAIS NA ORGANIZAÇÃO

fesa 1611

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento, linha de pesquisa: Informação e Tecnologia, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Doutora Bárbara Fadel

Marília
2004

Fac. de Filosofia e Ciências - Campus de Marília - BIBLIOTECA

UN001138992
70709009

Nº cham 020
M827a

Nº Tombo 1611
Aquisição D
Preço C$ 5.00
Data 10/11/04
Proced. autor

- cultura organizacional
- comportamento organizacional
- clima organizacional
- ambiente organizacional (690)
- gestão do conhecimento
- gestão da informação (690)

167 p. il. graficos, tabelas, anexo.

Moraes, Cássia Regina Bassan de.
M791a Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização / Cássia Regina Bassan de Moraes. – Marília, 2004.
167f. : il ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, 2003.
Bibliografia: f. 149-152
Orientadora: Dra. Bárbara Fadel.

1 cultura organizacional. 2 comportamento organizacional. 3 ambiente informacional. 4 gestão da informação.I. Autor. II. Título.

CDD 302.35

**CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES**

# AMBIENTES INFORMACIONAIS SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E COMPORTAMENTAIS NA ORGANIZAÇÃO

**Banca Examinadora**

_____

Dra. Bárbara Fadel (Orientadora) – UNESP/Marília

_____

Drª. Marta Lígia Pomim Valentim – UEL/Londrina

_____

Dra. Regina C. Baptista Belluzzo – USC/Bauru

**Marília, 01 / 06 / 2004**

## DEDICATÓRIA

- Aos meus queridos filhos, João Cláudio e Maria Júlia, "minhas vidinhas" o meu amor e afeto;

- Para João Batista, mais do que esposo, amigo e companheiro, uma certeza para todas as horas. Para você, minha gratidão e amor eterno;

- A minha mãe Júlia e ao meu pai Ricardo que me acompanharam espiritualmente, iluminando os meus caminhos.

## AGRADECIMENTOS

- A Deus e ao meu Anjo da Guarda por estarem comigo em todos os momentos;

- À Doutora Bárbara Fadel, minha orientadora, pela dedicação, competência e seriedade, com os quais muito me auxiliou na condução deste trabalho;

- À CAPES, pelo financiamento, sem o qual esta pesquisa não teria sido concluída;

- Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pela enriquecedora experiência acadêmica.

- A Pedro Lobo e Célia, que gentilmente me abriram as portas da empresa para que eu pudesse conduzir os meus estudos;

- À Doutora Regina C. Baptista Belluzzo e à Doutora Marta Lígia Pomim Valentim, pelas sugestões dadas durante o Exame de Qualificação;

- À Maria dos Remédios, pela normalização bibliográfica;

- Aos colegas de turma do mestrado, especialmente à Brígida, pela troca de experiências;

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 12 13 14 15 16 17 18

*Não é muito difícil prever o futuro. Só que não é importante. Muitos futurólogos têm altas margens de acerto – da maneira pela qual medem a si mesmos e são comumente medidos. Eles fazem um bom trabalho na previsão de algumas coisas. Mas as mudanças mais importantes são aquelas que acontecem sem que ninguém as preveja.*

*Peter Drucker*

unesp

MORAES, C.R.B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília: 2004. 167f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, área de concentração Informação, Tecnologia e Conhecimento – Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004. Trabalho financiado pela CAPES.

**Resumo**:
Descrição de pesquisa versando sobre a **Gestão da Informação** em **ambiente informacional**, desenvolvida mediante estudo de caso em uma organização, para levantar os aspectos da **Cultura Organizacional** e do Comportamento dos colaboradores ao adaptar-se em ambientes em constantes mudanças tecnológicas. Buscou-se pontuar os recursos tecnológicos utilizados e a freqüência deste uso na gestão da informação; identificar os elementos da **Cultura Organizacional** em **ambientes informacionais** das organizações; levantar quais os tipos de resistência às mudanças tecnológicas que o colaborador pôde perceber com maior freqüência na organização; e identificar alterações no comportamento do colaborador face à adoção das novas tecnologias. A partir de estudo *in loco* de tais aspectos, pôde-se registrar as vivências e experiências dos colaboradores do setor administrativo, envolvidos com o uso da tecnologia, de uma empresa do setor alimentício da cidade de Marília, SP. Para a análise quantitativa e qualitativa de dados foram utilizados um questionário e um roteiro de entrevista. Como resultados, apresenta-se uma análise da situação da empresa estudada quanto ao uso da tecnologia para a gestão da informação, bem como dos comportamentos dos colaboradores num **ambiente informacional** em constante mudança.

**Palavras-chave**: cultura organizacional, comportamento organizacional, ambiente informacional e gestão da informação.

MORAES, C.R.B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília, 2004. 167f. Dissertation (M.Sc. Information Science) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

**ABSTRACT:**
Description of research turning on the Management of the Information in informational environment, developed by means of study of case in an organization, to raise the aspects of the Organizational Culture and the Behavior of the collaborators when adapting itself in environments in constant technological changes. It was searched to dot the technological resources used and the frequency of this use in the management of the information; to identify the elements of the Organizational Culture in informacionais environments of the organizations; to raise which the types of resistances to the technological changes that the collaborator could perceive more frequently in the organization; and to identify alterations in the behavior of the collaborating face to the adoption of the new technologies. From study of these aspects, it could be registered the experiences of the employees of the administrative sector, involved with the use of the technology, of a company of the nourishing sector of the city of Marília, SP. For the quantitative and qualitative analysis of data a questionnaire and a script of interview had been used. As results, an analysis of the situation of the company studied about the use of the technology for the management of the information is presented, as well as of the behaviors of the collaborators in an informational environment in constant change.

**Key-words**: organizational culture, organizational behavior, informational environment and management of the information.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES


| | |
|---|---|
| **GRÁFICO 1 – Colaboradores por sexo** | **125** |
| **GRÁFICO 2 – Escolaridade dos Colaboradores** | **125** |
| **GRÁFICO 3 – Tempo de empresa** | **126** |
| **GRÁFICO 4 – Nível 1** | **126** |
| **GRÁFICO 5 – Nível 2** | **127** |
| **GRÁFICO 6 – Nível 3** | **127** |
| **GRÁFICO 7 – Nível 4** | **127** |
| **GRÁFICO 8 – Nível 5** | **128** |
| **GRÁFICO 9 – Nível 1** | **129** |
| **GRÁFICO 10 – Nível 2** | **129** |
| **GRÁFICO 11 – Nível 3** | **129** |
| **GRÁFICO 12 – Nível 4** | **130** |
| **GRÁFICO 13 – Layout da empresa** | **130** |
| **GRÁFICO 14 – Nível 1** | **131** |
| **GRÁFICO 15 – Nível 2** | **132** |
| **GRÁFICO 16 – Nível 3** | **132** |
| **GRÁFICO 17 – Nível 4** | **132** |
| **GRÁFICO 18 – Nível 5** | **133** |
| **GRÁFICO 19 – Representação do uso da tecnologia** | **134** |
| **GRÁFICO 20 – Necessidades para adaptação** | **134** |
| **GRÁFICO 21 – Comportamento sem a tecnologia** | **135** |
| **GRÁFICO 22 – Nível 1** | **136** |
| **GRÁFICO 23 – Nível 2** | **136** |
| **GRÁFICO 24 – Nível 3** | **136** |
| **GRÁFICO 25 – Nível 4** | **137** |
| **GRÁFICO 26 – Periodicidade de avaliação** | **137** |
| **QUADRO 1 – Evolução da Cultura Organizacional** | **26** |
| **QUADRO 2 – Conceitos de Cultura Organizacional** | **30** |
| **QUADRO 3 – Evolução do conceito de Gestão de Pessoas** | **58** |


unesp

QUADRO 4 – Dados, Informação e Conhecimento 84
QUADRO 5 – Tipos de Informação 84
QUADRO 6 – A Informação nas organizações 86
QUADRO 7 – As características da boa informação 87
QUADRO 8 – Dados da Empresa – Diretoria 119
QUADRO 9 – Auditoria da Informação – Diretoria 121
QUADRO 10 – questão 10 – entrevistados com 0 a 5 anos de empresa 138
QUADRO 11 – questão 10 – entrevistados com 5 a 10 anos de empresa 139
QUADRO 12 – questão 10 – colaboradores acima de 10 anos de empresa 140
QUADRO 13 – questão 11 140
QUADRO 14 – questão 12 141
QUADRO 15 – questão 13 142
QUADRO 16 – questão 14 143

## LISTA DE TABELAS


| | |
|---|---|
| **TABELA 1 - Produção do setor alimentício na cidade de Marília – SP** | **103** |
| **TABELA 2 – Intensidade de uso** | **126** |
| **TABELA 3 – Formas de recebimento de informações** | **128** |
| **TABELA 4 – Layout da empresa** | **130** |
| **TABELA 5 – Processo de adaptação** | **131** |
| **TABELA 6 – Representação do uso da tecnologia** | **133** |
| **TABELA 7 – Necessidades para adaptação** | **134** |
| **TABELA 8 – Comportamento sem a tecnologia** | **135** |
| **TABELA 9 – Formas de envolvimento com a tecnologia** | **135** |
| **TABELA 10 – Periodicidade de avaliação** | **137** |


unesp

**SUMÁRIO**


**Introdução** 14

**Capítulo 1 – A CULTURA ORGANIZACIONAL EM CENÁRIOS DE MUDANÇA** 21

**1.1 Histórico** 21

**1.2 Definições** 30

**1.2.1 Subcultura** 31

**1.2.2 Culturas fortes x culturas fracas** 32

**1.2.3 Funções** 33

**1.3 Elementos** 34

**1.3.1 Valores** 34

**1.3.2 Crenças e pressupostos** 36

**1.3.3 Ritos, rituais e cerimônias** 38

**1.3.4 Estórias e mitos** 40

**1.3.5 Tabus** 42

**1.3.6 Heróis** 43

**1.3.7 Normas** 44

**1.3.8 Processos de comunicação** 45

**1.4 Clima Organizacional** 48

**Capítulo 2 – RELACIONAMENTO ENTRE PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES** 50

**2.1 Comportamento** 50

**2.2 Comportamento Organizacional** 54

**Capítulo 3 – AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA** 73

**3.1 As ondas de inovação tecnológica** 73

**3.1.1 A primeira onda de inovação** 75

**3.1.2 A segunda onda de inovação** 77

3.1.3 A terceira onda de inovação 79
3.2 O valor da informação 81
3.3 Informação e ambiente informacional 89
3.4 Gestão da informação 92

Capítulo 4 – PESQUISA EM AMBIENTE INFORMACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO 102

4.1 Procedimentos Metodológicos 102
4.1.1 Instrumentos de coleta de dados 104
4.1.2 Elaboração dos instrumentos 107
4.1.3 Coleta de dados 111
4.2 – Apresentação e análise dos dados coletados 115
4.2.1 Documentos da empresa 115
4.2.2 Caracterização do ambiente informacional da empresa 119
4.2.3 Análise dos questionários 124
4.2.4 Análise das entrevistas 138

CONSIDERAÇÕES FINAIS 144

REFERÊNCIAS 149

APÊNDICES 153

APÊNDICE A – Formulário de coleta de dados – Colaborador 154
APÊNDICE B – Formulário de coleta de dados – Empresa 158
APÊNDICE C – Roteiro de auditoria da informação 162

ANEXO 165

ANEXO A – Organograma da empresa estudada 166

# INTRODUÇÃO

Neste início de século, constata-se que determinadas mudanças atingem a sociedade de uma maneira cada vez mais rápida. O lado mais visível desse processo é percebido no aspecto tecnológico: não há semana que não se vejam novos lançamentos, principalmente na área de informática, ou o aumento na velocidade de transmissão e processamento de dados.

Sendo assim, dá-se cada vez mais destaque à Tecnologia da Informação (TI), entendendo-se aqui a Tecnologia da Informação como "a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais: computadores, telecomunicações e dados de multimídia." (KEEN, 1996, p. 273).

Desta forma, as organizações sociais e lucrativas estão percebendo como os computadores, as redes, a inteligência artificial, e outras tecnologias da informação podem capacitá-las a se destacar naqueles mercados cada vez mais competitivos e globais.

O aumento do fluxo da informação propiciada pelos novos meios tecnológicos, entretanto, não significou uma melhor assimilação dos dados que circulam pelas organizações e instituições. Mesmo maciços investimentos na área de tecnologia não significam, forçosamente, um aumento imediato nos resultados

esperados.

Bill Gates (1999, p. 10-11) acrescenta que nem mesmo empresas que fizeram investimentos significativos em TI estão obtendo os resultados que deveriam. O interessante é que esse hiato não é resultado de uma falta de gastos em tecnologia. Na verdade, a maioria das empresas investiu nos componentes básicos. A diferença entre o investimento e o benefício deriva da incompreensão e da falta de visão do uso potencial da tecnologia para levar a informação certa, rapidamente, a todos na empresa.

Entretanto, as mudanças apontadas acima, normalmente, não atingem a sociedade como um todo, ou ao menos nem sempre atingem determinados pontos, como a estrutura social. Nestas, as mudanças são mais lentas, demorando a serem percebidas ou alterarem a realidade objetiva.

Em todo caso, deve-se ter em mente que a sociedade empresarial não é um elemento isolado na cultura social. A primeira está inserida na segunda e há uma troca entre as duas, a ponto de ser claramente possível identificar-se a Cultura Organizacional. A Cultura Organizacional é a descrição do modo pelo qual mudam os valores, os códigos, as atitudes e os comportamentos individuais no ambiente de trabalho.

De acordo com Schein (1985, p.8-9), Cultura Organizacional é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para

ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Uma maneira viável de mudar uma organização é realinhar a sua Cultura, ou seja, é preciso romper com algumas estruturas vigentes, mas ultrapassadas na administração da empresa. Para a execução destas mudanças, há a necessidade de buscar novos princípios de gestão empresarial mais flexíveis, dinâmicos e criativos. Por gestão empresarial, entende-se uma abordagem sistêmica, constituindo-se na transferência e aplicabilidade de princípios teóricos práticos ao gerenciamento dos processos de planejamento, organização, controle/liderança e avaliação com eficiência e eficácia (DIAS; BELLUZZO, 2003, p.30).

Entretanto, as mudanças nas organizações nem sempre são aceitas por todos os seus integrantes num primeiro momento. Conforme afirma Chiavenato (1995, p.204), em circunstâncias rotineiras, a mudança desfaz a situação de equilíbrio e a substitui por um estado interno de tensão. É provável que a mudança seja rejeitada pelas pessoas, a não ser que forças de apoio venham para dar-lhe sustentação e aceitação.

Uma destas *forças de apoio* existente nas organizações é o setor de Gestão de Pessoas. É este setor que vai guiar os colaboradores nas novas metas estabelecidas por uma organização, realizando uma capacitação, ou seja, utilizando-se de técnicas para ensinar e reforçar comportamentos esperados pela organização na execução de tarefas.

unesp

Neste sentido, na medida em que o universo das empresas é extremamente heterogêneo, não é tarefa das mais fáceis definir parâmetros de implementação e de monitoramento de novos elementos de tecnologia, tais como a digitalização, a virtualização, a interligação por redes, o intercambio eletrônico de dados, dentre outros elementos. Isto se deve ao fato do aprendizado ser cumulativo, ou seja, está em constante processo de aprendizagem interativa entre seus agentes econômicos e sociais.

Segundo Fleury e Silva (2003, p.168), para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da dimensão cultural é importante em dois aspectos: compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.

Ao estudo das reações e habilidades humanas dentro das organizações dá-se o nome de Comportamento Organizacional. Segundo Robbins (2002, p.6), o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. Segundo Davenport (2001, p.51), o ambiente informacional refere-se a *estratégia*, *política, cultura/comportamento,* staff, *processos e arquitetura* do fluxo de informações que são geradas, recebidas, e circulam na empresa.

Este trabalho pretende investigar e analisar as relações entre os aspectos

unesp

da *cultura* e do *comportamento organizacional* diante da adoção de novas tecnologias no ambiente informacional de uma organização. Assim, buscou-se mapear o cotidiano dos colaboradores, a relação destes com a tecnologia, bem como a freqüência e a importância desta no andamento dos trabalhos.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- ✓ Identificar os recursos tecnológicos utilizados e a freqüência deste uso na gestão da informação;
- ✓ Estabelecer relação entre os elementos da Cultura Organizacional e a adoção de novas tecnologias em organizações;
- ✓ Verificar quais os tipos de resistência às mudanças tecnológicas que o colaborador pôde perceber com maior freqüência na organização;
- ✓ Identificar alterações no comportamento do colaborador face à adoção das novas tecnologias.

Para atingir os objetivos propostos foi adotado o estudo de caso, o que possibilitou um estudo *in loco* dos aspectos levantados na problematização, a partir de vivências e experiências de colaboradores do setor administrativo, envolvidos com o uso de tecnologia na Gestão da Informação, de uma empresa do setor alimentício da cidade de Marília, SP.

O presente estudo tem a sua importância e justifica-se diante da atual dinâmica do contexto organizacional, e da necessária e constante busca de novos métodos de conhecimento e análise das organizações.

unesp

Esta pesquisa documental/exploratória foi desenvolvida em cinco momentos, a saber:

*1º momento*: Pesquisa/revisão bibliográfica com o objetivo final de buscar na literatura os estudos e conceitos sobre Cultura Organizacional, Comportamento Humano nas Organizações, Gestão da Informação e Tecnologia.

*2º momento*: Coleta e análise de documentos da empresa.

*3º momento*: Construção dos instrumentos de coleta de dados e realização do pré-teste.

*4º momento*: Aplicação dos instrumentos de coletas de dados a Diretores da empresa e a colaboradores da área administrativa.

*5º momento*: Apresentação e análise dos dados levantados.

Desta forma, a estrutura deste estudo ficou na seguinte conformidade: o primeiro capítulo traz um estudo sobre a *Cultura Organizacional em cenários de mudança*; o segundo capítulo trata do *Relacionamento entre pessoas e as Organizações*; e o terceiro capítulo trata da *Ambiência Organizacional, Gestão da Informação e tecnologia*.

Na seqüência, no quarto capítulo, *Pesquisa em Ambiente Informacional de uma Organização*, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização do universo da pesquisa, os materiais e instrumentos de coleta de dados, o processo de elaboração dos instrumentos, os resultados da pesquisa

unesp

documental, dos questionários e das entrevistas aplicadas na empresa. Finalizando, são apresentadas as considerações finais. Deve-se mencionar, também, que o trabalho apresenta apêndices e anexos.

Fica a certeza de que o desenvolvimento do mestrado na área de Ciência da Informação foi fundamental para a realização desta pesquisa. Foi possível conhecer teorias e diferentes modelos teóricos, que ajudaram nesta caminhada. Além disso, a relação formativa, que ocorreu com a orientadora e com a maioria dos professores do programa de Pós-Graduação, bem como a relação de pesquisa, que se estabeleceu com os diretores e colaboradores da empresa estudada, foram essenciais para o crescimento enquanto aluna, pesquisadora e, acima de tudo, enquanto ser humano participante de todos estes novos desafios.

unesp

# 1 CULTURA ORGANIZACIONAL EM CENÁRIOS DE MUDANÇA

Para a análise de um processo de mudança organizacional, como o que se pretende com este estudo, a incorporação da dimensão cultural é importante para se compreender quais valores básicos da cultura organizacional estão sendo alterados com essas mudanças, e como os diferentes grupos se comportam diante desse processo.

Desta forma, como ponto de partida para o estudo dos *ambientes informacionais sob a ótica da Cultura Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização,* dedicou-se este primeiro capítulo à cultura organizacional, partindo-se da origem do termo cultura e de suas várias significações, buscando-se, ainda, listar os principais conceitos, e destacar os elementos da cultura organizacional.

Para completar a análise do processo de mudança, além da cultura organizacional se fez necessário o estudo do Clima Organizacional, por este ser percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização.

## 1.1 Histórico

O termo Cultura, em sua etimologia, deriva-se do verbo *colere*, que significa cultivar, sugerindo assim uma idéia de cultivo, do processo de lavrar a terra.

Cultura, em um conceito antropológico e sociológico, pode comportar múltiplas definições. Não diz respeito somente a um conceito de práticas e concepções, mas tem uma dimensão no processo social, possibilitando diferenciar as pessoas que possuem diferentes estilos de vida, seja qual for o ambiente.

As primeiras especulações sobre a cultura remontam ao século XIX, e estavam ligadas às preocupações de entender os povos e as nações, de buscar explicar os diferentes modos de vida encontrados em diferentes países e civilizações. Estas preocupações surgem em meio um contexto de grandes expansões políticas e econômicas das sociedades industrializadas.

A moderna preocupação com a cultura nasceu associada tanto com as necessidades do conhecimento, quanto às realidades da dominação política. Segundo Santos (1996, p. 35):

> Cultura pode por um lado referir-se à alta cultura, à cultura dominante, e por outro, a qualquer cultura. No primeiro caso cultura surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Ou ainda, a alta cultura surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade; se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à arte e à religião daquelas camadas dominantes. No segundo caso pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana.

Dentre as obras consideradas como clássicas, podem ser encontradas as seguintes definições de cultura, principiando com a definição de Sergio Buarque de Holanda: "Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano." (HOLANDA, 1975, p. 74).

unesp

Na obra de Fernando Azevedo (1963, p.19), há a seguinte definição: "Cultura é o estado moral, intelectual e artístico, em que homens souberam elevar-se acima da simples consideração de utilidade social, compreendendo o estudo desinteressado da ciência e das artes".

Não é incomum acrescentar-se qualificativos ao termo cultura. Desta forma, temos cultura nacional, cultura brasileira, cultura popular, dentre outras. A expressão cultura popular, por exemplo, pode ser entendida como as manifestações culturais de classes, diferentes da cultura dominante e que está fora das instituições.

A cultura nacional apresenta-se como uma realidade histórica, resultado de processos seculares de trabalho e produção, de lutas sociais, conseqüência das formas como a nação se produziu. Portanto, a cultura nacional é mais do que a língua, os costumes, as tradições de um povo, os quais, de resto também são dinâmicos, também sofrem alterações constantes.

Segundo Carlos Guilherme Motta, cultura brasileira pode ser entendida na seguinte conformidade:

> A cultura brasileira ou cultura nacional é um conjunto de formulações ideológicas que se desenvolveram, nos últimos quarenta anos, numa tentativa de camuflar os conflitos sociais e as divergências de classes que percorrem a formação social brasileira (MOTTA, 1977, 54).

O que se pode perceber é que a definição de cultura não é unívoca. Ao contrário, segue em várias direções, conforme o seu foco de atuação. Por outro lado, não há grandes contradições, chegando mesmo a existir um possível ponto de contato entre as definições, como bem destaca Santos (1996, p. 79): "a discussão de cultura sempre remete ao processo, à experiência histórica. Não há sentido em ver a cultura como um sistema fechado".

unesp

Mesmo não sendo um *sistema fechado*, isso não constitui impedimento para que a cultura seja estudada. Pode-se, por exemplo, indagar quais são os processos inerentes à dimensão cultural, como se dá a o desenvolvimento de cada uma de suas áreas e manifestações; se há e quais são as instituições ligadas às manifestações culturais, quais as concepções existentes nestas, e se há a possibilidade de se indagar sobre as mensagens políticas subjacentes.

Além disso, há estudos no campo da Biologia, alguns da década de 1960 do século passado, que sugerem que os animais também são capazes de adquirir e transmitir conhecimento. Segundo estes estudos, certa vez, um macaco da ilha de Koshimo, no Japão, desenvolveu o hábito de lavar a batata doce antes de comer. Este procedimento se espalhou pelos outros animais e, em cinco anos, cerca de três quartos dos jovens macacos lavavam a batata antes de comer.

O primatologista holandês Frans de Waal afirma que está caindo uma das últimas barreiras que separam o ser humano dos outros animais. Ainda segundo ele, no caso dos macacos, cultura não quer dizer a capacidade de pintar um quadro ou escrever um livro, mas pode-se entender cultura "como um comportamento transmitido socialmente, que não é adquirido individualmente nem geneticamente, é algo que se aprende com os outros, como a técnica de lavar batata dos macacos japoneses." (SUPERINTERESSANTE, 2002, p. 42).

Desta forma, percebe-se que a conceituação e os propósitos da cultura transcendem os domínios das Ciências Humanas e perpassam, até mesmo, a área das Ciências Biológicas, numa prova inequívoca de sua multidisciplinaridade. Mesmo o pragmático mundo organizacional começa a se preocupar com questões culturais advindas dos inter-relacionamentos, das fusões e das aquisições, bem como pelo

contexto globalizado no qual as organizações vivenciam e se adequam às várias culturas simultaneamente.

A partir das grandes transformações ocorridas nas décadas de 1960 e 1970 do século passado, os estudos das Ciências Administrativas passam a lançar mão de outros campos de conhecimento como forma de compreender os fenômenos administrativos-organizacionais. Uma vez que os cânones da Teoria Geral da Administração não eram suficientes para a construção de um quadro teórico que proporcionasse a compreensão do que ocorria dentro do ambiente de trabalho, bem como não sanavam os questionamentos com respostas coerentes às exigências decorrentes das transformações, tornou-se necessário recorrer a outras ciências, tais como a sociologia, a psicologia e a antropologia, como forma de obter uma maior compreensão das organizações e do comportamento humano no trabalho.

A partir dessa busca, conceitos como cultura e identidade foram recuperados de outras ciências e lançados no espaço organizacional. Na década de 1980, a Antropologia passa a auxiliar os estudos organizacionais, como já o faziam a Psicologia e a Sociologia. Desta forma, o tema Cultura Organizacional tem sido abordado e discutido, seguindo uma base conceitual proveniente da Antropologia Cultural.

Segundo os conceitos da Antropologia, a cultura é constituída por um conjunto de significados, ordenados em termos de representações e símbolos, sendo o mundo social construído segundo o significado que as coisas, os eventos e as interações assumem para determinado grupo social. Desta forma, a formação da cultura acontece dentro de um processo histórico, no qual as pessoas, em interação entre si, com o ambiente, vão absorvendo valores, princípios, que ditarão regras, comportamentos e ações para esta sociedade.

unesp

Uma vez que as organizações estão inseridas em um contexto social mais amplo, estão em constante interação com seu ambiente externo, assim as organizações são afetadas e altamente influenciadas pela cultura social. E esta influência tem um papel importante no processo que forma a identidade e o padrão das relações e da cultura nessas organizações.

Para se ter uma idéia da evolução da cultura dessas organizações, Chiavenato (1999, p. 27) traça o seguinte quadro, que resume as mudanças e transformações pelos quais passaram as diferentes abordagens sobre como lidar com pessoas dentro das organizações no século XX.

| **Eras:** | **Era da Industrialização Clássica** | **Era da Industrialização Neoclássica** | **Era da Informação** |
|---|---|---|---|
| **Períodos:** | **1900-1950** | **1950-1990** | **Após 1990** |
| Estrutura Organizacional Predominante | Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos | Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços | Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais |
| Cultura Organizacional Predominante | Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do *status quo*. Valorização da tradição e da experiência. | Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização | Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade. |
| Ambiente Organizacional | Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais | Intensificação e aceleração das mudanças ambientais | Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças |
| Modos de lidar com as Pessoas | Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas. | Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas. | Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas. |
| Administração De Pessoas | Relações Industriais | Administração de Recursos Humanos | Gestão de Pessoas |

QUADRO 1 – Evolução da Cultura Organizacional
Fonte: Chiavenato (1999, p. 27).

unesp

Segundo o autor, a *Era da Industrialização Clássica* é o período que se inicia logo após a Revolução Industrial e se estendeu até meados da década de 1950. A grande marca deste período foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. As transformações eram lentas e o ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado à manutenção do *status quo*.

Desta forma, a cultura organizacional voltava-se para o passado, para a conservação das tradições e dos valores tradicionais. As pessoas eram vistas como recursos de produção, da mesma forma que outros recursos organizacionais como maquinas, equipamentos e capital. Na Era da Industrialização Clássica, a administração das pessoas recebia a denominação de *Relações Industriais*, e a função principal dos Departamentos de Relações Industriais era a de intermediar a organização e os trabalhadores, aparando as arestas dos conflitos como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados.

Chiavenato (1999) chama de *Era da Industrialização Neoclássica* o período que vai entre as décadas de 1950 e 1990, iniciando-se logo após a Segunda Guerra Mundial, quando as mudanças começaram a acontecer de uma maneira mais rápida e intensa. Houve uma expansão das transações comerciais, que passaram de locais para regionais, e de regionais para internacionais. Como isso, passa a haver uma

unesp

maior intensidade nas transações, bem como uma menor previsibilidade, o que causou uma maior competição entre as empresas.

Neste período, a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental, a teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica da administração, e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. Durante o período surge a teoria de sistemas e, no seu final, a teoria da contingência. O modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal torna-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações pelos quais o ambiente passava.

A cultura organizacional deixa de privilegiar as antigas tradições, e passa a concentrar-se no momento presente. Como resultado, a concepção de Relações Industriais foi substituída pela Administração de Recursos Humanos, a qual vislumbrava as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não apenas como fatores inertes de produção. Os Recursos Humanos passam a ser considerados como o mais importante recurso organizacional.

Datam desta época as primeiras ondas de desenvolvimento da tecnologia, que passa a influenciar o comportamento das pessoas e das organizações nas quais elas trabalham, numa velocidade cada vez maior.

Adentra-se, desta forma, segundo Chiavenato (1999), na *Era da Informação*. De acordo com o autor, esse período tem início na década de 1990 do século passado. As mudanças bruscas, imprevistas e turbulentas tornam-se a marca desta época. A Tecnologia da Informação (TI) cumpre o que o Marshall McLuhan predisse sobre a *Aldeia Global*, produzindo um impacto semelhante ao da Revolução Indus-

unesp

trial trouxe a sua época. A TI possibilitou que a economia se torne mundial e globalizada, o que vai acirrar e tornar ainda mais complexas a competição entre as organizações. Desta forma, como a informação torna-se mais acessível, destaca-se quem tem a capacidade de transformar aquela em oportunidade de novo produto ou serviço antes que outro o faça.

Neste novo contexto o trinômio terra/mão-de-obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento.

Uma das marcas deste novo período é a migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços, e também a substituição do trabalho manual pelo trabalho mental, o que sugere o caminho para uma era da pós-industrialização, baseada no conhecimento e no setor terciário.

Neste novo contexto surge a organização virtual, que funciona sem limites de tempo ou de espaço, com um uso totalmente diverso do espaço físico: os escritórios com salas fechadas dão lugar a locais coletivos de trabalho, enquanto as funções de retaguarda são feitas nas casas dos colaboradores numa organização virtual interligada eletronicamente e mais próxima do cliente.

Quanto às pessoas, estas passam a ser a base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos dá lugar à Gestão de Pessoas. Segundo esta nova concepção, as pessoas não são mais simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares. Ainda mais: tornam-se parceiros da organização.

unesp

## 1.2 Definições

Um conceito tão amplo como o de cultura, concebido a partir da interpretação da história do desenvolvimento da espécie humana como um todo, tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, se as considerarmos como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Ao fazer a transposição do conceito de Cultura, concebido pela Antropologia, para o contexto das organizações, busca-se subsídio para o conhecimento de Cultura Organizacional. Com o intuito de auxiliar na compreensão do conceito de Cultura Organizacional, Rodrigues (2002, p.25) apresenta uma síntese do conceito na visão dos autores mais citados na literatura:

| AUTOR | DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL |
|---|---|
| PETTIGREW (1979) | É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações. |
| DEAL & KENNEDY (1982) | É um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo. Essas regras são direcionadas pelos valores, heróis, ritos, rituais e comunicação da organização. |
| OUCHI & WILKINS (1985) | Consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Esses rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo que tenham significado e impacto para um novo funcionário. |
| SHRIVASTAVA (1985) | É um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento. |
| WILKINS & PETTERSON (1985) | São conclusões a que um grupo de pessoas chega a partir de suas experiências; tais conclusões incluem: práticas convencionais, valores e os pressupostos. |
| SCHEIN (1986) | É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, pressupostos estes que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. |
| BEYER & TRICE (1987) | É a rede de concepções, normas e valores que são tomadas como certos e que permanecem submersos à vida organizacional. |

QUADRO 2 – Conceitos de Cultura Organizacional
Fonte: Rodrigues (2002, p. 25).

unesp

De forma a facilitar-se a compreensão e a organização deste trabalho, adotou-se a definição de Schein (1985, p.8-9), a saber:

> Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Ainda segundo o autor, se realmente se quer interpretar a cultura de uma organização, deve-se ir além da superfície da organização – além dos artefatos visíveis e descobrir os pressupostos básicos fundamentais, isto é, como se dão as relações que são o centro da cultura de uma organização.

Para se descrever a cultura de uma organização é preciso recuperar suas propostas, metas, visão de mundo, identificar os principais períodos de formação da cultura. Estes períodos são marcados por aspectos visíveis (como o *layout* da organização, o vestuário), pelos valores (as pessoas reagem a determinadas situações com comportamentos padrão, repetitivos), e por "pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem." (FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 1997, p. 275).

### 1.2.1 Subcultura

Segundo Robbins (2002, p. 500), o fato de se reconhecer que a Cultura Organizacional possui propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa

haver *subculturas* dentro das organizações. Ainda segundo o autor, a maioria das organizações possui uma cultura dominante e vários nichos de subculturas. A chamada *cultura dominante* expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Já as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura compartilhada unicamente por seus membros.

A subcultura inclui os *valores essenciais* da cultura dominante mais os valores específicos daquele departamento. Da mesma maneira um escritório ou unidade que fique fisicamente separada do resto da organização pode assumir uma personalidade diferente, porém, sem perder os valores essenciais, mas como modificações que atendam à situação específica desta unidade.

Caso as organizações não tivessem uma cultura dominante, e fossem compostas apenas de subculturas, o valor da cultura organizacional seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados. É o aspecto do chamado *valor compartilhado* que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.

### 1.2.2 Culturas fortes *x* culturas fracas

A diferenciação de culturas fracas das culturas fortes tem se tornado algo muito comum segundo Robbins (2002, p. 502). Para o autor, as chamadas culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores, e relacionam-se mais com a redução da rotatividade.

Ainda segundo o autor, em uma cultura forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais, e quanto maior o comprometimento, mais forte será a cultura.

Uma cultura forte demonstra um alto grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Estas atitudes, por sua vez, reduzem a propensão dos colaboradores a deixar a organização.

### 1.2.3 Funções

Pelo visto até agora, pode-se afirmar que a cultura desempenha uma série de funções dentro de uma organização: como definidora de fronteiras, isto é, como criadora de distinções entre uma organização e as outras; como criadora de um senso de identidade aos membros da organização; como facilitadora na criação do comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; como estimuladora da estabilidade do sistema social.

Para Robbins (2002, p. 503), a cultura é a argamassa social que ajuda a man-

unesp

ter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer. A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores.

### 1.3 Elementos

Segundo Freitas (1991b), a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, seu funcionamento e, ainda, as mudanças comportamentais causadas por eles são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação. Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, (no todo ou em parte) onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Os elementos mais freqüentemente citados são: *Valores; Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimônias; Estórias e Mitos; Tabus; Heróis; Normas; e Processos de Comunicação.* Os elementos da Cultura Organizacional podem ser descritos na seguinte conformidade:

#### 1.3.1 Valores

Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam

comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo.

Nas organizações, os valores podem ser entendidos na seguinte conformidade, segundo Deal e Kennedy[1] (apud Freitas, 1991a, 14):

> 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.

Para Freitas (1991a), as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força, uma vez que seus colaboradores se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Desta forma, a principal tarefa dos administradores estaria na modelagem e no realce dos valores.

A origem dos valores pode estar nas exigências ou necessidades da organização e dos indivíduos que nela interagem, pois se reconhecendo estas, podem-se criar respostas adequadas para que, tanto a organização, quanto seus membros passem a expressar essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

Entretanto, os valores organizacionais não podem ser confundidos com os valores pessoais, e muito menos com os que os membros gostariam que existissem na organização.

---

[1] DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1984.

organização.

Para Freitas (1991a, p. 18), os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Em geral, as companhias definem alguns poucos valores que são constantemente enfatizados. Embora cada organização busque desenvolver valores próprios, podem-se perceber certas características comuns entre eles:

> - Importância do consumidor;
> - Padrão de desempenho excelente;
> - Qualidade e inovação;
> - Importância da motivação intrínseca dos empregados, etc.
> (FREITAS, 1991a, p. 18)

Observa-se, ainda que, uma vez definidos, os valores não devem ser mudados, razão pela qual devem conter mensagens que agüentem o teste do tempo. Segundo Freitas (1991a), os valores definidos devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudanças, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica – tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também em relação ao desempenho humano orientado para a excelência.

Quanto maior for a durabilidade dos valores, maior será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. No processo de cristalização dos valores organizacionais, vários subprodutos são desenvolvidos, dentre estes, pode-se citar os mitos, ritos, estórias, rituais, cerimônias e heróis.

### 1.3.2 Crenças e Pressupostos

unesp

Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Ao assumir-se determinado valor, gera-se um comportamento e quando este ajuda a resolver os problemas, ele é gradualmente transformado num pressuposto. À medida que o pressuposto é internalizado como verdade, acaba por tornar-se uma verdade inquestionável. Na organização, esses pressupostos se forma a respeito do que é um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes dentro da organização, qual a melhor forma de organização, como as pessoas devem ser motivadas e administradas, etc.

Ao trabalhar com o elemento *pressupostos*, Gibb Dyer Jr[2]., citado por Freitas (1991a, p. 20), especifica cinco categorias:

> 1. *Natureza dos relacionamentos*: como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização? São, primeiramente, lineares, entre pares, ou individualistas por natureza?
> 2. *Natureza humana*: os seres humanos são considerados basicamente bons, maus, ou nenhum dos dois?
> 3. *Natureza da "verdade"*: a "verdade" é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste?
> 4. *Ambiente*: o ser humano pode dominar o ambiente ou deve a ele ser submetido? É possível o homem ter um relacionamento harmônico com o ambiente?
> 5. *Universalismo – particularismo*: devem os membros de uma organização ser avaliados de acordo com os mesmos padrões ou a certos indivíduos devem ser dispensados um tratamento preferencial?

---

[2] DYER JR, G. The cycle of cultural evolution in organizations. IN: KILMANN, R. et alii. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Ainda segundo o autor, a cultura deve ser examinada a partir dos *artefatos*, *perspectivas*, *valores* e *pressupostos*. No entanto, a chave para a compreensão está em decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados por seus membros e descobrir de que maneira estes se encaixam num modelo cultural.

### 1.3.3 Ritos, rituais e cerimônias

Do ponto de vista antropológico o rito pode ser visto como uma:

> Seqüência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente. (TAVARES, 1993, p. 83).

Deal e Kennedy (1984 apud Freitas, 1991a, p.22), enfatizam a importância dos ritos, rituais e cerimônias na medida em que:

> - comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
> - chamam a atenção para a maneira como as pessoas podem "jogar" e/ou "divertir-se";
> - exercem uma influência visível e penetrante;
> - apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
> - guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação;
> - exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.

Ao realizar um resgate da noção antropológica dos ritos das sociedades primitivas e compará-los com os ritos das organizações contemporâneas, Trice e Beyer

(1984)[3], citados por Freitas (1991a, p. 22) sistematizam seis tipos de ritos que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: **os ritos de passagem, integração, degradação ou de exclusão, reforço, renovação e mediação de conflitos**.

Segundo a ótica de Gestão de Pessoas, os ritos podem ser exemplificados na seguinte conformidade:

**a) Ritos de passagem**, percebidos mais claramente na atividade de Recrutamento e Seleção, podem também ser percebidos nas atividades de mudança de status dentro da organização.

**b) Ritos de integração**, percebidos principalmente nos processos de Introdução à empresa, e no acompanhamento e controle do Período de Experiência. Ainda segundo Freitas há a integração nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos, etc.

**c) Ritos de degradação ou de exclusão**, percebidos quando o funcionário é demitido, perde o posto de chefia ou fica "encostado" em função sem importância ou fora de sua área de atuação.

**d) Ritos de reforço**, percebidos em atitudes como promoção ou distinção, aumento de salário, ou aquisição de novos benefícios.

**e) Ritos de renovação**: percebidos em atividades de treinamento, em programas de desenvolvimento, ou de assistência ao empregado.

---

[3] TRICE & BEYER. Studying organizational culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, 1984.

unesp

**f) Ritos de redução de conflitos**, percebidos em atividades rotineiras de manutenção dos instrumentos de comunicação, e em situações especiais de aumento de tensão entre os vários níveis hierárquicos da organização.

Os ritos, por si mesmos, não são capazes de produzir resultados diretos. Porém, eles têm um poder de manipulação para garantir a minimização das mudanças que ocorrem com as pessoas no seu papel social dentro da empresa; reafirmar o valor das regras e normas dentro da organização; legitimar os sistemas de poder e autoridade existentes; restabelecer o equilíbrio das relações.

Esta forma de análise foi desenvolvida com ênfase na mudança cultural, portanto é necessário que as organizações atentem à possibilidade de novos ritos.

O rito se configura numa categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações, juntamente com os rituais e as cerimônias, já que se constitui em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, e que combina várias formas de expressão cultural.

### 1.3.4 Estórias e mitos

O *mito* pode ser considerado como um elemento importante para o desvendar da cultura de um grupo social. É uma expressão que representa o elo de ligação entre o presente e o passado, não tendo, porém, nenhuma forma de comprovação concreta.

unesp

O *mito*, segundo Tavares (1993, p. 76), pode ser entendido como uma forma de expressão verbal, na forma oral ou escrita, que expõe a visão de mundo, as normas de ação socialmente aceitas, os valores, estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir inerentes a um grupo social delimitado.

Nas organizações, há a criação de uma espécie de mitologia, que vem a ser um conjunto de histórias, tidas como verdadeiras. As diversas interpretações dadas a esses fatos constituem a realidade vivida interna e externamente.

Enquanto os *mitos* referem-se a narrativas consistentes com os valores da organização, as *estórias* são baseadas em experiências ocorridas, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.

Segundo Wilkins[4], citado por Freitas (1991a, p. 28-9), as características gerais das estórias são:

> - elas são *concretas* visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
> - elas são *conhecimento comum* entre grupos de pessoas na organização;
> - os indivíduos *acreditam* nas estórias e assim elas se tornam conhecimento comum;
> - elas são uma espécie de *contrato social* na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

As *estórias* têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a com-

---

[4] WILKINS, A. The creation of company cultures: The role of stories and human resources systems. **Human resources management**. v, 23, n. 1, 1984.

preenderem o modo de se fazer as coisas. Desta forma, as *estórias* têm um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas, de acordo com a situação em que serão aplicadas.

### 1.3.5 Tabus

Os *tabus* têm a função de orientar o comportamento dos membros da organização, delimitando áreas de proibições e ressaltando o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido.

As organizações zelosas de suas culturas costumam não reconhecer a existência de *tabus*, elemento importante para preservar aquilo que realmente é tido como zona proibida, salienta Freitas (1999).

O fato de não serem reconhecidos não significa que os tabus não existem. Se for certo que as organizações têm valores considerados positivos, também é certo que elas têm uma definição, ainda que implícita daquilo que deve ser excluído, que não pode nelas encontrar abrigo, que não deve ser falado.

Quando se colocam questões, como, por exemplo, sobre o preconceito contra as mulheres, na maioria das vezes as respostas vêm de forma evasiva: "não é nossa empresa que tem preconceito, nosso cliente é que não gosta de tratar de assuntos financeiros com mulheres"; ou "as mulheres são fantásticas no controle de qualidade, mas para tomar decisões são muito emotivas"; ou ainda: "a empresa não tem

preconceito, mas a tarefa é machista".

Ian Mitroff e Ralph Kilman[5] (apud Freitas, 1991a, p. 30), estudam os tabus como subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações. Para os autores, as organizações deveriam pensar no impensável, uma vez que a simples menção às tragédias é considerada um tabu.

### 1.3.6 Heróis

Os heróis das organizações bem sucedidas são aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. Prestam-se para a disseminação dos valores e como reforço para as crenças organizacionais.

Deal e Kennedy (1984 apud Freitas, 1991a, p. 31), costuma diferenciar os heróis natos dos heróis criados. Como exemplo dos primeiros, temos Henry Ford, da Ford Motor Co., John Rockfeller, da Standard Oil, Tom Watson, da IBM. Os heróis criados representam aqueles que assumem a função por um certo tempo, como "o destaque do mês", "administrador do ano", "campeão de vendas", etc.

Os heróis natos possuem uma influência mais profunda, uma vez que marcam a postura da organização, enquanto que os heróis criados representam uma

---

[5] MITROFF; I.; KILMANN, R. Corporate taboos as the key to unlocking culture. In: KILMANN, R. et alii. **Gaining control of the corporate culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

unesp

espécie de estímulo para o cotidiano.

Quanto às funções, Deal e Kennedy (1984 apud Freitas, 1991a p. 32) apontam os seguintes papéis para os heróis:

- tornam o sucesso atingível e humano;
- fornecem modelos;
- simbolizam a organização para o mundo exterior;
- preservam o que a organização tem de especial;
- estabelecem padrões de desempenho;
- motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Ainda segundo Freitas (1991a p. 31), os heróis nem sempre são modelos de carisma dentro das organizações, podendo ser, ao contrário, pessoas de difícil relacionamento, apesar de toda a admiração que despertam em todos os níveis hierárquicos organizacionais.

### 1.3.7 Normas

As normas servem para indicar a melhor maneira de se fazer algo dentro das organizações. Elas têm o poder de influenciar os membros, ditando-lhes os comportamentos esperados, aceitos e apoiados por todo o grupo, sendo este comportamento fixado por uma norma formal ou mesmo informal.

Assim, segundo Freitas (1991a, p. 33), a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.

As normas são definidas e repassadas através dos outros elementos que

unesp

compõem a cultura. A sua escolha é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização, definição dos tabus; e são disseminadas através dos sistemas formais e informais de comunicação, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias, mitos etc.

Schall[6] (apud Freitas, 1991a, p. 33) faz uma distinção entre regras de comunicação e normas. Segunda a autora, as regras referem-se a entendimentos tácitos geralmente não escritos e não falados, a respeito de maneiras apropriadas de interagir com outros em determinados papéis e situações. São escolhas e não leis, que permitem aos interlocutores interpretar o comportamento de maneira similar. Já as normas lidam com o comportamento esperado e prescrito.

### 1.3.8 Processo de comunicação

O processo de comunicação pode ser entendido como uma rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização (ALIGLERI, 2001). Segundo Schall (1983 apud Freitas, 1991a), a cultura deve ser tratada como comunicação, uma vez que as pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, focalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O com-

---

[6] SCHALL, M. Communication-rules approach to organizational culture. **Admistrative science quarterly. v. 28, dez. 1983.**

unesp

portamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em "bons", "maus", "certos" ou "errados" e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca.

Uma outra forma de abordar o processo comunicativo é através do estudo daquilo que Deal e Kennedy (1984 apud Freitas, 1991a), chamam de rede (*networking*), formada pelos papéis informais que fazem a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos.

A rede não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais. Os agentes da rede de comunicação são os contadores de estórias, os padres, os confidentes, os fofoqueiros, os espiões e os conspiradores. Assim temos:

> **Contadores de estórias**: têm a posição poderosa porque podem mudar a realidade, no sentido que eles interpretam o que ocorre na organização ajustando os fatos a sua própria percepção [...]
> **Padres**: são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Eles se preocupam em manter o "bando" junto e estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, tendo sempre soluções para os dilemas, especialmente os morais [...].
> **Confidentes**: são, freqüentemente, detentores de poder por trás do trono. Os confidentes devem manter um vasto sistema de contatos ao longo da organização, de forma a manterem-se sempre atualizados sobre o que transpira nesta rede.
> **Fofoqueiros**: enquanto os padres falam através de analogias, os fofoqueiros sabem nomes, datas, eventos, salários, etc. seu papel é encarado como o de promover entretenimento, o que os tornam tolerados e até queridos. Não têm proximidade com o poder [...].
> **Espiões**: são pessoas com lealdade suficiente para manter

unesp

> seus chefes informados a respeito de como andam as coisas. Elas têm acesso a diferentes pessoas dentro da organização e podem ouvir todas as estórias e saber quem está por trás delas [...].
> **Conspiradores**: são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente para tramar um objetivo comum, usualmente relacionado com suas promoções [...]. (FREITAS, 1991a, p. 35-6, grifo do autor).

Deal e Kennedy (1984 apud FREITAS, 1991a) sugerem, ainda que a rede pode ser utilizada para o estabelecimento de contatos apropriados, para se fazer exposições para pessoas adequadas, reforçar relações de amizade, dentre outras funções.

A cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. Não se pode falar numa *linguagem das organizações*, uma vez que as características do sistema variam de organização para organização, deslocando a ênfase no subjetivo, qualitativo, personalizado e vocabulário não padronizado para o técnico, objetivo, científico, padronizado.

As metáforas fornecem uma interpretação intuitiva dos eventos sociais na organização, ligando-os a diferentes aspectos da realidade social mais ampla. Algumas organizações se valem de um linguajar semelhante ao usado nas estratégias de guerra, como: *luta nas batalhas competitivas*, *capturando fatias de mercado*, *recrutando e treinando*, *estratégias e táticas para ganhos de lucro*, etc.

Outras organizações usam metáforas relacionadas com organismos: *componente do sistema*, *manutenção do relacionamento com ambiente*, *crescimento e evolução da organização*.

Como elementos da comunicação não-verbal, Freitas (1991a, p. 36) refere-se

unesp

ao ambiente físico, ao vestuário dos colaboradores, à decoração dos escritórios, ao tamanho das salas, dos refeitórios, do estacionamento, dentre outros elementos.

## 1.4 Clima organizacional

Embora não seja incomum os termos cultura organizacional e clima organizacional serem usados como sinônimos, existem diferenças marcantes entre esses dois conceitos.

Segundo Bowditch e Buono (1992), clima organizacional é a medida de até que ponto as expectativas das pessoas sobre como deveria se trabalhar numa organização estão sendo cumpridas. Desta forma, a cultura organizacional se ocupa da natureza, das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, enquanto que o clima é um *indicador* de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas.

O clima é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo: absenteísmo, rotatividade).

Ainda segundo Bowditch e Buono (1992), o clima é freqüentemente medido através de questionários, feitos a diversos indivíduos, e depois compilados, para oferecer um perfil da organização, com base em dados cobrindo diversas dimensões (por exemplo: apoio, calor humano, relacionamento com colegas, recompensas, relação entre o desempenho e as recompensas, autonomia e estrutura). Entretanto,

unesp

culturas organizacionais diferentes podem produzir climas bastante parecidos.

De acordo com Srour (1998), não se pode confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo. Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma "pulsação" da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura. Em contrapartida, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante da necessidade da integração interna que se renova de maneira incansável, forma um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

Desta forma, o presente estudo preocupa-se mais com as mudanças que atingem os valores básicos das organizações (*cultura*) do que com aspectos momentâneos (*clima*), durante o processo de adoção de novas tecnologias. Além disso, procura-se estudar como os diferentes grupos se comportam diante desse processo. Para tanto, o próximo capítulo tratará do relacionamento entre as pessoas e as organizações.

unesp

# 2 RELACIONAMENTO ENTRE PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Como afirmado no capítulo anterior, para a análise de um processo de mudança organizacional a incorporação da dimensão cultural é importante para se compreender quais valores básicos da cultura organizacional estão sendo alterados com essas mudanças, e como os diferentes grupos se comportam diante desse processo. Desta forma, para a continuidade do estudo dos *ambientes informacionais sob a ótica da Cultura Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização,* dedicou-se este segundo capítulo ao comportamento, partindo-se da conceituação do termo, até se chegar à dimensão do comportamento organizacional.

## 2.1 Comportamento

Segundo Hilgard e Atkinson (1976, p. 622), comportamento pode ser definido na seguinte conformidade: "as atividades de um organismo, que podem ser observadas por um outro organismo ou pelos instrumentos de um experimentador. No comportamento, se incluem as descrições verbais feitas sobre experiências

unesp

subjetivas e conscientes".

O ser humano, desde há muito tempo, tem o costume de observar o seu semelhante, de assistir às reações deste, de analisar o comportamento, em síntese. Estas observações podem levar ao aprendizado de determinadas reações mais ou menos comuns, e que levam à inserção social, bem como a prever determinadas reações futuras.

Neste sentido, pode-se afirmar que todos os seres são estudantes de comportamento. Começando na infância, observam-se as ações das outras pessoas e se busca interpretar aquilo que é visto. Mesmo sem o perceber, as pessoas tornam-se *leitoras* de outros indivíduos por toda a vida, uma vez que se observa como os outros agem e tenta-se compreender o porquê de seus comportamentos. Mais do que isso, pode-se também tentar prever o que elas fariam sob determinadas circunstâncias.

Porém, esse tipo de abordagem, que poderia ser denominada de *casual* e de *senso comum*, pode induzir a erros de previsão. Surge a necessidade de um estudo sistemático sobre algo capaz de prever o que as pessoas são capazes de fazer. Este estudo sistemático é feito por algumas ciências que se ocupam do estudo do comportamento. Ainda de acordo com Hilgard e Atkinson (1976, p. 622):

> As ciências do comportamento são as que se interessam, de uma forma ou de outra, pelo comportamento do homem e de organismos inferiores; as principais são a antropologia social, a psicologia e a sociologia, mas aí estão também alguns aspectos de biologia, economia, ciência política, história, filosofia, e outros campos de estudo.

O comportamento na maioria das vezes pode ser previsível quando se sabe como a pessoa percebe uma situação e qual a importância que ela dá à situação. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional a um observador, existe uma razão para acreditarmos que sua intenção o seja, no entanto, racional para elas. O observador vê o comportamento como não racional porque não teve acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma maneira que a pessoa que está sendo observada.

Qualquer indivíduo, mesmo que sem nenhuma base científica, pode afirmar que existem diferenças entre as pessoas, uma vez que elas não reagem da mesma maneira a uma dada situação. Contudo, existem alguns traços comportamentais básicos que sustentam o comportamento de todos os indivíduos, que podem ser identificados e, então, modificadas para refletir as diferenças individuais.

Isso pode ser verificado na obra de Skinner (2000, p. 17):

> Um vago senso de ordem emerge de qualquer observação demorada do comportamento humano. Qualquer suposição plausível sobre o que dirá um amigo em dada circunstância é uma previsão baseada nessa uniformidade. Se não se pudesse descobrir uma ordem razoável, raramente poder-se-ia conseguir eficácia no trato com os assuntos humanos.

Pode-se afirmar que a maioria dos comportamentos é mais ou menos previsível, uma vez que são determinados por padrões que tornam possível a vida em sociedade, como visto no capítulo anterior sobre cultura.

Alguns comportamentos básicos são muito importantes, uma vez que são eles que garantem uma previsibilidade. Ao dirigir um automóvel, o motorista pode

unesp

antecipar alguns tipos de conduta dos demais condutores que seguem pela mesma via.

Como exemplo, é quase certo que os outros motoristas vão parar nos sinais vermelhos, vão dirigir pela mão direita, as ultrapassagens serão feitas pela esquerda, e ninguém trafegará exclusivamente pela calçada. Na maioria das vezes, essas previsões podem se confirmar na prática, já que existem as leis de trânsito para tornar essa previsão muito mais fácil.

Neste sentido, pelo fato da maioria dos ambientes de convívio social possuir leis, que podem ser escritas ou não, pode-se afirmar que é possível antever alguns comportamentos, sem haver, contudo, cem por cento de acertos.

Locais de encontros fortuitos de pessoas como *shopping centers*, supermercados, consultórios médicos, elevadores, ou em locais de situações estruturadas como salas de aula, igrejas ou empresas possuem códigos de conduta até certo ponto observáveis. Em qualquer lugar do mundo, ao entrar no elevador, geralmente as pessoas se viram de frente para a porta, sem haver, no entanto nenhuma regra escrita em lugar algum.

Da mesma maneira que é possível prever-se o comportamento dos motoristas, para os quais existem as leis de trânsito, também se pode prever o comportamento das pessoas no elevador, local onde existem poucas regras estabelecidas.

Desta forma, o comportamento é geralmente previsível, e o seu *estudo sis-*

unesp

*temático* é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas.

Quando se fala em **estudo sistemático**, há uma referência ao exame dos relacionamentos, à tentativa de atribuição de causas e efeitos e em basear as conclusões em evidências científicas – ou seja, em dados coletados, sob condições controladas, medidas e interpretados de maneira razoavelmente rigorosa, o que muitas ciências já o fazem, conforme atesta Skinner (2000, p. 17):

> **Os métodos da ciência destinam-se a esclarecer estas uniformidades e torná-las explícitas. As técnicas de trabalho de campo do antropólogo e do psicólogo social, os procedimentos da clínica psicológica, e os métodos experimentais rigorosos de laboratório estão dirigidos para esse final, assim como os instrumentos matemáticos e lógicos da ciência.**

O estudo sistemático substitui a **intuição**, ou seja, aquela *sensação* que muitas pessoas trazem sobre *o que move as demais pessoas*. Deve-se ter bem claro que a abordagem sistemática não significa necessariamente o abandono daquilo que se aprendeu de maneira não sistemática. Ao contrário, pode-se mesmo afirmar que muitas das descobertas cientificas apenas reafirmam o senso comum.

## 2.2 Comportamento organizacional

O termo mais amplamente utilizado para denominar a disciplina que estuda as habilidades humanas dentro das organizações é *Comportamento Organizacio-*

*nal.* Segundo Robbins (2002, p. 6):

> O **comportamento organizacional** é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Ainda segundo o autor, o fato do comportamento organizacional ser um campo de estudos, significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. O que é que ele estuda? Ele estuda três determinantes do comportamento das organizações: *indivíduos*, *grupos* e *estrutura*. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito de estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Para resumir essa definição, pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse campo de estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Segundo Robbins (2002, p. 7), o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

unesp

Para melhor se entender a origem desta disciplina e seu contexto atual, é interessante que se faça trace um quadro de referência histórica para o estudo da administração e do comportamento organizacional.

A problemática de integração entre o individuo e a organização não é nova, uma vez que as primeiras preocupações surgiram ainda na Grécia Antiga. Foi principalmente da década de 1930 do século passado para cá, que ficaram mais nítidos os interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

Com o advento de novas concepções sobre a organização e o homem surgiram novas dimensões para o problema. Chiavenato (1981, p. 123) salienta os seguintes aspectos sobre as organizações:

- ✓ O comportamento das organizações é orientado para objetivos mais ou menos compreendidos por seus membros;
- ✓ A organização é formada por sistemas psicossociais, isto é, por pessoas que trabalham em grupos;
- ✓ A organização é formada por sistemas tecnológicos - isto é, por pessoas que usam o conhecimento e técnicas - e utiliza conhecimentos e técnicas para cumprir suas tarefas;
- ✓ A organização é uma integração de atividades estruturadas isto é, pessoas que trabalham juntas em relacionamentos interdependentes;
- ✓ Como uma organização implica integração e coordenação de atividades individuais ou grupais, torna-se inevitável o aparecimento de algum conflito, que pode ser aberto ou velado, funcional ou disfuncional, dependendo do fato de levar a um desempenho organizacional eficaz ou eficiente.

Em outros termos, o relacionamento entre *indivíduo* e *organização* nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório, muitas vezes é um relacionamento tenso e conflitivo. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações

unesp

pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado etc.).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade do individuo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

Enquanto o individuo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização por sua vez deve impor responsabilidade ao individuo algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, mas sempre como um desafio.

Chiavenato (1999, p. 34) afirma que, durante todo o século XX, a maneira de lidar com as pessoas dentro das organizações passou por três eras, durante as quais a área de Recursos Humanos apresenta três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas.

Cada abordagem ajusta-se aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. O quadro a seguir resume as idéias do autor (1999, p. 35):

unesp

| Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950) | Era da Industrialização Neoclássica (De 1900 a 1990) | Era da Informação (Após 1990) |
|---|---|---|
| - Início da industrialização e formação do proletariado<br>- Transformação das oficinas em fábricas<br>- Estabilidade, rotina, manutenção e permanência<br>- Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional<br>- Modelo mecanístico, burocrático<br>- Estruturas altas e largas amplitudes de controle<br>- Necessidade de ordem e rotina | - Expansão da industrialização e do mercado de candidatos<br>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio Mundial<br>- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança<br>- Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais<br>- Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita<br>- Necessidade de adaptação | - Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial<br>- Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações<br>- Extremo dinamismo, turbulência e mudança<br>- Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas<br>- Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis<br>Necessidade de mudança |
| Departamento de Pessoal \| Departamento de Relações Industriais<br>**Pessoas como mão-de-obra** | Departamento de Recursos Humanos \| Departamento de Gestão de Pessoas<br>**Pessoas como Recursos Humanos** | Equipes de Gestão de Pessoas<br>**Pessoas como parceiros** |

QUADRO 3 – Evolução do conceito de Gestão de Pessoas
Fonte:Chiavenato (1999. p. 34).

Segundo Chiavenato (1999), durante o período de *Industrialização Clássica*, de 1900 a 1950, surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os primeiros eram os responsáveis por fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego. Os segundos assumem, mais tarde, o mesmo papel somando-se ainda a função de negociação com sindicatos, e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais eram restritos a atividades burocráticas e operacionais, recebendo instruções da cúpula como proceder. As pessoas são consideradas apêndi-

ces das máquinas, meras fornecedoras de esforço físico e muscular, havendo a predominância do conceito de mão-de-obra.

Na *Era da Industrialização Neoclássica*, de 1900 a 1990, surgem os departamentos de recursos humanos. Estes departamentos passam a assumir funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. São responsáveis pelo recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, e pelas relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio destas atividades.

Na *Era da Informação*, após 1990, aparecem as equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos. As tarefas operacionais e burocráticas são terceirizadas, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda organização, os quais passam a ser gestores de pessoas. A área passa a assumir atividades estratégicas de orientação global, com vistas ao futuro e ao destino da organização e de seus membros. As pessoas, de agentes passivos que são administrados, passam a ser agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Ainda segundo Chiavenato (1999, 34), na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema para ser uma solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Como comentado anteriormente, as observações de Chiavenato possuem a características de serem didáticas, por alinharem de uma maneira cronológica as

mudanças pelas quais passam as organizações. Porém, o autor não leva em conta que nem sempre as transformações ocorrem de uma maneira homogênea e simultânea em todas as organizações.

Ainda sob a perspectiva histórica, três pessoas foram particularmente importantes para a promoção de idéias que acabaram tendo uma grande influência na determinação da direção e das fronteiras do estudo do comportamento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen.

O que se pode perceber foi que, apesar das *sementes do comportamento organizacional*, terem sido plantadas há mais de 200 anos, como afirma Robbins (2002, p. 591), a prática e a teoria desta disciplina surgem essencialmente no século XX.

Os princípios da administração cientifica, preconizados por Taylor, se prestaram a uma padronização do trabalho das pessoas. Henry Fayol definiu as funções universais que todos os administradores desempenham bem como a boa prática da administração. Mas, como afirmado anteriormente, é na década de 1930 do século passado que o chamado *lado gente* das organizações veio à tona, especialmente como resultado dos estudos de Hawthorn. Esses estudos levaram a uma nova ênfase no fator humano nas organizações e contribuíram para o aumento do paternalismo nas administrações.

Abraham Maslow e Douglas McGregor surgem no final da década de 1950, e propunham que tanto as estruturas quanto as estruturas organizacionais quanto as práticas da administração tinham que sofrer mudanças para melhor aproveitar-

unesp

se todo o potencial produtivo dos trabalhadores. McGregor, um dos mais influentes behavioristas[1] na teoria das organizações, preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana: a tradicional, chamada por ele de *Teoria X*, e a moderna, chamada por ele de *Teoria Y*.

Nas décadas de 1960 e 1970 as idéias de David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, dentre outros estudiosos do comportamento, contribuíram com mais informações sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

O que se deve ressaltar é que uma época não é a substituta de outra, mas uma extensão ou modificação da anterior. Segundo Robbins (2002, p. 590), vários princípios da administração científica de Taylor ainda podem ser aplicados com grande sucesso. É claro que isso não significa que tais princípios possam funcionar bem em todas as organizações. Ainda segundo o autor, poucas idéias são aplicáveis a todas as organizações, a todas as atividades ou a todos os tipos de colaboradores. Os estudos de comportamento organizacional hoje precisam ser tratados a partir de uma perspectiva contingencial, ou seja, aplicada ao comportamento organizacional, a teoria da contingência reconhece que não existe *uma única melhor maneira* de administrar pessoas em uma organização, nem um conjunto único de princípios que possam ser aplicados universalmente. Como teoria madura, a atual pesquisa sobre comportamento organizacional está voltada para o

---

[1] ***Behaviorismo*: nome dado à Psicologia Comportamental (ou *behaviorista*). Em Administração significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional através das variáveis humanas dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000. p. 284).**

aprimoramento das teorias já existentes.

Robbins (2002, p. 9) também afirma que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas. A psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações.

A *psicologia* é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e à tentativa de compreensão do comportamento individual. Os cientistas que contribuem nessa área de conhecimento são aqueles que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e à personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais.

Inicialmente,os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um eficiente desempenho. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional.

unesp

Enquanto a *psicologia* foca suas atenções sobre o indivíduo, a *sociologia* estuda as pessoas em relação umas às outras. Mais especificamente, a maior contribuição dos sociólogos foi no estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente aquelas formais e complexas. Algumas das áreas do estudo do comportamento organizacional que mais receberam contribuições da sociologia foram a dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

A *psicologia social* é uma área dentro da psicologia que mistura conceitos desta ciência e da sociologia. Seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro. Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a *mudança* – como implementá-la e como reduzir as barreiras de sua aceitação. Além disso, os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação; as formas pelas quais as atividades em grupo podem satisfazer as necessidades individuais; e o processo de tomada de decisão em grupo.

Existem poucos princípios simples e universais que podem explicar o comportamento organizacional. Skinner (2000, p. 15-6), ao comentar sobre a ciência do comportamento afirma:

> O comportamento é um desses assuntos que se tornam acessíveis somente com a invenção de um instrumento tal como o telescópio ou o microscópio. Todos nós conhecemos milhares de fatos sobre o comportamento. [...] O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é

> um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista. Contudo, não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem deste fato.

Desta forma, o estudo do comportamento organizacional é complexo porque os seres humanos são complexos. Como há diferenças entre as pessoas, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas podem reagir de maneira completamente diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa pode mudar seu comportamento em situações diferentes.

Por outro lado, isto não significa que não se possam dar explicações relativamente precisas sobre o comportamento humano, bem como previsões válidas serem feitas. Significa, todavia, que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Pode-se dizer que *x* leva a *y* (ROBBINS, 2002, p. 12), mas apenas sob as condições *z* (as **variáveis contingenciais**).

O desenvolvimento da ciência do comportamento organizacional deveu-se à utilização de conceitos gerais e à alteração da aplicação destes para determinadas situações. Desta forma, deve-se evitar afirmar que líderes eficazes devem sempre buscar as idéias de seus seguidores antes de tomar uma decisão. Em vez disto, um estilo de liderança participativo, aquele que focaliza a consulta aos subordinados, pode ser o melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões e os subordinados apenas obedecem, se mostrará mais eficaz. Em síntese, a eficácia do

estilo de liderança depende da situação na qual é empregado.

O ponto de partida para um estudo do comportamento organizacional é levar-se em conta as pessoas, uma vez que estas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. As organizações são constituídas por pessoas ou seja as pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro da organização enfim se comportam (CHIAVENATO, 1981, p. 70).

Robbins (2002, 19) sugere um modelo de comportamento organizacional, no qual há três níveis de análise que, segundo o autor, são análogos a blocos de construção, uma vez que cada nível é construído sobre o nível anterior. O conceito de grupo sai do nível básico do indivíduo; são sobrepostas limitações estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para que se chegue ao nível do comportamento organizacional.

Para o autor, as *variáveis dependentes* são os fatores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por outros fatores. A *produtividade*, o *absenteísmo*, a *rotatividade* e a *satisfação* com o trabalho são freqüentemente enfatizadas como as variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional. Mais recentemente, uma quinta variável – a *cidadania organizacional* – foi incluída nessa lista. Na seqüência, um detalhamento de cada uma das *variáveis dependentes*.

- ✓ *Produtividade* - uma organização é produtiva quando consegue atingir

seus objetivos, transformando entradas em resultados ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a *produtividade* implica preocupação tanto com a *eficiência* como com a *eficácia*. Um hospital, por exemplo, é *eficiente* quando consegue atender com sucesso às necessidades de seus clientes. E ele é *eficaz* quando faz isto com baixo custo. Se o hospital consegue obter um resultado melhor com seu atual quadro de pessoal, reduzindo a média de internação dos pacientes ou aumentando os contatos diários com estes, dizemos que ele conseguiu uma eficiência produtiva. Assim, uma das maiores preocupações no estudo do comportamento organizacional é a produtividade. Precisa-se descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

- ✓ *Absenteísmo* – o *absenteísmo* é o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. É obviamente difícil para uma organização operar tranqüilamente e atingir seus objetivos, se seus colaboradores não comparecem para trabalhar, uma vez que o fluxo do trabalho é interrompido e decisões freqüentemente importantes precisam ser postergadas. Porém, nem todas as ausências são prejudiciais à organização. Há situações em que o profissional precisa estar sempre alerta, como médicos e pilotos de avião, e será melhor para a organização que eles faltem ao trabalho em vez de apresentar um desempenho ruim.
- ✓ *Rotatividade* – a rotatividade é a permanente saída e entrada de pessoas da organização, de forma voluntária ou involuntariamente. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento, além de implicar na perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Desta forma, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ele pode ser um fator de ruptura, prejudicando a eficiência da organização. Por outro lado,

unesp

no mundo empresarial de hoje, sempre em mudanças, certo nível de rotatividade voluntária de colaboradores aumenta a flexibilidade organizacional e a independência deles, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa.

- ✓ *Satisfação com o Trabalho* – A *satisfação com o trabalho* pode ser definida como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Diferente das quatro variáveis anteriores, a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento. Embora haja bastante evidência de que os colaboradores satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos, parece haver, nos dias atuais, uma preocupação não apenas com a quantidade (entenda-se alta produtividade e bens materiais), mas também com a qualidade de vida.
- ✓ *Cidadania Organizacional* - No atual mundo organizacional dinâmico, no qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é crítica, as organizações precisam de colaboradores que adotem um comportamento de *bom cidadão*, ou seja, que faça declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajude os colegas em suas equipes, ofereça-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evite conflitos desnecessários, mostre cuidado com o patrimônio da empresa, respeite as leis e regulamentos, e seja tolerante com ocasionais aborrecimentos e imposições relacionados com o trabalho.

Ao se determinar os principais determinantes da *produtividade*, do *absente-*

*ísmo*, da *rotatividade*, da *cidadania organizacional* e da *satisfação com o trabalho* chega-se às *Variáveis Independentes.* Robbins (2002, p.23) sugere a organização destas variáveis em três níveis: "variáveis no nível do indivíduo, variáveis no nível do grupo, e variáveis no nível do sistema organizacional".

- ✓ *Variáveis no nível do indivíduo* - Quando as pessoas começam a trabalhar em uma organização, já são possuidoras de determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais óbvias são aquelas pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características estão essencialmente intactas quando o indivíduo entra para os quadros da empresa e, em sua maior parte, pouco podem ser alteradas pelo esforço de gerenciamento. E, sem dúvida, tem grande impacto sobre o comportamento do funcionário. Existem outros quatro variáveis no nível do indivíduo que afetam o comportamento dos colaboradores: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.
- ✓ *Variáveis no Nível do Grupo* - O comportamento de um grupo não pode ser entendido apenas como a somatória das ações dos indivíduos que o compõe. O comportamento das pessoas em um grupo é diverso daquele apresentado quando elas estão sozinhas. Geralmente, as pessoas em grupos são influenciadas pelos padrões de comportamento que são esperados, o que o grupo considera padrões aceitáveis de comportamento

e o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. Neste aspecto, há que se estudar o entendimento dos grupos na formação de equipes de trabalho eficazes; os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito afetam o comportamento grupal.

- ✓ *Variáveis no Nível do Sistema Organizacional* – assim como os grupos representam algo mais do que a simples soma de seus membros individuais, a organização também deve ser considerada mais do que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções, as políticas e práticas de recursos humanos da organização (ou seja, processo de seleção, programas de treinamento, métodos de avaliação de desempenho) e a cultura interna, tudo isso tem impacto sobre as variáveis dependentes.

Em síntese, pode-se afirmar que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização, e depois utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalharem com mais eficácia. Mas especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação com o trabalho.

O campo do comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, o comportamento organiza-

unesp

cional precisa ser analisado a partir de um cenário contingencial, no qual os modelos organizacionais são mais flexíveis e orgânicos, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

Nesta época de mudanças rápidas e constantes, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta útil para se lidar com as mudanças, e para se aprender formas de estimular a inovação tecnológica[2].

Segundo Chiavenato (1999, p. 320), a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Ainda segundo o autor, a mudança envolve transformação, interrupção, ruptura, dependendo de sua intensidade. Ela constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Chiavenato (1994, p.75) define estas três etapas na seguinte conformidade:

> 1. *Descongelamento*: significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas, e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento;

---

[2] **Inovação tecnológica** - Compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes. Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). (OCDE, 2003).

unesp

> 2. *Mudança*: é a etapa em que as novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a *identificação*, ou seja o processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita; e a *internalização*, ou seja, processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento;
> 3. *Recongelamento*: é a etapa final em que as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento requer dois aspectos: o *apoio*, ou seja, o suporte através de recompensas que mantêm a mudança; e o *reforço positivo*, ou seja, a prática proveitosa que torna a mudança bem sucedida.

Segundo Daft (2002), as mudanças na estratégia, na estrutura, nas tecnologias e nos produtos não acontecem por si mesmos, e as que acontecem em cada uma dessas áreas envolvem também mudanças nas pessoas. Os colaboradores devem aprender a utilizar as novas tecnologias ou comercializar novos produtos ou trabalhar eficazmente em uma estrutura baseada em equipe.

Num mundo em que todas as organizações podem adquirir novas tecnologias, a motivação, as habilidades, e o comprometimento dos colaboradores podem garantir a vantagem competitiva. O sistema de Recursos Humanos pode ser projetado para atrair, desenvolver uma força de trabalho eficiente. Por vezes, para obter uma nova maneira de pensar, é necessária uma mudança nos valores e normas subjacentes à cultura organizacional.

Mudar a cultura organizacional modifica fundamentalmente a maneira como o trabalho é realizado numa organização, ou seja, isto resulta numa alteração do comportamento dos colaboradores.

unesp

A tecnologia da informação pode aumentar o poder e a motivação dos colaboradores por propiciar-lhes as informações completas de que necessitam para realizar bem os seus trabalhos, permitindo-lhes compartilhar idéias com colegas e oferecendo-lhes oportunidades para propor novas maneiras de fazer as coisas. Isto pode aumentar o poder intelectual da organização e permitir que a empresa passa para um nível mais alto de competitividade.

Ainda segundo Daft (2002), a tecnologia da informação e a administração do conhecimento são componentes essenciais das organizações bem sucedidas. Desta forma, o próximo capítulo, intitulado *Ambiência Organizacional, Gestão da Informação e Tecnologia*, vai enfocar o conceito recente de *gestão da informação*, uma nova abordagem do processo de organizar, compartilhar e utilizar as informações para alavancar o conhecimento profissional.

unesp

# 3 AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA

Para a continuidade do estudo dos *ambientes informacionais sob a ótica da Cultura Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização,* dedicou-se este terceiro capítulo a fazer algumas considerações sobre a informação e a tecnologia, bem como o modo como esta última tem evoluído no correr dos anos, e a sua influência na gestão da informação nas organizações, em termos de processos internos e externos.

## 3.1 As ondas de inovação tecnológica

A tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos de informação, uma vez que as organizações estão percebendo como os computadores, as redes, a inteligência artificial, e outras tecnologias da informação podem capacitá-las a se destacar naqueles mercados cada vez mais competitivos e globais.

A história empresarial mostra que as empresas estão sempre mudando, buscando sua adaptação a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso.

unesp

Uma das principais características do mundo capitalista é a capacidade de apresentar constante mudança no processo produtivo. Segundo Pochmann (2003), não sem motivo, o avanço da fronteira tecnológica transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes.

Muito embora a inovação tecnológica tenha presença constante ao longo do desenvolvimento econômico, pode-se observar que certos momentos históricos concentram um conjunto de modificações tecnológicas, com capacidade de alterar radicalmente não apenas o processo produtivo, mas também a conformação de toda uma sociedade.

A rápida difusão de uma nova onda de inovação não só modifica a base técnica responsável pela dinâmica do ciclo de acumulação de capital, mas também termina por influenciar os mais distintos processos de produção e de trabalho, a partir do aumento dos lucros, dos ganhos de produtividade e da queda dos preços, com destaque para os segmentos modernos e mais dinâmicos.

Em relação aos três últimos séculos, pelo menos duas grandes ondas de profundas inovações, que podem ser chamadas de *revolução tecnológica* (POCHMANN, 2003) ou de *Revolução Industrial* (CASTELLS, 1999).

Ambos os autores concordam com o fato de que tanto a *primeira onda de inovação,* iniciada pouco antes dos últimos trinta anos do século XVIII, como a *segunda onda de inovação,* ocorrida cerca de cem anos depois, foram marcas constitutivas da profunda modificação nas bases técnica e material do capitalismo contemporâneo, capaz de assegurar novos ciclos de acumulação de capital.

unesp

### 3.1.1 A primeira onda de inovação

As atividades econômicas não vinculadas à produção de alimentos foram o núcleo dinâmico do processo de industrialização e que proporcionaram à Inglaterra o exercício da hegemonia no cenário internacional. Em grande medida, isso foi possibilitado pela onda de inovação concentrada naquele país.

A segunda metade do século XVIII apresentou saltos quantitativos e qualitativos na capacidade na capacidade de produção, especialmente a partir do surgimento de novos materiais, como o carvão mineral substituindo o carvão à lenha; de novos produtos, como o ferro derretido com coque, a energia a vapor; e, ainda, da mecanização das industrias têxteis e de vestuários.

A expansão da produção têxtil ocasionou um aumento do emprego industrial, que passou de 100 mil trabalhadores, em 1770, para 350 mil empregos, em 1800, bem como o aumento da produção de 4 milhões de libras de algodão, em 1770, para 300 milhões, em 1833, segundo Ayres (1987)[1] citado por Pochmann (2003).

Embora houvesse uma elevação media anual de 7,1% na produção têxtil inglesa ocorrida nas três últimas décadas do século XVIII, o nível de emprego industrial aumentou a uma taxa anual menor (4,3%). Em parte, esse fato pode ser explicado pelo avanço de mecanização, que suprimiu postos de trabalhos associados à indústria artesanal. Em 1830, por exemplo, eram 85 mil teares com energia a vapor em

---

[1] AYRES, R. **La proxima revolucion industrial. México: Gernika, 1987.**

unesp

uso na Inglaterra, enquanto em 1813 o país contava com apenas 2,4 mil teares (POCHMANN, 2003).

A elevação da produção têxtil resultou na redução de preços de tecidos. Mas isso não possibilitou a generalização da produção de tecidos no mundo, somente o seu consumo, uma vez que a Inglaterra sozinha respondia por 60% da produção de algodão consumida internacionalmente, seguida da França (17%) e dos Estados Unidos (7%). Juntos, esses três países concentravam 84% da produção mundial de tecidos.

Em 1769, James Watt patenteou uma máquina de condensação térmica, e com este invento foi possível a produção de energia a partir do acionamento de bombas-d'água. O seu uso disseminou-se por todos os setores da economia, englobando da indústria têxtil ao transporte de pessoas e produtos, como no caso da ferrovia e de barcos a vapor.

Ao mesmo tempo, que a produção ganhou bastante impulso especialmente pela mecanização e pelo transporte a vapor, a divisão do trabalho sofreu pronunciada transformação, com efeitos significativos tanto na estrutura ocupacional quanto no conteúdo dos novos e velhos postos de trabalho.

A busca da redução de custos e da maximização de lucros, através da elevação da produtividade do trabalho na grande empresa, resultou na substituição dos métodos de trabalho artesanais pela mecanização.

Segundo Pochmann (2003), a subordinação do trabalhador ao ritmo da máquina não apenas torna aquele um apêndice do equipamento, como também degradou o conhecimento necessário ao processo produtivo, ampliando cada vez mais a

intensificação do trabalho. Dessa forma, a simplificação das tarefas tornou-se cada vez mais possível, através do processo de mecanização e de implementação de uma nova divisão do trabalho, responsável pela ocupação de mão-de-obra menos qualificada.

Ainda de acordo com Pochmann (2003), com a *primeira revolução tecnológica*, responsável pela ampla modernização produtiva, o trabalho teve inserção mais subordinada ao ritmo de expansão das atividades econômicas.

### 3.1.2 Segunda onda de inovação

Entre 1870 e 1910, chamada por Pochmann (2003) de *segunda revolução tecnológica*, pode-se constatar uma radical modificação na divisão do trabalho, o que coincidiu justamente com a descoberta de novos materiais, como o aço e o petróleo, a energia elétrica, o motor a combustão, o telégrafo, o telefone, entre outros.

O uso do aço veio revolucionar todo o material de engenharia existente até então. Mas isso somente se tornou possível com o uso do *processo bessemer*, criado por Henry Bessemer, para produção do aço, constituindo a base para a difusão de um novo material na construção. Nos Estados Unidos, por exemplo, em vinte e um anos, entre 1867 e 1898, o custo da tonelada de aço caiu de 170 dólares para 15 dólares (POCHMANN, 2003).

Em relação à energia elétrica, o processo de descobrimento também ocorreu estimulado por várias contribuições de cientistas e pesquisadores de várias nações,

unesp

como Thomas Edson, Alexandre Bell, George Westinghouse, Samuel Morse, Werner Siemens, e não apenas da Inglaterra, como na *primeira revolução tecnológica*. Para se ter uma idéia do avanço do uso da energia elétrica, em 1889 os Estados Unidos possuíam 17 mil motores elétricos industriais; dez anos depois, havia 4 milhões de motores elétricos industriais.

O uso do telefone, juntamente com o da energia elétrica, transcorreu rapidamente, o que resultou na generalização do uso da iluminação e da telefonia nas cidades, locais de trabalho e moradias.

Outra inovação de fundamental importância foi a difusão no uso do motor a combustão interna, o que permitiu inaugurar uma nova fase nos transportes terrestres, com automóveis, caminhões, tratores e motocicletas; aquáticos, com navios, barcos e lanchas; e aéreos, com aviões e helicópteros.

Em 1900, os Estados Unidos tinham uma produção de cerca de 4,3 mil carruagens sem cavalo, ao custo de mil dólares a unidade; em 1911, a Ford Motor Company produz 35 mil automóveis, ao custo médio de 780 dólares; e em 1921 a produção de automóveis da Ford chegou a 1,2 milhões de unidades, ao custo médio de 380 dólares cada.

Mesmo como a adoção das linhas de produção fordistas, e a conseqüente reorganização do trabalho, o nível de empregados entre 1910 e 1920 saltou de 37 mil para 206 mil trabalhadores na industria automobilística norte-americana.

Paralelo a isso, a simplificação de tarefas e o esvaziamento do conteúdo do

trabalho mudaram a face da organização do trabalho, abrindo a possibilidade para o emprego de mão-de-obra menos qualificada, segundo Braverman[2] (1981 apud POCHMANN, 2003).

### 3.1.3 Terceira onda de inovação

O capitalismo passa um novo período de aprofundamento nas descobertas técnicas e científicas nas duas últimas décadas do século XX. As inovações nos campos da informática, telemática, novos materiais, e biotecnologia impulsionam a transformação do padrão de organização da produção e do trabalho nas mais diversas atividades econômicas.

Segundo Pochmann (2003), diante das novas possibilidades constituídas e de suas perspectivas, alguns autores têm procurado tratar do conceito de *terceira revolução tecnológica* na forma de distintos entendimentos, tais como: revolução da informática (HARVEY, 1992; CORIAT, 1988), sociedade informática e/ou da informação (SCHAFF, 1995; LOJKIME, 1995), a sociedade do tempo livre e/ou a sociedade do conhecimento (MASI, 1999), e a economia em rede (CASTELLS, 1999).

Em grande medida, registra-se a presença de uma verdadeira convergência desta *terceira onda de inovação* nos meios de comunicação, capaz de alterar profundamente os modos de produção, de trabalho e de vida. O aparecimento e desen-

---

[2] BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

volvimento do computador e a sua mais recente associação junto aos meios de comunicação já existentes, como a televisão e o telefone, confirmam a passagem para um estágio superior na produção de informações e comunicações.

O aparelho telefônico tem passado por um aprimoramento tecnológico sofisticado. Basta lembrar que o telefone, embora tenha sido inventado em 1876, foi usado somente na segunda metade do século passado como comunicação intercontinental, a partir da instalação de cabos telefônicos submarinos. Em 1956, o primeiro cabo telefônico possibilitava tão somente 89 ligações simultâneas. Já em 1988, com a instalação do primeiro cabo telefônico de fibra ótica intercontinental, a capacidade passou a ser de 40 mil ligações simultâneas (POCHMANN, 2003).

Em relação ao computador, que ao final do século XX constitui uma tecnologia mais recente de comunicação, nota-se que desde os anos 1960 as modificações no computador tem sido amplas. Em 1967, um computador moderno da IBM, com o custo de quase 168 mil dólares, podia armazenar 13 páginas de texto. Vinte anos depois, o computador pessoal *Pentium* era capaz de realizar mais de 200 milhões de cálculos. Além da ampliação da capacidade de processamento do computador, a sua miniaturização o tornou um bem de consumo durável cada vez mais massificado. Assim, o acesso ao computador através de seu uso em rede (Internet) possibilitou um novo salto nas comunicações.

As inovações tecnológicas não trilham caminhos separados: como a possível convergência entre as três principais tecnologias de comunicação (telefone, televisão e computador), potencializa-se um novo estágio em termos das comunicações minimizando o poder da geografia através da redução da distância.

unesp

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

Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

### 3.2 O valor da informação

A revolução tecnológica atual vem causando uma mudança no cenário competitivo das organizações. De acordo com Fleury (2003), com o objetivo de alcançarem maiores índices de competitividade, as organizações têm utilizado variada e complexa gama de tecnologias. Por isso, novas tecnologias podem ser encontradas em vários ambientes, com reflexos diferentes em cada um deles, em virtude das peculiaridades inerentes a cada contexto. Desde o planejamento de novos produtos, da reorganização de processos produtivos, passando pela adoção de novos modelos de gestão administrativa, as novas tecnologias têm sido adotadas como atalhos para o alcance de melhores resultados.

Esse fato vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégi-

unesp

ca dessas empresas, para sobreviver e crescer. A mudança tecnológica acaba tendo um forte impacto psicológico e sociológico, pois obriga as pessoas a pensar novas maneiras de gerenciamento, bem como novos padrões de eficiência e produtividade.

Neste sentido, na medida em que o universo das empresas é extremamente heterogêneo, não é tarefa das mais fáceis definir parâmetros de implementação e de monitoramento de novos elementos de tecnologia, tais como a digitalização, a virtualização, a interligação por redes, o intercambio eletrônico de dados, dentre outros elementos. Isto se deve ao fato do aprendizado ser cumulativo, ou seja, está em constante processo de aprendizagem interativa entre seus agentes econômicos e sociais.

Ainda segundo Fleury (2003), para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da dimensão cultural é importante em dois aspectos:

a) para compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e

b) como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.

Os gestores buscam investir em novas tecnologias de informações partindo da crença que a corporação do futuro será uma empresa altamente computadorizada, e a sua competitividade e sobrevivência dependerão de como ela usará a automação, segundo Martin (1991); utilizam-nas para ações estratégicas e para planejar e alcançar uma ou mais das três funções independentes:

a) *aumentar a continuidade* (integração funcional, automação intensificada, resposta rápida);

unesp

b) *melhorar o controle* (precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza); e

c) *proporcionar maior compreensão* (visibilidade, análise, síntese) das funções produtivas.

Neste aspecto, as informações têm importância crescente para o desempenho da empresa. Elas apóiam a decisão, como fator de produção, exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes.

Um elemento crucial, e muito mais desafiador, está na habilidade da liderança das empresas para adaptar a cultura da organização de modo a tirar proveito das novas tecnologias, com o intuito de transformar informação em conhecimento, de maneira a implantar a fórmula "geração/disseminação/apropriação" do conhecimento como meio de atingir a excelência organizacional.

Para Davenport (2001, p.18) *informação* é um termo que envolve dado, informação e conhecimento, e serve de conexão entre o dado bruto e o conhecimento. Para 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. (DRUCKER[3], 1988 apud DAVENPORT 2001, p.19).

---

[3] DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review,** 66, p. 45-53, jan./fev. 1988.

Valentim (2003) sistematiza as idéias de Davenport da seguinte forma:

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

QUADRO 4 – Dados, Informação e Conhecimento
Fonte: Valentim (2003).

Para Dias e Belluzzo (2003, p. 35) as organizações necessitam de informações além daquelas tradicionalmente fornecidas pelos sistemas de bibliotecas com fins educativos, de erudição ou de lazer. Tais informações são aquelas que possuem valor comercial e que possibilitam maximizar os processos de produção ou viabilizar seu desenvolvimento. Essas informações de natureza variada podem ser caracterizadas em diferentes tipos: *cientifica*, *tecnológica*, *estratégica* e *de negócios*. O quadro a seguir detalha as características de cada uma delas.

| TIPO DE INFORMAÇÃO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| **CIENTÍFICA** | A *informação cientifica* 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, CAMPELLO, 1997, P. 321) |

QUADRO 5 – Tipos de Informação
Fonte: Adaptado de: Dias, Beluzzo (2003).

unesp

Embora existam *classificações* distintas para os diferentes tipos de informação, há uma superposição entre a sua natureza e função, uma complementando a outra, ou ainda, uma como conseqüência da outra. Muitas vezes, as informações necessárias à tomada de decisão pelas organizações são consideradas sigilosas ou se apresentam com alto custo para acesso, em função do seu valor econômico podendo estar implícita no conhecimento tácito[4] (DIAS; BELLUZZO, 2003).

Tanto a informação cientifica, tecnológica, estratégica como aquelas para negócios, inclui ainda, outros tipos tais como: comercial, econômico-financeira, regulamentar e jurídica, ambiental e de segurança, formando a base de conhecimento utilizada para tomada de decisão nas organizações (BATTAGLIA[5], 1999 apud DIAS; BELLUZZO, 2003).

Por sua vez os diferentes tipos de informações apresentam *dimensões* diversas dependendo da forma de veiculação e conforme o conteúdo e meios utilizados. Adquirem formatos específicos para facilitar sua divulgação e utilização, em função dos diferentes veículos de comunicação existentes.

A informação para tomada de decisão e a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações envolve a busca dirigida para *objetivos* diferenciados. Dentre eles, destacam-se: questões de pesquisas relacionadas à melhoria contínua de processos e atividades, bem como quanto à inovação e avaliação

---

[4] Para Nonaka e Takeuchi (1997), há dois tipos de conhecimento: o *tácito*, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, e o *explícito*, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

[5] BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n. 21. p. 200-214, maio/ago. 1999.

de tecnologias para formação de competências em mercados concorridos.

Por fim, as *fontes* à disposição das organizações apresentam-se em diversos suportes, do meio impresso ao digitalizado. Com o avanço das tecnologias de informação tem ocorrido um esforço enorme no sentido de aumentar a oferta de fontes em meio eletrônico.

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

QUADRO 6 – A Informação nas organizações
Fonte: Dias; Beluzzo (2003).

Segundo Drucker (1999), desde o surgimento das novas ferramentas de processamentos os homens de negócios tanto têm exagerado, como também subestimado a importância das informações na organização. Chegou-se ao exagero de se aventar a possibilidade de se gerar "modelos de negócios" por computador, que po-

deriam tomar decisões e até mesmo dirigir grande parte da empresa. Por outro lado, as novas ferramentas foram vistas apenas como o meio para se fazer melhor aquilo que os executivos já estavam fazendo para administrar suas organizações.

Por outro lado, conceitos e ferramentas são mutuamente interdependentes e interativos, um causando a mudança do outro. Isso acontece agora com o que é denominado de *organização*, e com as ferramentas denominadas de *informação*. Estas capacitam e impulsionam a ver as organizações de forma diferente, havendo uma marcante agregação de valor às informações, por permitir reprojetar o que os administradores terão de gerir (DRUCKER, 1999).

Para Stair (1998, p. 05), a transformação de *dados* em *informação* é um *processo*, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definitivo. O processo de definição de relações entre dados requer conhecimento. *Conhecimento* é o corpo ou regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica. Ainda segundo Stair (1998), a informação para ser valiosa para os gestores tem que ter as seguintes características:

| CARACTERÍSTICAS | DEFINIÇÕES |
|---|---|
| **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. |
| **ECONÔMICA** | 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. |

unesp

| | |
|---|---|
| **FLEXÍVEL** | A *informação flexível* pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação de quanto se tem de estoque disponível de uma determinada peça 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 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 de 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 checá-la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação. |

QUADRO 7 – As características da boa informação
Fonte: Stair (1998, p. 6).

Para que as organizações ajustem-se rapidamente às mudanças, é preciso dispor de informações de qualidade, oportunas e confiáveis para que possam dar suporte adequado às decisões. Desta forma, o *valor da informação* pode ser medido pela maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem os objetivos e metas da organização.

Assim, deve-se estar atento à organização dos recursos da informação, identificando-se não só as necessidades de informações, mas, inclusive, a tecnologia disponível para gerenciá-las.

Nesse sentido, a tecnologia de informação, destaca-se como um recurso cada

vez mais fundamental de competitividade empresarial, oferecendo um amplo leque de oportunidades, especialmente, quando aliadas às tecnologias de comunicações.

Diante desse quadro, são fundamentalmente as características da organização que irão determinar as formas e os meios a serem adotados na análise das informações e no desenvolvimento de sistemas de informação, partindo do princípio que existe uma interdependência entre informação e organização. Mas, apesar da importância e necessidade da informação, persistem alguns desafios para que os sistemas de informação sejam a mola propulsora das organizações, tais como:

- ✓ Consolidar métodos e tecnologias para uma maior automação e integração da informação, que permitam às empresas criar um fluxo ágil e consistente;
- ✓ Aperfeiçoar os métodos e técnicas para o gerenciamento da informação;
- ✓ Definir claramente as demandas dos novos sistemas;
- ✓ Avaliar e levar em consideração os impactos dos Sistemas de Informações para a estrutura formal e informal da organização (e vice-versa);

### 3.3 Informação e ambiente informacional

Davenport criou a metáfora *Ecologia da Informação*, para sugerir uma nova maneira de administrar a informação. Para o autor, a escolha do termo *ecologia* não se refere, como alguns chegaram a pensar, uma administração *verde*, mas sim à ciência de compreender e administrar todos os ambientes. Em outras palavras, a ecologia da informação seria a "administração holística da informação, ou a adminis-

unesp

tração informacional centrada no ser humano." (DAVENPORT, 2001, p. 21).

A ecologia da informação, além de exigir um modelo holístico de pensar, tem quatro atributos que Davenport considera essenciais:

1) Integração dos diversos tipos de informação;
2) Reconhecimento de mudanças evolutivas;
3) Ênfase na observação e descrição;
4) Ênfase no comportamento pessoal e informacional.

Desta forma, o ecologista da informação leva em conta três ambientes para o estudo da informação: o *ambiente externo* (negócios, informação, tecnologia); o *ambiente organizacional* (negócios, espaço físico, tecnologia); e o *ambiente informacional*. Segundo Davenport (2001, p. 50), o ambiente informacional está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o *organizacional*, e ambos são afetados pelo ambiente *externo*, o mercado. Ainda segundo o autor, na prática, esses ambientes se sobrepõe e têm limites indistintos. É por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estejam os administradores cientes ou não do elo que os liga.

O *ambiente externo*, segundo Davenport (2001, p. 56), não pode ser controlado pelas organizações de maneira direta, uma vez que não se podem prever as novas regulamentações governamentais, as exigências dos clientes, e as atitudes da concorrência. Em todo caso, há três fontes externas de informação que as organizações precisam levar em conta: os *mercados de negócios*, os *mercados tecnológicos*, e os *mercados da informação*.

1) *Mercados de negócios*: criam condições gerais de negócios, que de-

terminam qual o tipo de informação será útil às organizações;

2) *Mercados tecnológicos*: nos quais são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar o mundo informacional;

3) *Mercados da informação*: é o lugar no qual tudo é negociado, tanto na parte de compras, quanto na parte de vendas. Deve-se ressaltar que a venda de informações, nos últimos tempos, tempos, tem se tornado um item importante para várias empresas.

O *ambiente organizacional*, segundo Davenport (2001, p. 54), abrange três componentes: situação dos negócios, investimentos em tecnologia e distribuição física:

1) *Situação dos negócios*: a maneira como os aspectos deste item afetam as iniciativas relativas à informação variam de acordo com as especificidades de cada organização. Em todo caso, a determinação da estratégia dos negócios irá influenciar a estratégia da informação e vice-versa;

2) *Investimento em tecnologia*: o investimento em tecnologia deve ser feito levando-se em consideração quais tipos de iniciativas informacionais serão facilitadas, para que a tecnologia possa ser aproveitada ao máximo;

3) *Distribuição física*: colaboradores que estão no mesmo espaço físico tendem a trocar mais informações. Desta forma, algumas organizações vêm tentando administrar a informação ao criar espaços que facilitem a interação.

O *ambiente informacional*, segundo Davenport (2001, p. 51) abrange seis componentes: estratégia, política, comportamento/cultura, staff, processos e arquitetura:

unesp

1) *Estratégia da informação*: está ligada à pergunta "o que queremos fazer com a informação nesta empresa", e deve envolver a alta administração da organização.

2) *Política da informação*: esse componente crítico envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em se gerenciamento e uso.

3) *Cultura e comportamento em relação à informação*: esses dois fatores estão relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem sucedido, e talvez sejam os mais resistentes às mudanças.

4) *Equipe da informação*: pessoas ainda são os melhores *meios* para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar informação.

**5)** *Processos de administração informacional*: esse componente mostra como o trabalho é feito.

**6)** *Arquitetura da informação*: a arquitetura pode ser *descritiva*, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou *determinista*, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

## 3.4 Gestão da informação

As organizações cada vez mais se dão conta que a informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Desta forma, existe a necessidade dela ser gerenciada assim como são os recursos financeiros, materiais e humanos. Esta crescente necessidade de administrar a informação, levando-se em conta também os aspectos humanos e da Tecnologia da Informação, teve como resultado a pro-

unesp

posta da formação de uma área profissional, originalmente chamada de *Information Resources Management*.

Traduzida como *Gestão da Informação*, esta nova área se configura como um campo de estudos já consolidado nos Estados Unidos e na Europa, cujos conteúdos teóricos e operacionais têm se transformado em ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, localizar, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular o uso da informação.

Assim, observa-se que um número crescente de instituições de pequeno, médio e grande porte, de cunho privado ou governamental se vêem obrigadas a adotar programas de Gestão da Informação, visando ao desempenho ótimo de suas atividades e um adequado processo de tomada de decisão, para se engajar nas dinâmicas das transformações mundiais.

A gestão da informação pode ser definida na seguinte conformidade:

> A atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (Manual..., 1997). Sob esta perspectiva, a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE[6], 1998 apud MARCHIORI, 2002, p.94).

Segundo a autora, na perspectiva da tecnologia, a gestão da informação é vista como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de *hardware*, *soft-*

---

[6] PONJUAN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998.

unesp

*ware* e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais.

Para Marchiori (2002), nas organizações a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais na administração de tecnologias da informação em sintonia com os objetivos empresariais.

Além do impacto de custos decrescentes que tornam a tecnologia mais amplamente disponível em aplicações de uso corrente, há toda uma grande quantidade de novos tipos de funcionalidade que estão se tornando disponíveis, principalmente em relação aos seguintes aspectos:

**a) Comunicação**. Cada vez mais, não é apenas uma redução de custos ou de aumento de capacidade, mas o fato de estar em comunicação com outros colaboradores, com a organização, com a informação, em qualquer lugar e capacidade que se necessite;

**b) Coleta e armazenamento de informação**. A quantidade de informações que pode ser captada e que permite, por exemplo, coletar enormes quantidades de informação, processar e disseminar tal informação e, assim, tomar decisões muito mais inteligentes e em menor tempo;

c) A terceira área envolve a capacidade de dispor de sistemas que auxiliam na comunicação e cooperação entre os colaboradores da organização, como por exemplo, os sistemas conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP).

O *Enterprise Resource Planning*[7] (ERP) é um sistema integrado que possibilita o fluxo e a gestão de informações por toda a empresa sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real.

Pode-se imaginar a seguinte situação: um vendedor fecha uma venda grande para um cliente e, ao inserir o pedido no sistema, percebe que o estoque disponível é insuficiente. Existindo na empresa, o sistema pode verificar o estoque de matéria-prima, ativar o pedido para o fornecedor, incluir a produção adicional na programação de produção da empresa e conectar-se à área de vendas para ativar a programação da entrega.

Os sistemas ERP surgiram a partir da evolução dos sistemas tradicionais de gestão das necessidades de materiais MRP (*Material Resource Planning*), amplamente empregados pela indústria de manufatura desde os anos 1970 (ZANCUL, 2000, p. 56).

O *ERP* é uma evolução de conceitos mais antigos na área de planejamento e controle da produção nas organizações industriais. Assim, o conceito de ERP tem sua fundamentação no planejamento integrado de todos os recursos necessários para a produção industrial. Entretanto, os produtos *ERP* buscam uma universalização destes conceitos, propondo sua adaptação para organizações não industriais.

Um fator que levou ao crescimento dos negócios relacionados ao *ERP* é o próprio amadurecimento da informática e a visão, por parte das empresas, da ne-

---

[7] **ENTERPRISE RESOURCE PLANNING. Disponível em: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=784&dataDoJornal=atual>. Acesso em 15 set. 2003.**

cessidade de investir em sistemas integrados como forma de potencializar seus negócios.

A partir de meados da década de 90, observam-se dois aspectos:

a. As grandes corporações já haviam feito sua opção por determinado produto ERP;

b. Os produtos ERP oferecidos no mercado passaram a se parecer cada vez mais, em termos de funcionalidade.

A disseminação no uso do ERP entre as organizações baseava-se numa série de expectativas. Uma primeira expectativa é o que o ERP pode propiciar o acesso à informação no momento em que ela é necessária e para a pessoa que efetivamente terá de tomar a decisão em relação àquela situação. Sem dúvida, esta é a expectativa de todo usuário em relação a todo sistema de informação. Por exemplo, em nível operacional, o sistema ser capaz de informar com precisão o saldo em estoque de matérias-primas, permitindo que haja a emissão de ordens de compra tão logo se observe que os níveis de estoque são insuficientes para a produção.

Uma segunda expectativa diz respeito à possibilidade do *ERP* propiciar a perfeita integração entre setores da empresa. Um fator crucial para o sucesso dos negócios é a integração entre as áreas que compõem uma empresa. Em termos de sistemas, esta integração é feita através da informação que está depositada nos bancos de dados compartilhados pelos setores. Classicamente, os principais problemas relacionados ao armazenamento dos dados são a redundância e a inconsistência. A redundância diz respeito à duplicação do dado no Banco de Dados. A inconsistência está relacionada ao fato de que estando um dado armazenado em mais

unesp

de um local no banco de dados, poderá haver um momento em que o seu conteúdo seja diferente em cada um dos locais.

A terceira expectativa diz respeito à possibilidade do ERP eliminar conversões de informações entre sistemas diferentes. É possível que uma empresa construa seus sistemas de forma gradativa a partir de soluções de fornecedores ou tecnologias diferentes. Em virtude disto, a integração entre os sistemas exige que se construam interfaces que permitam a conversão dos dados de um sistema para outro. Tais conversões em geral constituem retrabalho, implicando em custos que poderiam ser evitados a partir da adoção de sistemas integrados desde a sua concepção.

A quarta expectativa vem no nível gerencial, com a necessidade de dispor de ferramentas que permitam o planejamento das atividades operacionais é imprescindível. A possibilidade de prever as tarefas a serem realizadas, bem como a atribuição de responsabilidades e prazos oferece recursos valiosos para posteriormente exercer o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades e da utilização dos recursos.

A partir de Dados fidedignos e de um planejamento adequado que pode ser oferecido pelo *ERP*, é possível detectar não conformidades no processo produtivo e propiciar melhorias que permitam um incremento no desempenho operacional, com reflexos na atuação da empresa no mercado.

Assim, as organizações estão se tornando muito mais interligadas em diferentes direções e em muitas dimensões diferentes. E uma dessas formas das organizações interligadas pode ser sintetizada no termo que Alvin Tofler (1973) popularizou

na década de 1970 do século passado: *adhocracia*[8]. A organização adhocrática tem sua alocação de recursos muito mais descentralizada. As pessoas são responsáveis em reunir o suporte de que precisam de vários lugares em uma organização, em vez de, simplesmente, dependerem de seu único gerente. Isso depende muito mais de comunicação lateral através de toda a organização do que de comunicação vertical, de cima para baixo, da hierarquia gerencial no sentido tradicional da burocracia organizacional.

Tais novas *adhocracias* dependem muito mais de comportamento empreendedor por parte das pessoas em toda a organização. As pessoas precisam reconhecer uma necessidade no mercado ou uma possibilidade de nova tecnologia, ou as possibilidades de combinar coisas de outras partes da organização, precisam ser capazes de perceber aquela necessidade, aproveitar aquela oportunidade e tirar vantagem dela. Elas não poderão esperar que seus superiores hierárquicos decifrem tudo sobre o mundo e lhes digam o que precisa ser feito. Elas terão de, por si próprias, entender essas coisas e atuar. Desta forma, a tecnologia da informação é utilizada para estabelecer as conexões na gestão da informação.

O processo de gerenciamento da informação pode ser definido de diversas formas e com diferentes etapas, não existindo uma maneira única nem ideal de se organizá-lo; entretanto, há duas maneiras básicas de se tratar os processos informacionais: uma delas é pela análise do processo principal, que considera as atividades básicas que geram demandas; a outra, pela análise do processo mais específico, mais dependente da informação.

---

[8] Adhocracia é uma estrutura organizacional que enfatiza a tomada de decisão descentralizada, extrema especialização horizontal, poucos níveis administrativos, ausência virtual de controles formais e poucas regras, políticas e procedimentos escritos. (CHIAVENATO, 2000. p. 424).

unesp

Elaborar um modelo de processo genérico para gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e de cada setor das organizações, mas segundo Davenport (2001) quase todos os processos seguem, de algum modo, um conjunto de passos básicos.

O autor apresenta um modelo composto de quatro passos: *determinação das exigências, obtenção, distribuição* e *utilização da informação*, que podem ser resumidos da seguinte forma:

Passo 1: *Determinação das Exigências*

*A Determinação das Exigências* envolve a identificação de como os gerentes percebem os ambientes informacionais nos quais estão inseridos e como compreendem que tipo de informações um administrador-decisor realmente precisa. Implica não apenas identificar necessidades, mas entender o mundo dos negócios. Requer perspectiva política, psicológica, cultural, estratégica e ferramentas, além de avaliação individual e organizacional.

Passo 2: *Obtenção*

Obter informações é uma atividade ininterrupta, devendo, portanto, incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma, geral, consiste nas seguintes atividades:

a) *Exploração de informações*: depende da combinação de abordagens automatizadas (coleta e distribuição eletrônica de dados) e humana (filtragem dos dados, acrescentando a eles contexto, interpretação, comparações, implicações locais e outros).

unesp

b) *Classificação da informação*: refere-se à criação de categorias para a informação que, apesar de ser arbitraria, está ligada à estratégia, política, comportamento, equipes de apoio e arquitetura.

c) *Formatação e estruturação das informações*: trata-se da visualização da informação, formato dos documentos e contextualização das informações. Envolve identificar documentos principais, determinar que ferramentas são necessárias para armazenar e recuperar a informação, definir os recursos adicionais exigidos e barreiras políticas a serem superadas.

Passo 3: *Distribuição*

Esse passo refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas. Os melhores sistemas de distribuição costumam ser híbridos: pessoas, documentos e computadores. Envolve ligação de gerentes e colaboradores com a informação de que necessitam. É importante estabelecer quais os meios mais adequados para a divulgação e compartilhamento, e induzir o administrador-decisor a procurar e obter a informação de que precisa, já que são as pessoas mais capacitadas a avaliarem o que querem transformando os administradores-decisores em receptores ativos.

Passo 4: *Uso da informação*

Esse último passo diz respeito à utilização da informação disponibilizada. O uso da informação é algo pessoal – a maneira como se procura, absorve, e dirige a informação antes de tomar uma decisão. Relaciona-se com a freqüência com que se procura obter apoio, de preferência contratual, antes de proceder a qualquer coleta ou provisão de informações, visando garantir o que o cliente realmente deseja. Parte da premissa que o administrador-decisor é quem deve formular suas próprias exi-

unesp

gências.

Em todo caso, conforme McGee e Prusak (1994), 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.

Ainda segundo os autores a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais. A tecnologia utilizada para apoiar esses processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas. A *informação* é dinâmica, capaz de criar grande valor, e é o elemento que mantém as organizações unificadas. A *tecnologia da informação* pode ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá se transformar num "peso morto", inútil, sem a informação e os seres humanos usuários.

Desta forma o próximo capítulo procura destacar a relação das pessoas com a tecnologia, com destaque para as mudanças culturais e comportamentais, durante o processo de adoção de novas tecnologias. Para este estudo buscou-se trabalhar em um ambiente informacional, na forma de estudo de caso aplicado em uma indústria de alimentos da cidade de Marília, SP.

unesp

# 4 PESQUISA EM AMBIENTE INFORMACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO

Para a finalização do estudo dos *ambientes informacionais sob a ótica da Cultura Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização,* dedicou-se este quarto capítulo a investigar e interpretar as relações entre os aspectos da cultura e do comportamento organizacional, diante da adoção de novas tecnologias nos ambientes informacionais, na forma de estudo de caso aplicado em uma indústria de alimentos da cidade de Marília, SP.

## 4.1 Procedimentos metodológicos

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foi adotado o estudo de caso, o que possibilitou um estudo *in loco* dos aspectos previamente apontados, a partir de vivências e experiências de colaboradores, de uma empresa do setor alimentício da cidade de Marília, SP.

Yin (2001, p. 32) afirma o seguinte:

> **O estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa social empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.**

O autor acrescenta, ainda, que o estudo de caso beneficia-se do desenvolvi-

mento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta a análise de dados.

Robbins (2002, p. 596) afirma que os estudos de caso, baseados em casos reais, apresentam uma análise profunda de uma determinada situação, trazem uma descrição detalhada de um individuo, um grupo ou uma organização.

Embora seja considerada uma ferramenta limitada, devido à impossibilidade de generalizar resultados, o estudo de caso fornece uma investigação abrangente e mais rica de fenômenos sociais e organizacionais complexos.

A escolha da cidade de Marília para realizar os estudos desta pesquisa dá-se em função da sua importância no cenário nacional. Segundo dados disponíveis na Internet[1], a cidade conta hoje com uma população de 181.742 habitantes, a taxa de urbanização é de 93,40%, e possui estatísticas que demonstram a capacidade de produção no setor alimentício, que justificam o título de *Capital Nacional do Alimento*[2], a saber:

TABELA 1 - Produção do setor alimentício na cidade de Marília - SP

| | |
|---|---|
| 30.000 | Toneladas de alimentos por mês |
| 360.000 | Toneladas de alimentos por ano |
| 70.000.000 | Embalagens por mês |
| 840.000.000 | Embalagens por ano |
| 2.000 | Caminhões saem de Marília por mês |
| 50.000.000 | De receita bruta direta por mês (valor em Reais - R$) |
| 600.000.000 | De receita bruta direta por ano (valor em Reais - R$) |
| 100 | Indústrias alimentícias |
| 12% | Produção Nacional de Alimento (Indústrias) |
| 1.000 | Empresas que manipulam alimentos - restaurantes, franquias, atacadistas, etc. |
| 6.300 | Empregos diretos |
| 12.000 | Empregos indiretos |
| Exportação | Estados Unidos, Mercosul, Europa, Ásia, Leste Europeu e África. |

[1] Dados coletados no site <www.yesmarilia.com.br>. Acesso em: 4 ago. 2003.
[2] Dados coletados, no site <http://www.foods-adima.com.br/index2.php?pag=estatisticas>. Acesso em 4 ago. 2003.

Por causa destes números, escolheu-se o setor alimentício para o desenvolvimento da pesquisa. Dentre as cerca de cem empresas do setor, segunda a Adima (Associação das Indústrias de Alimentos de Marília)[3], optou-se por aquela que apresenta maior volume de produção.

Esta pesquisa foi desenvolvida em cinco momentos, a saber:

*1º momento*: Pesquisa/revisão bibliográfica com o objetivo final de buscar na literatura os estudos e conceitos sobre Cultura Organizacional, Comportamento Humano nas Organizações, Gestão da Informação e Tecnologia.

*2º momento*: Coleta e análise de documentos da empresa selecionada.

*3º momento*: Construção dos instrumentos de coleta de dados e realização do pré-teste.

*4º momento*: Aplicação dos instrumentos de coletas de dados a Diretores da empresa selecionada e a colaboradores da área administrativa.

*5º momento*: Apresentação e análise dos dados levantados.

### 4.1.1 Instrumentos de coleta de dados

A partir dos estudos realizados sobre metodologia da pesquisa, para este estudo, optou-se pela utilização de questionários e de entrevistas.

---

[3] **Dados coletados no site <http://www.foods-adima.com.br/index2.php?pag=estatisticas>. Acesso em: 4 ago. 2003.**

unesp

#### 4.1.1.1 Questionários

Os questionários são instrumentos de coleta de dados que, geralmente, cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O uso do questionário de perguntas fechadas apresenta as seguintes vantagens: as respostas a perguntas fechadas são mais fáceis de codificar, o entrevistado não precisa escrever, o que facilita o preenchimento, além de não se tornar tão cansativo.

Quanto ao conteúdo, segundo Gil (199, p. 132-3), o questionário pode abordar questões sobre "fatos, atitudes e crenças, comportamentos, e padrões de ação."

#### 4.1.1.2 Entrevista

Optou-se pela entrevista por sua flexibilidade como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos, pois permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

A entrevista é uma forma de interação social, mais especificamente, é uma forma de dialogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. É uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, tendo em vista que a sua adequação

unesp

para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, bem como das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, *ENTRE* e *VISTA*. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, segundo Richardson (1999, p. 208), o termo entrevista refere-se ao ato de perceber que é realizado entre duas pessoas.

A intensa utilização da entrevista na pesquisa social deve-se a uma série de razões, entre as quais cabe considerar: a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; a entrevista é uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação; oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista; possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para esta pesquisa.

Para a codificação qualitativa, Goode e Hatt (1973, p. 409-414) propõem cinco etapas, assim resumidas: "esclarecer o que se deseja do material; estudar cuida-

dosamente os questionários completados; planejar as classes (categorias) e os indicadores de classe; e adequar as classes aos dados."

Segundo Selltiz e Cook (1987, p. 15), na pesquisa social utilizam-se geralmente entrevistas e questionários para obter informações sobre temas típicos: nível de interesse de uma pessoa, suas atitudes, crenças, sentimentos, motivações, expectativas, planos para o futuro e comportamento passado.

Ainda segundo Selltiz e Cook (1987), uma combinação de entrevista face a face e do questionário, usualmente denominada questionário auto-aplicado, é freqüentemente bem sucedido na obtenção de altas taxas de respostas, ao mesmo tempo que permite ao informante privacidade no preenchimento do questionário por ele mesmo. Se determinadas partes de uma entrevista são consideradas intimidadoras ou delicadas, pode-se deixar para o informante a opção de respondê-las sob a forma de questionário. O entrevistador estará disponível para, caso seja requerido. Contudo o entrevistador não intervém a menos que seja requisitado, pois são fornecidas informações detalhadas, e exemplos sobre como preencher o questionário.

### 4.1.2 Elaboração dos instrumentos

No instrumento aplicado aos diretores da organização (APÊNDICE A), composto de treze perguntas fechadas, houve a intenção de estabelecer o perfil atual da organização quanto ao uso da tecnologia para a gestão da informação. Para tanto, buscou-se investigar:

unesp

- Quais recursos são utilizados para a organização da informação.
- Quais os investimentos tecnológicos, e a freqüência destes, pela organização.
- Qual é a política de substituição dos instrumentos tecnológicos.
- Quais os procedimentos da empresa na apresentação de novas tecnologias aos seus colaboradores.
- Quais são as maiores fontes de informações operacionais na rotina da organização.
- Como a organização utiliza a informação em seus processos de tomada de decisão.
- O peso da informação nas vendas da organização.
- As conseqüências ocorridas com a Gestão de Pessoas no processo de implantação das novas tecnologias.
- A existência de um profissional especialmente dedicado a coletar analisar informações, e se recruta e contrata colaboradores pela maneira como administram a informação;
- Se a organização tem uma visão bem fundamentada sobre que tipo de tecnologia a ser adotada.

Para uma análise mais aprofundada, utilizou-se, em seguida, um Roteiro de Auditoria da Informação[4], adaptado de Borges (2002), para uso e aplicação neste trabalho. Com este instrumento buscou-se investigar:

- A identificação da informação;
- Os objetivos de negócio e missão da organização e/ou espaço de atuação profissional;
- O alinhamento entre os seus objetivos de negócio e a informação;
- As políticas e práticas em relação à informação;
- A informação estratégica;
- O mapeamento da informação.

---

[4] O Roteiro está no apêndice C, e foi gentilmente cedido por Regina Célia Batista Belluzzo.

O roteiro do questionário e da entrevista (APÊNDICE B) aplicados aos colaboradores foi elaborado com base em tópicos contidos no referencial teórico de Davenport (2001), uma vez que buscam enfatizar o ambiente informacional em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre a informação, como as pessoas realmente usam a informação, e quais os sistemas de informação que já estão instalados e sendo utilizados.

O questionário solicita, no início, alguns dados do entrevistado, como sexo, idade, tempo de empresa, nível de escolaridade, cargo ou função, bem como constou a devido esclarecimento sobre as finalidades da pesquisa. Na seqüência, buscou-se levantar os seguintes tópicos:

- Quais recursos tecnológicos são utilizados e a freqüência deste uso na gestão da informação;
- Como é disseminada a informação aos colaboradores, e a freqüência deste fluxo;
- Investigar se há um investimento na estrutura física da organização para a gestão da informação;
- O reforço positivo do cenário tecnológico para o desempenho profissional;
- Aspectos do processo de adaptação dos colaboradores, o grau de dependência que estes têm, e o que representam para ele as novas tecnologias.

Com o intuito de se obter um melhor resultado do contexto estudado, foram utilizadas cinco séries graduadas de intensidade. Estas séries também fornecem informações adicionais, ou mais detalhadas, e apresentam a questão como mais adequada e aceitável para o informante.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado utilizando-se a escala

Likert, e sua validação deu-se quanto à forma e quanto ao conteúdo. É importante notar que as proposições apresentadas expressam determinado ponto de vista, do mais importante ao menos importante em relação ao assunto que se quer pesquisar.

Desta forma, as questões de número 01, 02, 04 e 08 utilizam a escala de 1 a 5, onde a posição (1) identifica o mais alto grau de importância, e a posição (5) o mais baixo grau de importância. As posições intermediárias possibilitam a graduação necessária entre o mínimo e o máximo segundo a percepção ou opinião do colaborador.

As demais questões possuem outros tipos de graduação, variando de acordo com o tópico que se quer investigar, por exemplo, ao investigar-se as atitudes, as crenças, a figura dos heróis, os hábitos do colaborador.

Buscou-se verificar tanto a *Freqüência* – grau de incidência que ocorre na organização ou entre seus membros – como a *Importância* – grau em que está relacionada com os objetivos da organização e de seus membros.

Na entrevista estruturada, composta de cinco perguntas, buscou-se levantar:

- As estórias e mitos da organização com relação à adoção de novas tecnologias na organização;
- Quais tipos de resistência às mudanças tecnológicas o colaborador pôde perceber com maior freqüência na organização;
- Alterações na rotina de trabalho do colaborador face à implantação das novas tecnologias;
- Historia de vida dos colaboradores e o que representa o uso da tecnologia para estas pessoas.

Antes da aplicação das entrevistas na empresa, foi aplicado um pré-teste na

de forma a validar a entrevista quanto a sua forma e conteúdo. Com isso, buscou-se avaliar a clareza, a adequação das perguntas, bem como a viabilidade, ordem, e quantidade das perguntas, além do tempo necessário para a execução das mesmas.

### 4.1.3 Coleta de dados

O primeiro contato com a empresa selecionada foi com a gerência de Recursos Humanos, quando foram passadas todas as informações sobre os objetivos e os procedimentos da pesquisa. Obtida a autorização para o desenvolvimento dos trabalhos, iniciou-se uma pesquisa documental para o estabelecimento de um perfil histórico da empresa, visando à detecção de mudanças na estrutura, nas atitudes e valores sociais, um dos objetivos desta pesquisa. Ainda durante os contatos iniciais, foi entregue o questionário para ser respondido pela Diretoria de Recursos Humanos, uma vez que a este setor tem uma visão ampla de todos os setores da empresa.

Na seqüência, foi realizado um cronograma para a aplicação do questionário e a realização da entrevista. A escolha dos sujeitos a serem entrevistados priorizou os colaboradores com mais tempo de serviço na empresa, alternados com alguns com menos tempo de casa, mas sendo todos do setor administrativo, com um ambiente informacional, ou seja, com computador próprio e com amplo acesso à Internet e às demais informações da organização.

Desenvolveu-se, então, a fase de investigação sistemática com a coleta de informações por meio da aplicação do questionário e da entrevista. Simultaneamente

unesp

à coleta de dados, pôde-se, também, observar os ambientes de trabalho dos entrevistados, e os resultados dessas observações foram registradas no formulário de entrevista.

O questionário foi auto-aplicado, sendo que as instruções ficaram a cargo da pesquisadora. As entrevistas com os colaboradores foram realizadas nos horários previamente estabelecidos pela empresa, variando o tempo de aplicação de quinze a trinta minutos. A aplicação de todos os instrumento durou um total de três dias, e teve a participação de trinta entrevistados.

O número de entrevistados, ou seja, de sujeitos participantes da pesquisa, foi de trinta pessoas. Este número foi definido tendo como base uma proporção de cerca de trinta por cento dos noventa colaboradores que têm um computador como instrumento de trabalho, e que estão inseridos em um ambiente informacional.

No início de cada entrevista, a natureza do trabalho foi explicada a cada um dos colaboradores, caracterizando-o como um trabalho acadêmico que procura investigar o comportamento dos colaboradores frente à adoção de novas tecnologias. Como forma de estimular a participação, foi enfatizado o caráter sigiloso da pesquisa, e a importância de cada um deles para o sucesso do trabalho. Ainda com a finalidade de não intimidar os participantes, optou-se por não se fazer gravações das entrevistas.

É importante ressaltar que se pôde perceber que os participantes estavam motivados para colaborar com uma pesquisa acadêmica por ter tido contato direto com a pesquisadora, uma vez que o instrumento não foi apenas deixado para ser respondido. Observou-se, ainda, que a disposição em colaborar vinha também da

unesp

oportunidade de relatar seus medos, angústias e auto-realização por ter conseguido superar e crescer profissionalmente durante todos os períodos de mudanças da empresa.

#### 4.1.3.1 Análise qualitativa e quantitativa

Para compreensão e análise dos dados coletados, optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. A analise qualitativa, caracterizada por permitir avaliar as variáveis e possibilitar a compreensão de atitudes, foi necessária para esta pesquisa por ser um instrumento apropriado para estudar o comportamento de colaboradores de empresas do ramo alimentício da cidade de Marília - SP, as relações destes com a Gestão da Informação, mediadas pela tecnologia. A abordagem quantitativa, caracterizada pelo emprego de quantificação para coleta e tratamento de dados, foi também necessária para uma das etapas desta pesquisa, a de se identificar e analisar estatisticamente as freqüências nas respostas dos colaboradores das empresas, possibilitando, assim, maior precisão nos resultados.

O estudo descritivo pode abordar aspectos amplos de uma sociedade, levantamentos de opinião e atitudes da população, caracterização do funcionamento de organizações, identificação de comportamento de um grupo ou de grupos. Os estudos que procuram investigar a correlação entre variáveis são fundamentais para as diversas ciências sociais, porque permitem controlar, simultaneamente, grande número de variáveis por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador enten-

dimento do modo pelo qual as variáveis estão operando.

O *método qualitativo* difere, em principio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, uma vez que não pretende numerar ou medir unidades.

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Uma modalidade de transformar dados qualitativos em elementos quantificáveis, bastante empregada por pesquisadores, consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escala de atitudes ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, um conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta.

Richardson e al (1999, p. 88) consideram que embora existam diferenças ideológicas profundas, três instancias de integração entre ambos métodos (quantitativo e qualitativo) podem ser identificadas: no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise da informação.

Ainda de acordo com Richardson et al (1999, p. 88, grifo do autor), pode-se perceber aportes do método qualitativo no quantitativo, e vice-versa. A saber:

> **Aporte do método qualitativo ao quantitativo**
> No planejamento da pesquisa, a discussão com o grupo que participará da investigação, o uso de entrevistas e a observação podem melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e a determinação de amostras.
> Na coleta de dados, entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas.

Na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas.

**Aporte do método quantitativo ao qualitativo**

No planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo identificar casos representativos ou não representativos em nível grupal ou individual.

Na coleta de dados o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas, como, por exemplo, geopolíticas de uma comunidade, que podem influir no contexto da pesquisa.

## 4.2 – Apresentação e análise dos dados coletados

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa documental, a caracterização do ambiente informacional, e os questionários aplicados aos colaboradores da empresa alimentícia pesquisada na cidade de Marília, SP.

### 4.2.1 Documentos da empresa

O levantamento dos dados da empresa foi obtido através de informativos institucionais, páginas da Internet, documentos normativos, organograma e da coleta de dados por entrevista e questionário.

A análise dos documentos da empresa indica que esta é uma indústria de fabricação de confeitos, gomas, pastilhas, de chocolate, chocolate granulado, balas e pirulitos, com unidades produtivas na cidade de Marília SP (matriz) e Rolândia PR (filial).

No dia 08 de maio de 1967 foi fundada uma empresa individual que, de início, funcionava na residência da fundadora, fabricando artesanalmente pipoca e doces

de amendoim.

Em 1970 a empresa foi registrada na Junta comercial do Estado de São Paulo e logo vieram fazer parte desta sociedade os filhos e o marido da fundadora. No ano de 1976 a empresa muda-se para Avenida República, num salão de 500m2 e também é alterada sua razão social para a denominação.

Em 1982, por seis meses começa a fazer parte da sociedade um membro que não era da família. Após este lapso de tempo é substituído por um membro da família, que fica até 1985.

No ano de 1986 acontecem dois novos fatos: a entrada de dois sócios que não fazem parte da família; e a inauguração da primeira filial em Marília, no distrito industrial, constituída com o objetivo de selecionar e preparar matéria-prima, para ser usada na fabricação de produtos da matriz.

Outro objetivo da construção da filial era o de recuperar parte do volume de produção de amendoim que a região já teve há aproximadamente 40 anos atrás, pois o solo de Marília é altamente favorável a esta cultura, e aqui se instalaram várias industrias de óleo. Para tanto, a empresa contratou um Engenheiro Agrônomo que passou a dar assistência gratuita aos produtores da região, orientando-os quanto a melhor variedade a se plantar, melhor manejo, bem como garantir a qualidade do produto.

Diante dos resultados alcançados, a empresa investe na construção de um laboratório de análise do amendoim, o que passa a lhe garantir a excelência na qualidade de seus produtos, resultando no conhecimento imediato e alavancando, dessa forma, sua participação no mercado. A empresa passa a ser a primeira e única

unesp

indústria de confeitos a ter esse serviço.

Em meados de 1996, houve uma atualização da logomarca, modernizando-a, porém com a preocupação de não perder a sua identidade visual. Foi procurada a agência W. Brasil, para realizar esse estudo.

O novo logotipo, mais colorido e composto principalmente por traços e círculos, possibilitou o rejuvenescimento da marca.

Segundo dados de Julho de 2003, a empresa oferece 1867 empregos diretos, sendo 965 colaboradores na Matriz, 48 Colaboradores na Filial de Marília, 33 Colaboradores na Filial de Osasco, 850 Colaboradores na Unidade do Paraná, 04 Colaboradores na Unidade de Fortaleza, e 50 Colaboradores no Centro de Distribuição em Marília. Em média, 38% dos colaboradores têm mais de cinco anos de empresa, e 18% deles têm mais de 40 anos de idade.

No ano de 2003 a empresa contou com 13.377 participantes de cursos, 768 eventos internos, e 3.107 horas de treinamento.

A missão da empresa serve para que se detecte qual é a imagem que a empresa faz de si mesma e é, de uma certa maneira, uma explicitação de determinados elementos da cultura organizacional. Ainda segundo dados coletados, a missão da empresa é:

> Ter como base de nossos negócios a produção e a comercialização de alimentos: balas, confeitos, salgados e guloseimas com qualidade e competitividade. Atender aos anseios dos consumidores, buscando assim a liderança no mercado Nacional e crescimento Internacional. Promover, em nossa Empresa, um ambiente saudável e justo aos colaboradores, cumprindo nossas funções sociais. (**Manual de Serviços**, 2003, p. 12.).

unesp

A empresa fornece seus produtos no Brasil todo e também para os seguintes países:

- África do Sul
- Angola
- Argentina
- Austrália
- Benin
- Bolívia
- Cabo Verde
- Colômbia
- Camarões
- Canadá
- Congo (Brazzaville)
- Costa do Marfim
- Costa Rica
- Chile
- El Salvador
- Emirados Árabes Unidos
- Estados Unidos
- Formosa
- Fiji
- Gana
- Gâmbia
- Guiné
- Guiné Bissau
- Haiti
- Hong Kong
- Israel
- Japão
- Jordânia
- Portugal
- Porto Rico
- Quênia
- Mali
- Madagascar
- Marrocos
- Nigéria
- Rep. Democ. Do Congo (ex-Zaire)
- Senegal
- Serra Leoa
- Suriname
- Uruguai
- Venezuela

Segundo dados da empresa, nos últimos cinco anos, houve o investimento de cerca de 10% de seu faturamento em tecnologia, através da aquisição de máquinas de última geração para o setor produtivo, bem como na atualização constante do seu parque de informática. Encontra-se em fase final a conversão de seus sistemas por um sistema de Gestão Empresarial ERP, através do produto Baan IV, que proporciona total integração entre os departamentos da área administrativa e produtiva, e possibilita o gerenciamento das informações com ferramentas que permitem o controle dos processos e auxilia a tomada de decisões.

unesp

### 4.2.2 Caracterização do ambiente informacional da empresa

O quadro abaixo representa os dados coletados junto à Diretoria da empresa, no qual a parte em negrito diz respeito aos dados obtidos.

| | |
|---|---|
| *1 – Como a empresa organiza as suas informações?* | |
| **- Parte computadorizada** | **- Parte em papel** |
| **2** – A empresa vem investindo em novas tecnologias para melhorar a velocidade de circulação da informação na empresa, nos últimos dois anos: | |
| **Sempre** | **- Computadores**<br>**- Planilhas eletrônicas (Word, Excel, etc.)**<br>**- Internet**<br>**- Softwares**<br>**- Redes** |
| **4** – Quais procedimentos a empresa vem adotando para envolver os colaboradores com as novas tecnologias: | |
| **Sempre** | **- Treinamentos** |
| **Quase sempre:** | **- Feiras e Seminários;** |
| **Às vezes:** | **- Visitas a outras empresas.** |
| **5** – Quais as atitudes da empresa na apresentação de novas tecnologias aos seus colaboradores: | |
| **Sempre** | **- Divulgação a toda organização**<br>**- Exposição para o setor interessado**<br>**- Demonstração prática para o setor interessado** |
| **Quase sempre:** | **- Demonstração prática para a organização**<br>**- Exposição para a organização**<br>**- Divulgação somente ao setor interessado** |
| ***6** – Qual a freqüência da utilização das informações geradas das seguintes atividades operacionais na rotina da organização:* | |
| **Sempre** | **- Liberação de pedidos de vendas**<br>**- Crédito e cobrança**<br>**- Contábil/financeiro**<br>**- Departamento pessoal**<br>**- Controle de estoque**<br>**- Contas a receber**<br>**- Contas a pagar**<br>**- Legislação** |
| **7** – A Alta Direção utiliza-se das informações vindas dos diferentes setores para tomada de decisões: | |
| **Sempre** | **- Tendências políticas/econômicas**<br>**- Vendas/marketing - Administrativo**<br>**- Produção - Qualidade e produtividade**<br>**- Finanças/custos - Recursos Humanos**<br>**- Logística** |

unesp

| 9 – Na empresa, com a implantação de novas tecnologias, ocorreu: | |
|---|---|
| **Quase nunca:** | **- Demissão**<br>**- Rodízio de cargos**<br>**- Terceirização** |
| **Quase sempre:** | **- Contratação de mão-de-obra mais qualificada** |
| **Às vezes:** | **- Promoções.** |
| **10** – Existe uma norma na empresa para que os colaboradores não divulguem informações a respeito de seu trabalho no ambiente externo à organização? | |
| ***- Não existe nenhuma norma escrita.*** | |
| **11** – Existe na empresa um profissional especialmente dedicado a coletar analisar informações de mercado, incluindo informações sobre consumidores, associados, usuários finais e tendências de mercado? | |
| ***- Na atribuição de alguns profissionais já há a incumbência de buscar informações.*** | |
| **12** – A empresa recruta e contrata colaboradores em parte por causa da maneira como administra, habitual e potencialmente, a informação? | |
| ***- Sim, existe uma avaliação que vai detectar o perfil desejado para os novos colaboradores em relação ao uso da informação e da tecnologia.*** | |
| **13** – A empresa tem uma visão bem fundamentada sobre que tipo de tecnologia provavelmente lhe trará vantagem competitiva? | |
| ***- A empresa avalia e está sempre procurando, no mercado interno ou externo, a última tendência em tecnologia. Hoje, a empresa compete, também em termos tecnológicos, em pé de igualdade com as grandes companhias do setor, no mercado interno e externo.*** | |

QUADRO 8 – Dados da Empresa - Diretoria

A partir dos dados acima, pode-se perceber que a empresa está inserida na era da informação, uma vez que possui um Departamento de Tecnologia da Informação e trabalha com especialidades de funções como programadores, analistas de sistemas, administradores de bancos de dados, administradores de redes de sistema, bem como se preocupa com a gestão da informação.

Normalmente, a implantação de mudanças na tecnologia da informação é apenas um sinônimo de mudanças técnicas, porém, neste caso, existe a preocupação

com o lado humano. Fica claro o envolvimento e o compromisso da Alta Administração para apoiar mudanças organizacionais na estrutura do trabalho. Pessoas e trabalho possuem o foco principal da administração da mudança organizacional, que está incluindo atividades como o desenvolvimento de maneiras inovadoras de programas de treinamento, locais de trabalho apropriados, a mudança constante fazendo parte da cultura organizacional. Além disso, podem-se observar atitudes como a divulgação a toda organização de sistemas tecnológicos implantados, bem como a utilização de informações de todos os setores nas tomadas de decisão. Na seqüência, apresentam-se os resultados da aplicação do questionário de Auditoria da Informação.

O quadro abaixo apresenta os resultados coletados do segundo questionário aplicado à Diretoria da empresa, sobre auditoria da informação, no qual a parte em negrito diz respeito aos dados obtidos.

| A – Identificação da informação |
| --- |
| 1 – Tipo de informação: ***On-line, ERP, tratamento da informação em bytes que chegam do banco de dados.*** |
| 2 – Suporte: ***Papel, eletrônico, e oral. A maior parte da transferência de informação se dá de maneira eletrônica, ficando o papel restrito somente ao setor de produção, àqueles colaboradores que não têm contato com computador.*** |
| 3 – Quantidade/duração: ***A empresa não tem controle sobre a quantidade de páginas que são impressas.*** |
| 4 – Confiabilidade: ***Existe uma confiabilidade de 99%. Cada vez que há a implantação de um sistema, são feitos testes para avaliação da confiabilidade. Há sempre uma reavaliação da forma de processamento da informação, dos backups, da integridade das informações, de como o sistema funciona, seguindo a base de dados.*** |
| 5 – Qualidade/clareza: ***Boa. Só há a disponibilização da informação quando se pode explicar o título que existe na tela.*** |
| 6 – Freqüência: ***Por hora. 24 horas, 7 dias da semana.*** |
| 7 – Pertinência: ***Boa, online, em tempo real.*** |

| |
|---|
| 8 – Valor: ***Há muito valor nas informações. É utilizado para todo tipo de tomada de decisão.*** |
| 9 – Adequação de formato/apresentação: ***Boa, porque está relacionada com a clareza.*** |
| 10 – Normalização do formato: ***Sim, pelo software do ERP.*** |
| 11 – Classificação: ***Confidencialidade.*** |
| 12 – Origem: ***Interna, externa.*** |
| 13 – Destino/Distribuição: ***Existe a classificação da liberação ao acesso da informação de acordo com o perfil do usuário.*** |
| 14 – Ação: ***No dia-a-dia, há a*** **modificação*; as informações que não têm relevância são*** **destruídas; processar e arquivar** ***são as ações que mais ocorrem;*** **criar** ***é bastante usado pelas mudanças administrativas da empresa; e não há tempo para esperar.*** |
| 15 – Sugestões de Melhoria: ***Implantar na produção o sistema de rede sem fio (wireless).*** |
| 16 – Qual o valor que a ela poderá ser agregado: ***Agilidade, valor de controle.*** |
| B – Objetivos de negócio e missão da organização e/ou espaço de atuação profissional |
| ***O objetivo da gestão da informação tem que ser o mesmo da organização, ou seja, funciona como suporte para que a empresa atinja suas metas.*** |
| C – Alinhamento entre os seus objetivos de negócio e a informação |
| 1 – Considera que existe alinhamento? ***Sim, a organização está sempre moldando o alinhamento para gerar agilidade e redução de custos.*** |
| 2 – Identifica pontos de quebra nos fluxos de informação? ***Sim, principalmente através de treinamentos.*** |
| 3 – Tem uma noção clara dos sistemas de informação disponíveis? ***Sim.*** |
| 4 – Existe uma Política de Informação explícita? Documentada? Como? ***Existe uma política de informação explícita, mas não documentada, todos sabem porque existe uma divulgação cultural.*** |
| 5 – Existem códigos de boas práticas, guias de orientação ou procedimentos documentados? ***Não.*** |
| D – Política e práticas |
| 1 – Existe uma análise do valor da informação (enfoque econômico)? ***Sim, no contexto geral, mas não com valores numéricos.*** |
| 2 – Existe uma análise da qualidade da informação? Avaliação dos fornecedores/fontes? ***Sim.*** |
| 3 – São designados os responsáveis pela propriedade dos recursos informacionais? ***Sim, o Departamento de Tecnologia da Informação.*** |

| |
|---|
| 4 – É feita uma gestão do ciclo de vida da informação? ***Sim, a informação permanece em um determinado banco de dados, depois é passada para outro banco, que é o backup.***<br>5 – São tratadas questões relacionadas à segurança (classificações de confidencialidade, integridade e disponibilidade)? ***Sim, de acordo com a evolução da empresa.***<br>6 - As TIC's servem à sua estratégia de informação? Como poderiam melhorar? ***Sim, de acordo com a necessidade da empresa***.<br>7 - Considera que os aspectos legais e éticos são tratados e respeitados? Descrever. ***Sim, tudo é tratado e documentado no setor jurídico da empresa.*** |
| E – Informação estratégica |
| 1 – Identifica a informação de que necessita (visão estratégica)? ***Sim, softwares de business para visão estratégica.***<br>2 – Existe estratégia específica para adquirir a informação? ***Sim, mas não pode ser divulgada.***<br>3 – Estão identificadas as fontes de informação que fornecem uma vantagem competitiva à organização e/ou espaço de atuação profissional? Como? ***Sim.***<br>4 – Em que sentido é que as práticas, a cultura e a organização da empresa influenciam o comportamento e a cultura da informação para a produção do conhecimento? ***Influenciam diretamente, uma vez que existe um sistema que busca redirecionar as informações de forma a gerar conhecimento.***<br>5 – Identifica falhas nas suas capacidades e nas suas competências que impedem o alinhamento da sua cultura informacional com as suas estratégias de negócio? ***Não, é bem equalizado este alinhamento***. |
| F - Mapeamento da informação |
| Desenhe uma representação dos fluxos de informação na organização e/ou espaço de atuação profissional e dos processos, funções, locais ou sistemas que intervêm em seu ciclo de vida. Essa representação pode ser qualquer formato, não necessariamente o fluxograma tradicional. ***Não divulgável.*** |

QUADRO 9 – Auditoria da Informação – Diretoria

Este instrumento de coleta de dados veio complementar o anterior e serviu para detalhar melhor como é feita a gestão da informação no cotidiano da empresa. Pode-se observar, a partir dos dados e informações existentes no quadro acima, que as informações circulam *on-line* pela empresa, são confiáveis, pertinentes, adequadas, têm origem externa e interna, são normalizadas pelo software ERP, são liberadas de acordo com o perfil do usuário. Pretende-se melhorar o fluxo informacional

pela adoção do sistema de rede sem fio, e poderá ser agregada agilidade e valor de controle à informação.

Percebe-se, também, que o objetivo da gestão é o de funcionar como suporte para que a empresa atinja suas metas, e que há um alinhamento entre os objetivos de negócio e a gestão da informação.

A empresa opera com uma grande quantidade de informações, e com os recursos da tecnologia disponível. Desta forma, o processamento da informação tem um papel fundamental para se obter velocidade a um baixo custo, de forma a alcançar mercados competitivos.

### 4.2.3 Análise dos questionários

Os três primeiros gráficos desta seção ilustram os dados dos 30 colaboradores que participaram da coleta de dados, divididos por sexo, formação e tempo de empresa.

Para a tabulação dos dados do questionário, optou-se pelo uso de tabelas e gráficos. A tabela permite uma totalização e uma freqüência dos resultados obtidos, enquanto que os gráficos permitem uma visualização destes dados, inclusive em termos percentuais.

Nas questões de número **1**, **2**, **4** e **8** os colaboradores tinham que indicar a ordem de importância, indo do número 1, como a mais importante, ao número 5, como a menos importante. Os resultados mais significativos, em freqüência, aparecem destacados em vermelho nas tabelas, e em porcentagens nos gráficos.



Nas questões de número **5** e **6**, os colaboradores puderam optar por respostas múltiplas. Desta forma, os resultados mais significativos aparecem destacados em vermelho nas tabelas, e em porcentagens nos gráficos.

Nas questões **3**, **7** e **9**, os colaboradores optaram somente por uma alternativa. Desta forma, os resultados mais significativos aparecem destacados em vermelho nas tabelas, e em porcentagens nos gráficos. O total de entrevistados na empresa foi de 30 colaboradores.

| **a) Sexo** | **Masculino: 17** | **Feminino: 13** |
|---|---|---|

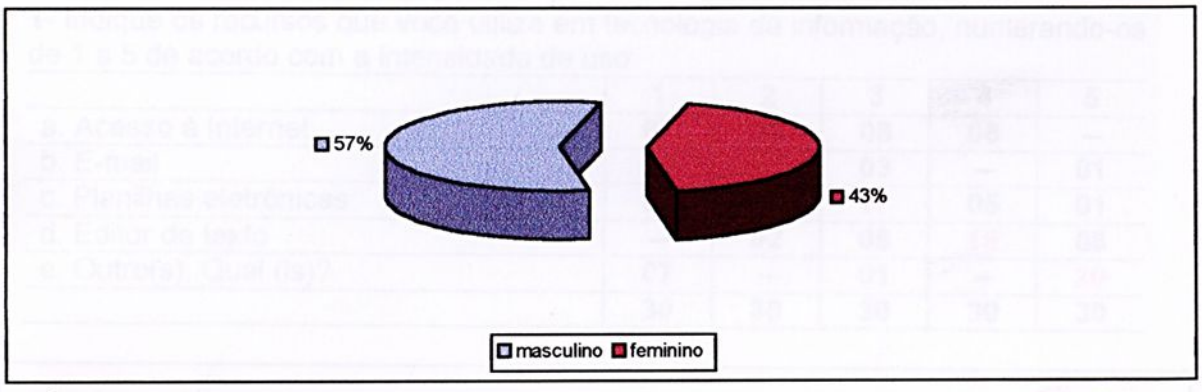



GRÁFICO 1 - Colaboradores por sexo

| **b) Formação:** | |
|---|---|
| **Pós-Graduação:** | **03** |
| **Superior:** | **17** |
| **Superior Incompleto:** | **05** |
| **Ensino Médio:** | **05** |

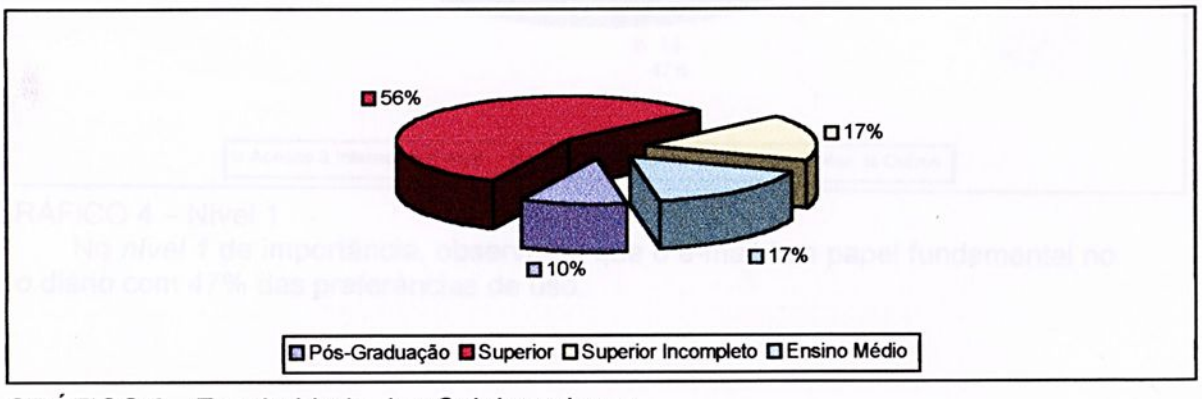



GRÁFICO 2 - Escolaridade dos Colaboradores

| c) Tempo de empresa: | |
|---|---|
| 0 – 5 anos: | 11 |
| 5 – 10 anos: | 10 |
| 10 – 15 anos: | 06 |
| 15 – 20 anos: | 03 |

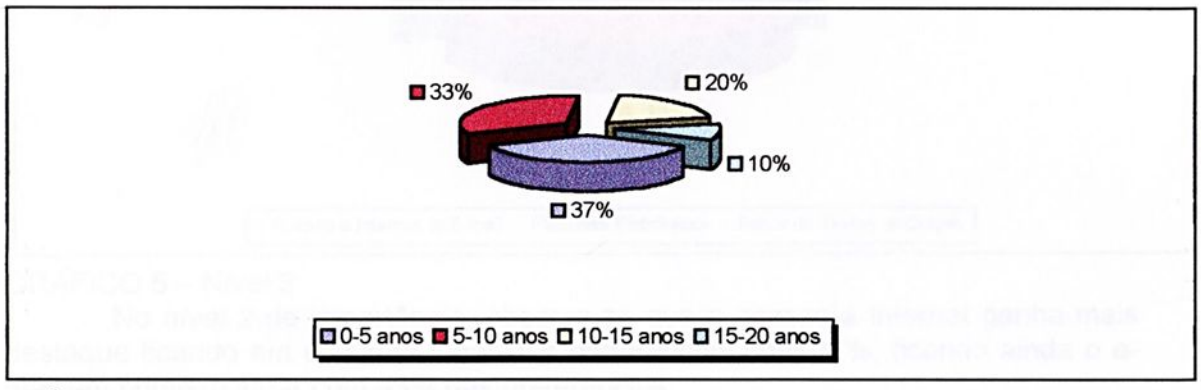



GRÁFICO 3 – Tempo de empresa

TABELA 2 – Intensidade de uso

**1**- Indique os recursos que você utiliza em tecnologia da informação, numerando-os de 1 a 5 de acordo com a intensidade de uso:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Acesso à Internet | 07 | 08 | 08 | 08 | – |
| b. E-mail | 14 | 13 | 03 | – | 01 |
| c. Planilhas eletrônicas | 02 | 07 | 17 | 05 | 01 |
| d. Editor de texto | – | 02 | 05 | 15 | 08 |
| e. Outro(s). Qual (is)? | 07 | – | 01 | – | 20 |
| | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

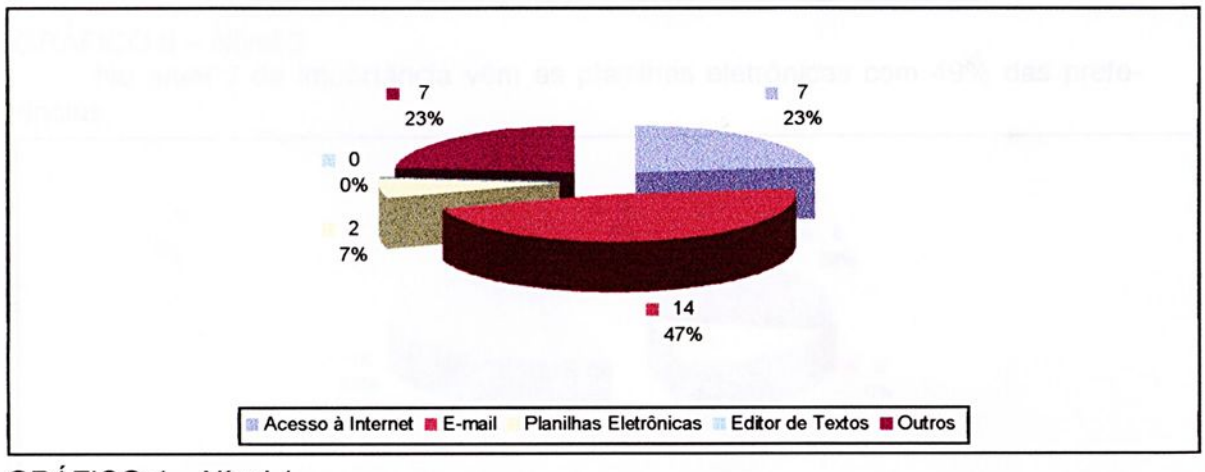



GRÁFICO 4 – Nível 1

No *nível 1* de importância, observa-se que o e-mail tem papel fundamental no uso diário com 47% das preferências de uso.

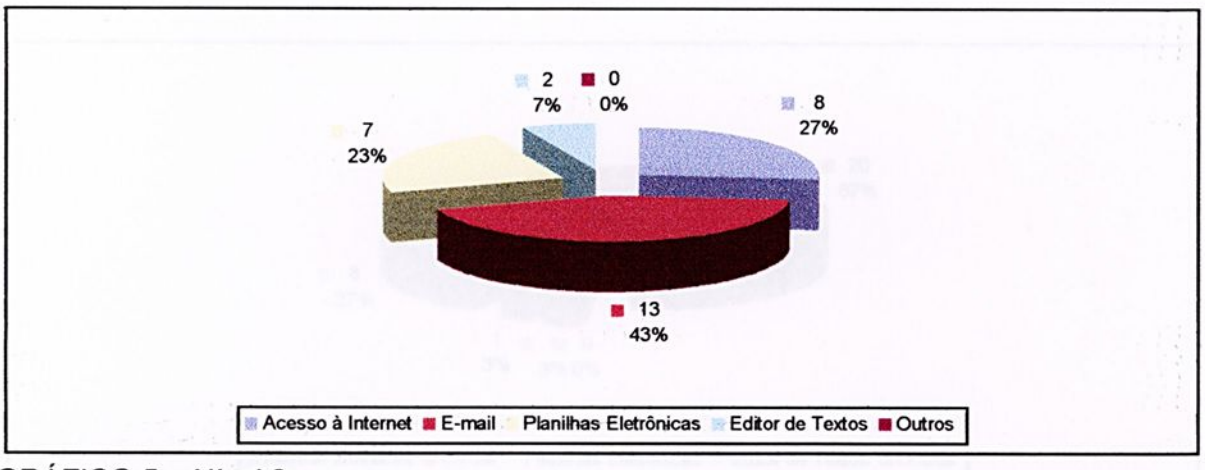



GRÁFICO 5 – Nível 2

No *nível 2* de importância, observa-se que o acesso à Internet ganha mais destaque ficando em segundo lugar das preferências com 27%, ficando ainda o e-mail em primeiro lugar com 43% das preferências.

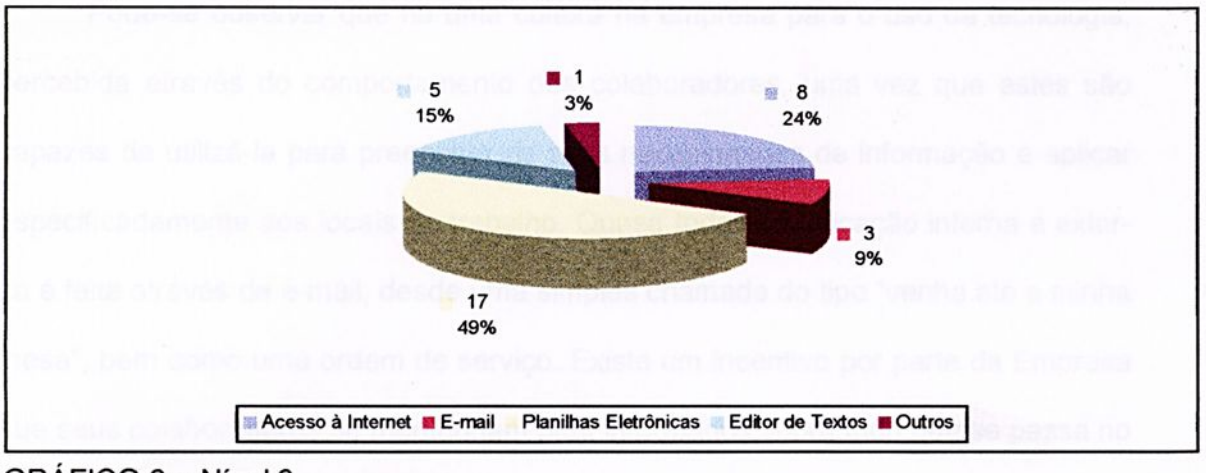



GRÁFICO 6 – Nível 3

No *nível 3* de importância vêm as planilhas eletrônicas com 49% das preferências.

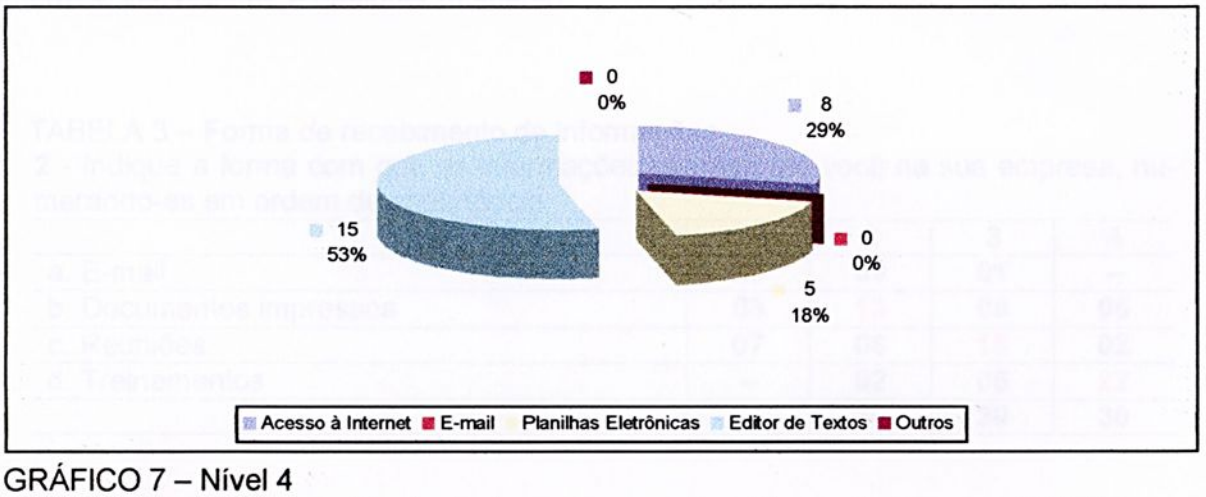



GRÁFICO 7 – Nível 4

No *nível 4* de importância destaca-se o uso do editor de textos com 53% das preferências.

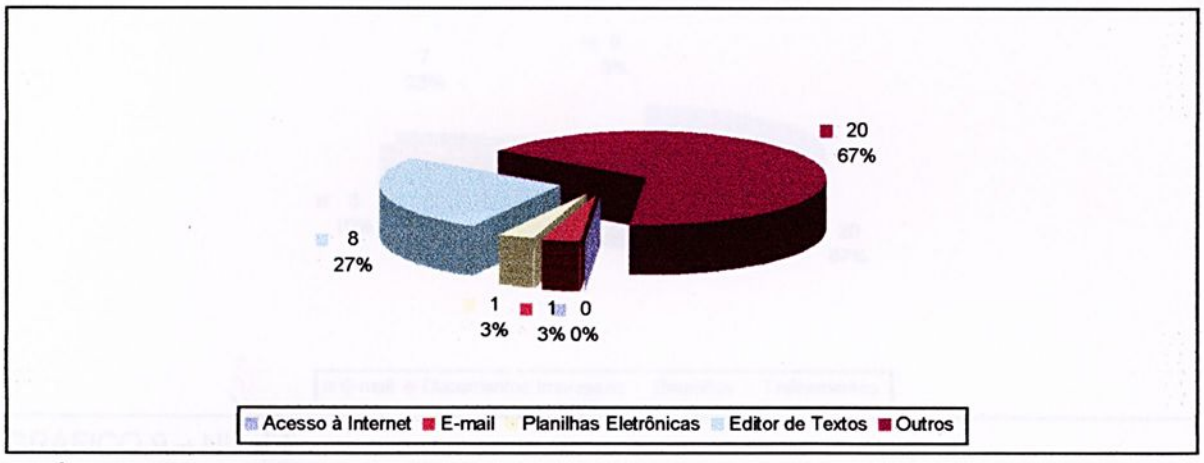



GRÁFICO 8 – Nível 5

No *nível 5*, destaca-se o uso dos outros softwares, principalmente do sistema Baan.

Pode-se observar que há uma cultura na empresa para o uso da tecnologia, percebida através do comportamento dos colaboradores, uma vez que estes são capazes de utilizá-la para preencher as suas necessidades de informação e aplicar especificadamente aos locais de trabalho. Quase toda comunicação interna e externa é feita através de e-mail, desde uma simples chamada do tipo "venha até a minha mesa", bem como uma ordem de serviço. Existe um incentivo por parte da Empresa que seus colaboradores se mantenham bem informados sobre tudo que se passa no mundo, pois eles possuem acesso à ampla variedade de informações externas e internas, via Internet, a qualquer momento.

TABELA 3 – Forma de recebimento de informações

**2** - Indique a forma com que as informações chegam até você na sua empresa, numerando-as em ordem de importância:

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| a. E-mail | 20 | 09 | 01 | – |
| b. Documentos impressos | 03 | 13 | 08 | 06 |
| c. Reuniões | 07 | 06 | 15 | 02 |
| d. Treinamentos | – | 02 | 06 | 22 |
| | 30 | 30 | 30 | 30 |

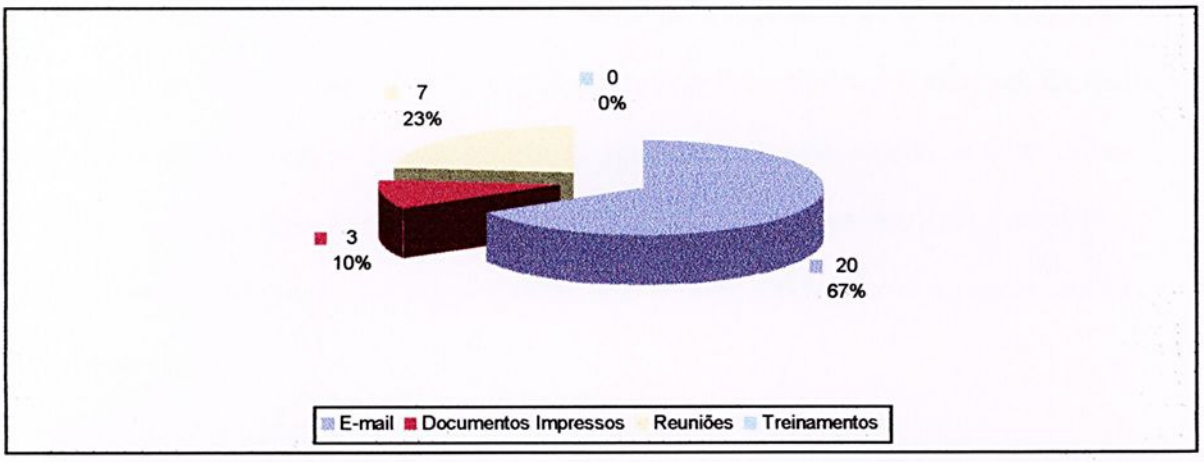



GRÁFICO 9 – Nível 1

No nível 1 de importância, o e-mail tem 67% das preferências. Seu uso diário revela um recurso totalmente tecnológico como responsável pela informação.

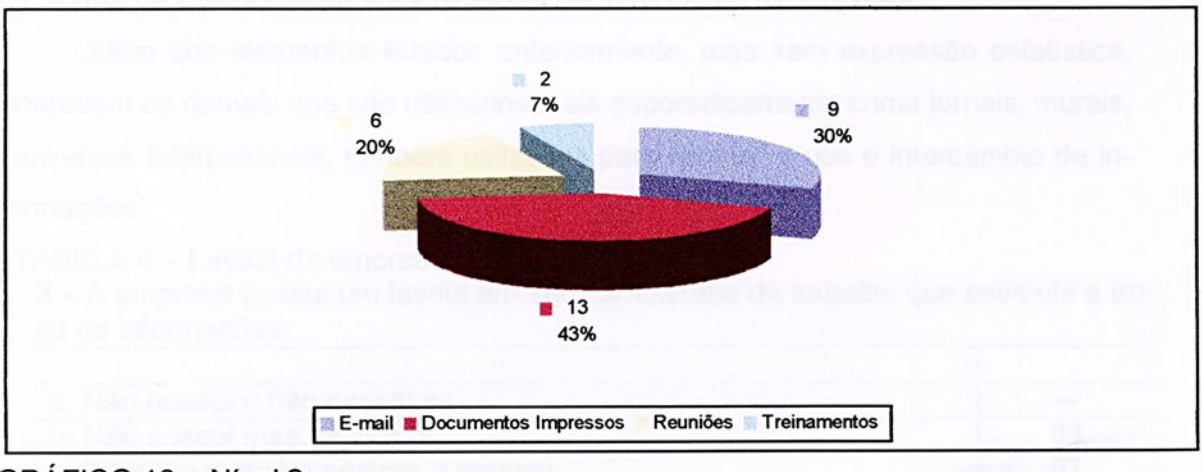



GRÁFICO 10 – Nível 2

No nível 2 de importância vêm os documentos impressos, com 43% das preferências.

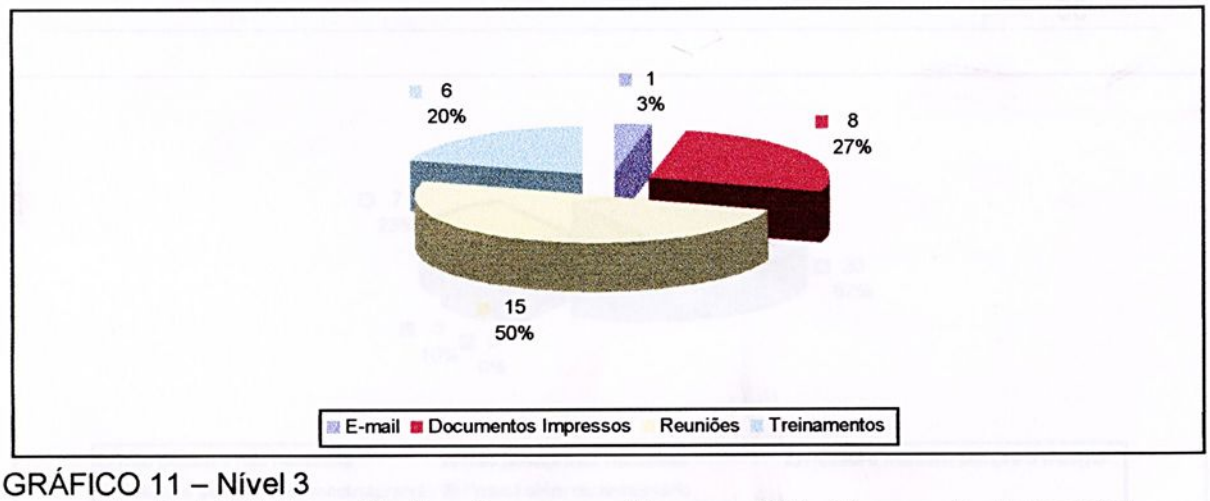



GRÁFICO 11 – Nível 3

No nível 3 de importância, vêm as reuniões com 50%. Responsáveis também pelas informações, elas acontecem mensalmente.

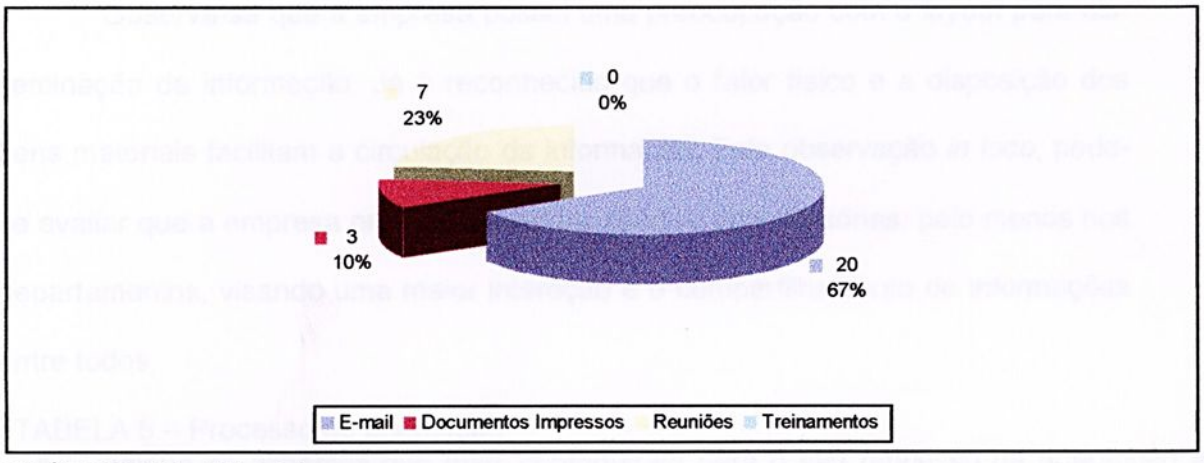



GRÁFICO 12 – Nível 4

No nível 4 de importância, os treinamentos também aparecem, com 67%, como forma de comunicação e transmissão de informação na empresa.

Além dos elementos listados anteriormente, mas sem expressão estatística, aparecem os demais que são utilizados mais esporadicamente como jornais, murais, conversas interpessoais, também utilizados para facilitar o uso e intercâmbio de informações.

TABELA 4 – Layout da empresa

| **3** – A empresa possui um layout em seus ambientes de trabalho que estimula a troca de informações: | |
|---|---|
| a. Não possui e não necessita | – |
| b. Não possui mas necessita | 03 |
| c. Possui e mantém sempre o mesmo | 07 |
| d. Possui e sempre está reestruturando | 20 |
| e. Possui além do necessário | – |
| | 30 |

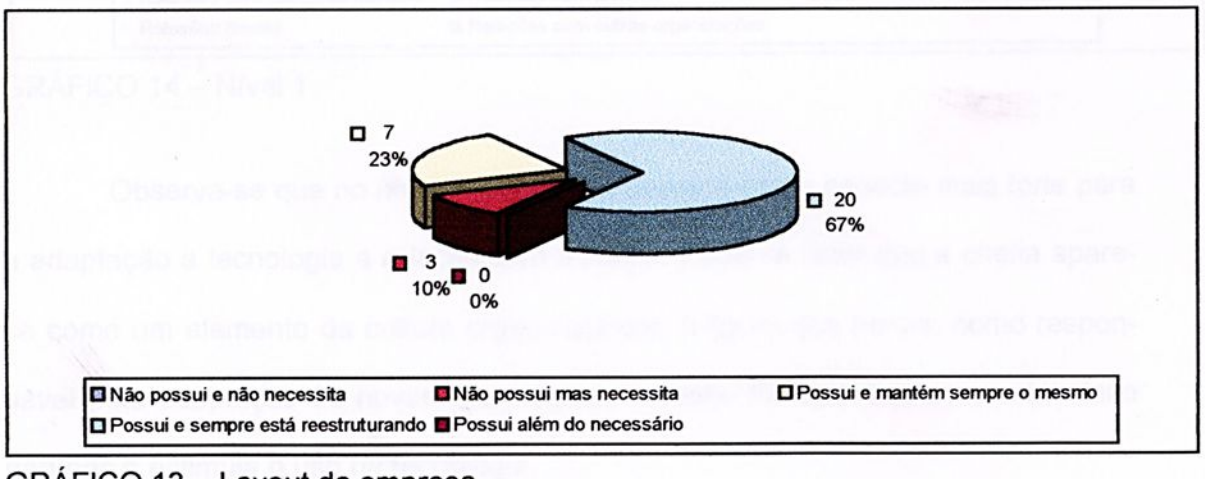



GRÁFICO 13 – Layout da empresa

Observa-se que a empresa possui uma preocupação com o *layout* para disseminação da informação. Já é reconhecido que o fator físico e a disposição dos bens materiais facilitam a circulação da informação. Pela observação *in loco*, pode-se avaliar que a empresa prefere ambientes abertos sem divisórias, pelo menos nos departamentos, visando uma maior interação e o compartilhamento de informações entre todos.

TABELA 5 – Processo de adaptação

**4** – Indique os aspectos que mais contribuíram para o seu processo de adaptação às novas tecnologias, numerando-os de 1 a 5 em ordem de importância:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Relações com colega de trabalho | 09 | 12 | 05 | 04 | – |
| b. Relações com a Chefia | 11 | 12 | 02 | 02 | 03 |
| c. Relações virtuais estabelecidas | 04 | – | 12 | 09 | 05 |
| d. Relações sociais | 02 | 05 | 09 | 09 | 06 |
| e. Relações com outras organizações | 04 | 01 | 02 | 06 | 16 |
| | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

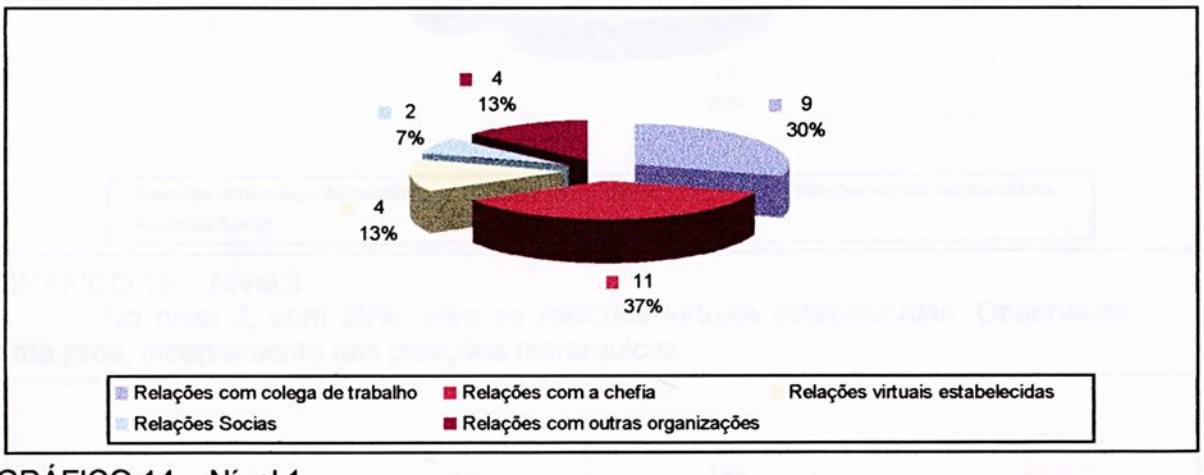



GRÁFICO 14 – Nível 1

Observa-se que no nível 1, com 37%, aparece como aspecto mais forte para a adaptação a tecnologia a *relação com a chefia*. Pode-se dizer que a chefia aparece como um elemento da cultura organizacional, a figura dos heróis, como responsável pela adaptação às novas tecnologias. A chefia fornece modelos, estabelece padrões e estimula o uso da tecnologia.

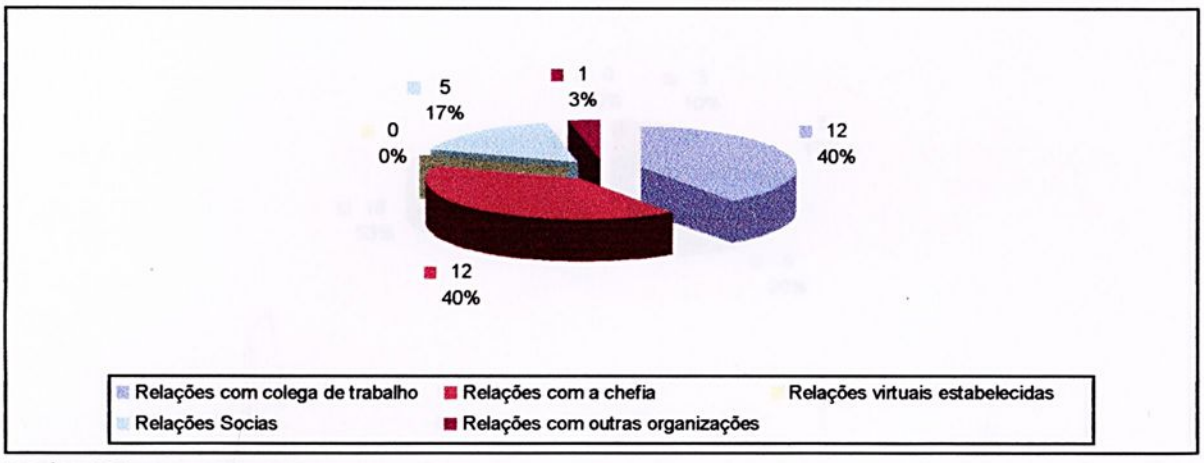



GRÁFICO 15 – Nível 2

No nível 2, com 40%, aparecem as relações com colegas de trabalho. Pode indicar um compartilhamento de experiências no trabalho, elemento que ameniza conflitos, e diminui o grau de insegurança em relação ao novo.

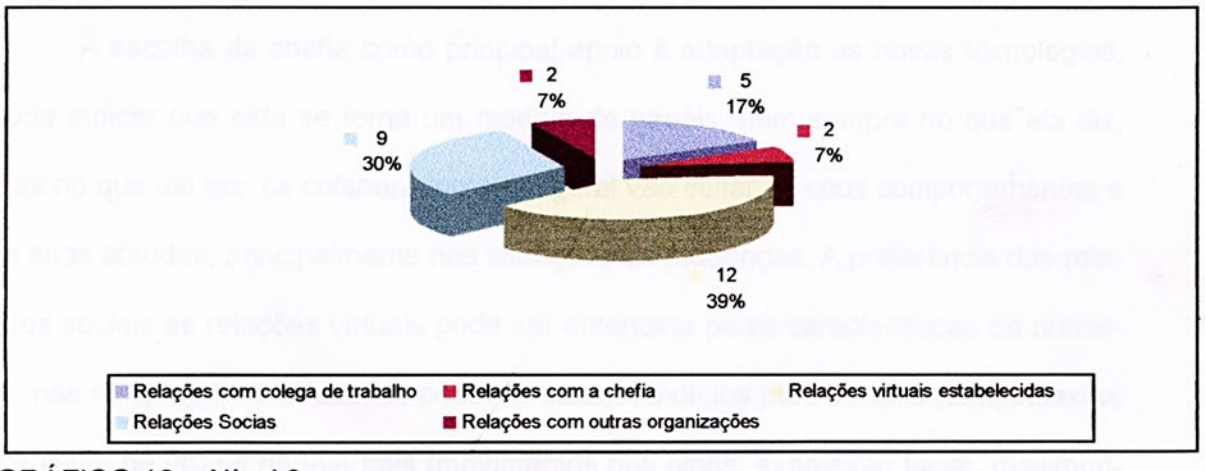



GRÁFICO 16 – Nível 3

No nível 3, com 39%, vêm as relações virtuais estabelecidas. Observa-se uma rede, independente das posições hierárquicas.

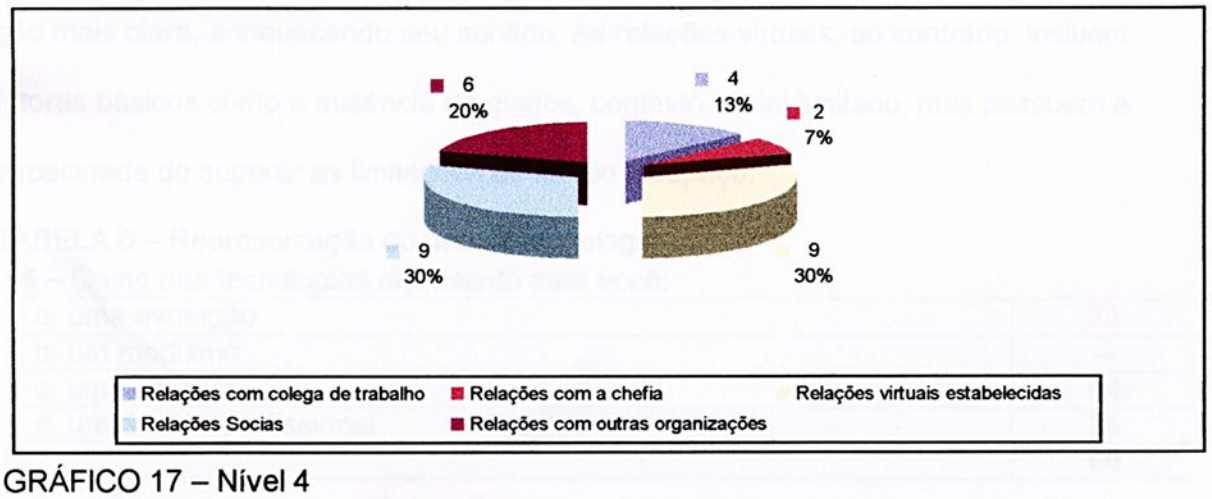



GRÁFICO 17 – Nível 4

No nível 4 de importância, com 30%, observa-se um empate entre o virtual e o real, no processo de adaptação às novas tecnologias.

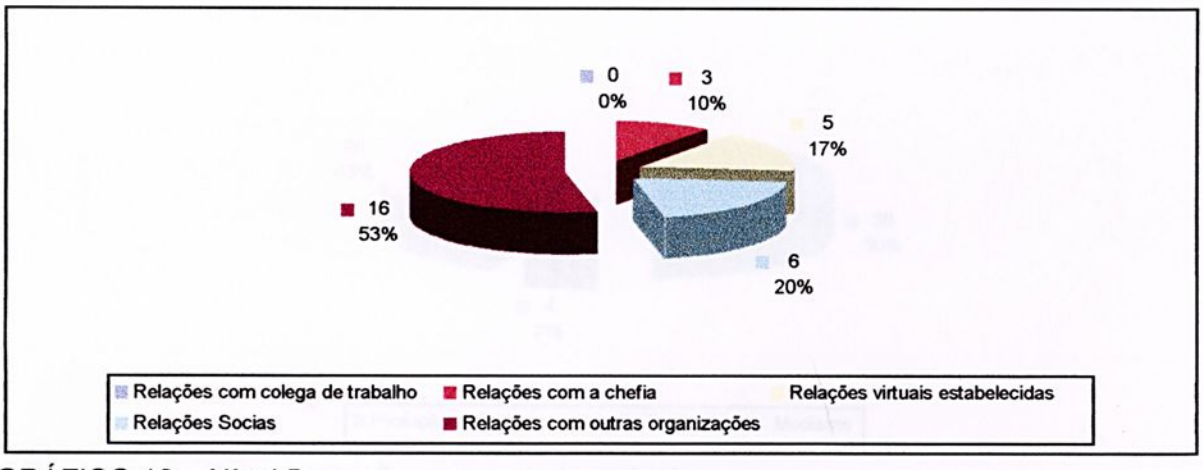



GRÁFICO 18 – Nível 5

No nível 5, com 53%, vêm as relações com outras organizações. Este último patamar pode ser explicado pelo baixo intercâmbio entre diferentes organizações.

A escolha da chefia como principal apoio à adaptação às novas tecnologias, pode indicar que esta se torna um modelo de papéis, nem sempre no que ela diz, mas no que ela faz, os colaboradores em geral vão imitar os seus comportamentos e as suas atitudes, principalmente nas situações de mudanças. A preferência das relações sociais às relações virtuais pode ser entendida pelas características da primeira: nas relações face a face, as pessoas utilizam indícios para-verbais (tom, inflexão, e volume de voz) e não-verbais (movimentos dos olhos, expressão facial, movimentação das mãos) e outras linguagens corporais. Esses gestos ajudam na comunicação mais clara, enriquecendo seu sentido. As relações virtuais, ao contrário, incluem fatores básicos como a ausência de gestos, contexto social limitado, mas possuem a capacidade de superar as limitações de tempo e espaço.

TABELA 6 – Representação do uso da tecnologia

| **5 –** O uso das tecnologias representa para você: | |
|---|---|
| a. uma evolução | **30** |
| b. um modismo | **–** |
| c. uma ameaça | **04** |
| d. um desafio profissional | **26** |
| | **60** |

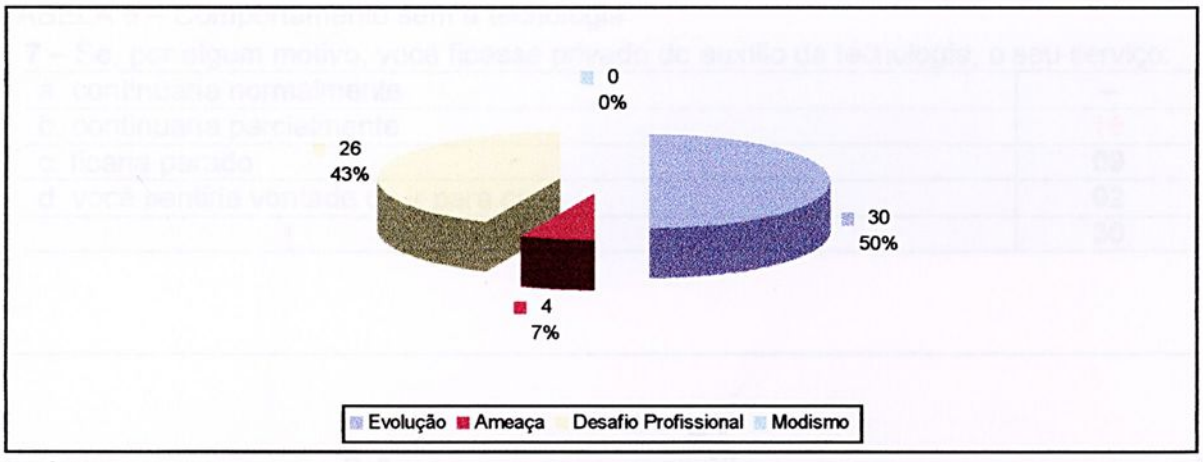



GRÁFICO 19 - Representação do uso da tecnologia

Observa-se nesta questão a confirmação que os colaboradores da empresa realmente parecem usar a tecnologia porque acreditam nela, e não porque é imposta. Agregam valores positivos como crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

TABELA 7 – Necessidades para adaptação

| **6 –** Você acredita que, para um funcionário se adaptar às mudanças causadas pelo uso das novas tecnologias, é necessário: | |
|---|---|
| a. Coleguismo | **03** |
| b. Competência | **07** |
| c. Dedicação | **15** |
| d. Comunicação | **08** |
| e. Instrução/Treinamentos | **27** |
| | **60** |

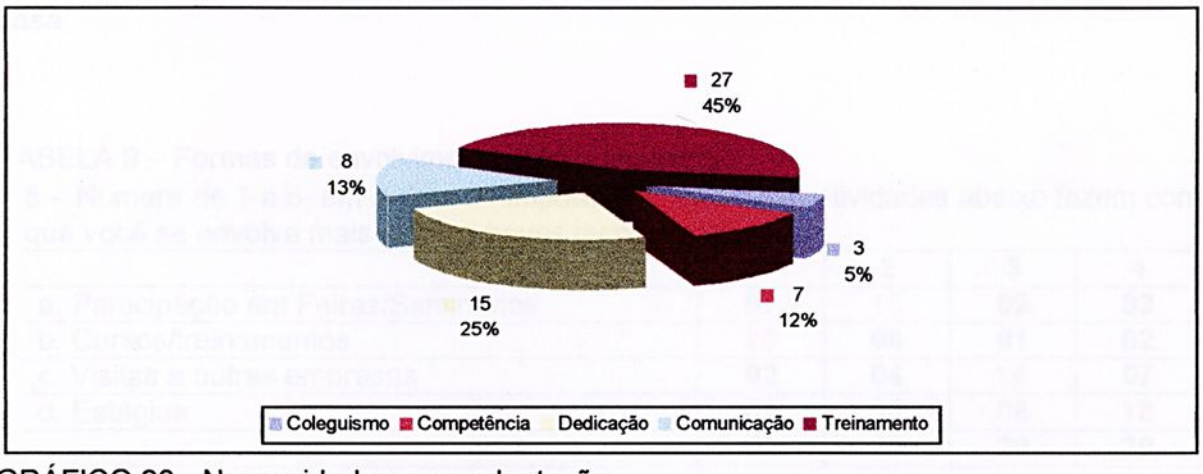



GRÁFICO 20 - Necessidades para adaptação

Observa-se nesta questão a necessidade da instrução e do treinamento, com 45%. Este percentual reflete a opção da empresa pelo investimento na capacitação das pessoas. Fica evidente, também, por parte dos colaboradores, com 25%, a dedicação e o interesse em atividades de treinamento.

TABELA 8 – Comportamento sem a tecnologia

| **7 –** Se, por algum motivo, você ficasse privado do auxílio da tecnologia, o seu serviço: | |
|---|---|
| a. continuaria normalmente | – |
| b. continuaria parcialmente | 19 |
| c. ficaria parado | 09 |
| d. você sentiria vontade de ir para casa | 02 |
| | 30 |

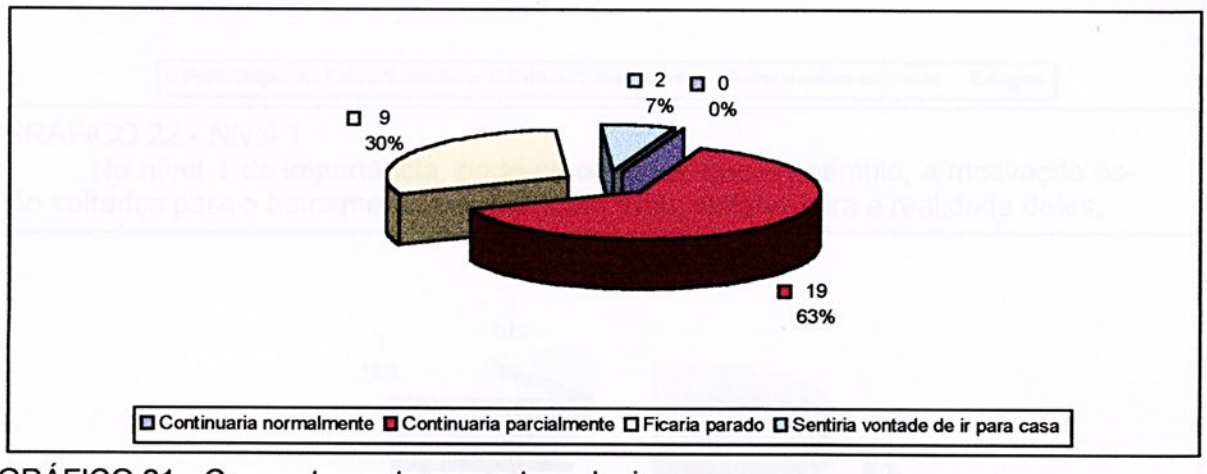



GRÁFICO 21 - Comportamento sem a tecnologia

Grande parte dos colaboradores (63%) afirmou que o seu serviço continuaria apenas parcialmente se eles ficassem privados do uso das tecnologias, e mais de um terço (37%) declaram que o seu serviço pararia, ou sentiria vontade de ir para casa.

TABELA 9 – Formas de envolvimento com a tecnologia

| **8 –** Numere de 1 a 5, em ordem de importância, quais das atividades abaixo fazem com que você se envolva mais com as novas tecnologias: | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| a. Participação em Feiras/Seminários | 07 | 15 | 09 | 03 |
| b. Cursos/treinamentos | 20 | 08 | 01 | 02 |
| c. Visitas a outras empresas | 02 | 04 | 14 | 07 |
| d. Estágios | 01 | 03 | 06 | 18 |
| | 30 | 30 | 30 | 30 |

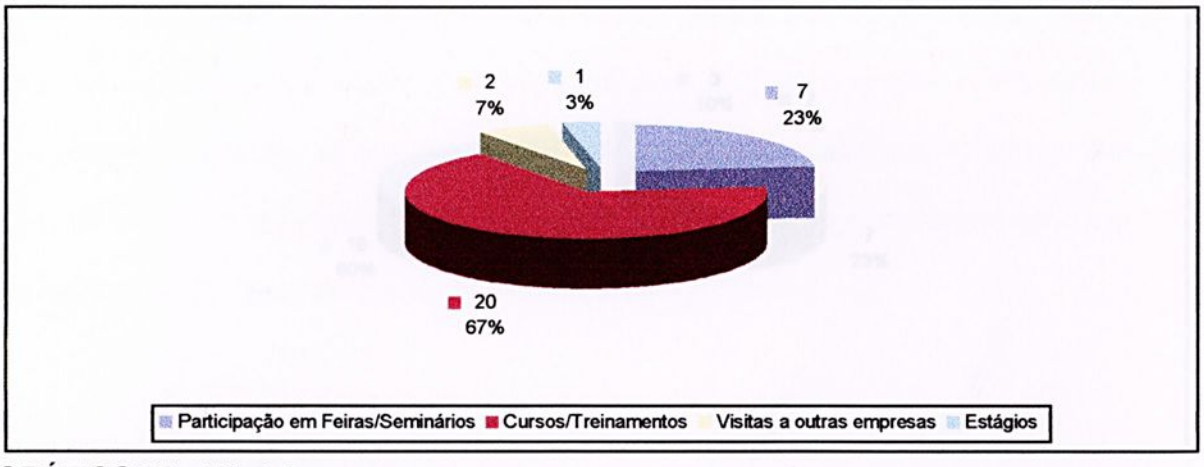



GRÁFICO 22 - Nível 1

No nível 1 de importância, pode-se observar que o estímulo, a motivação estão voltados para o treinamento coletivo, com 67%, voltado para a realidade deles.

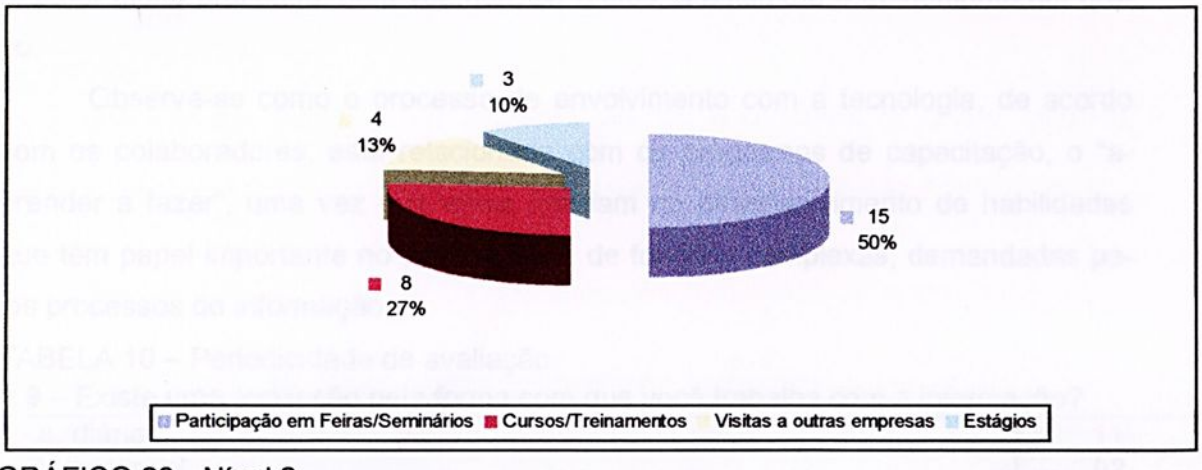



GRÁFICO 23 - Nível 2

No nível 2 de importância, com 50%, aparece a participação em feiras, seminários como forma de atualização, de tomar ciência das novas tendências.

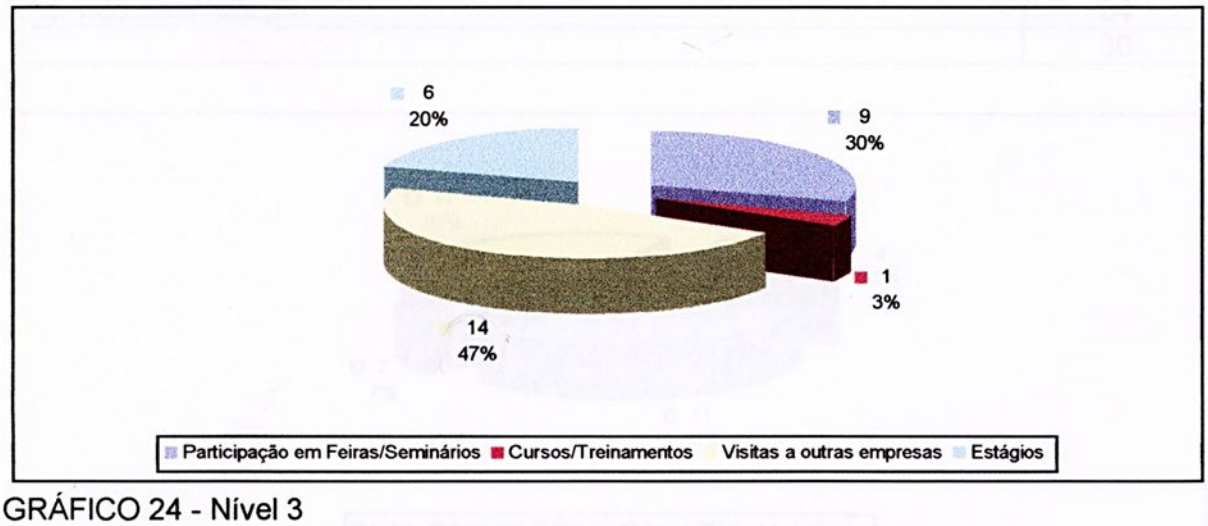



GRÁFICO 24 - Nível 3

No nível 3 de importância, com 47%, aparece a atividade de visita a outras empresas, para a observação de realidades diferentes.

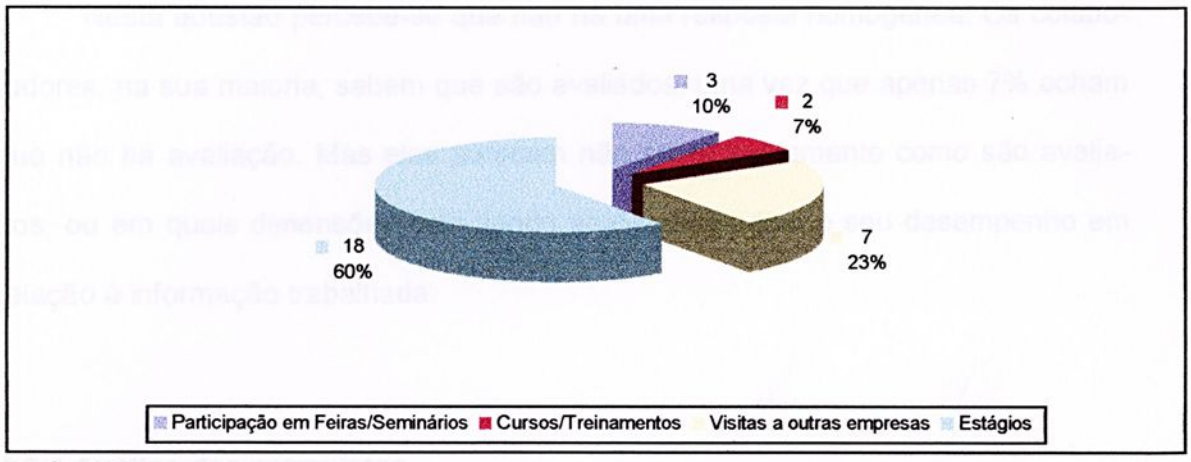



GRÁFICO 25 - Nível 4

No nível 4 de importância, com 60%, aparece o estágio. Esta atividade parece não ser muito praticada, uma vez que, para eles, o estágio é o treinamento em grupo.

Observa-se como o processo de envolvimento com a tecnologia, de acordo com os colaboradores, está relacionado com os programas de capacitação, o "aprender a fazer", uma vez que estes auxiliam no desenvolvimento de habilidades que têm papel importante no desempenho de funções complexas, demandadas pelos processos de informação.

TABELA 10 – Periodicidade de avaliação

| **9** – Existe uma avaliação pela forma com que você trabalha com a informação? | |
|---|---|
| a. diária | **11** |
| b. semanal | **02** |
| c. mensal | **11** |
| d. anual | **02** |
| e. não há avaliação | **04** |
| | 30 |

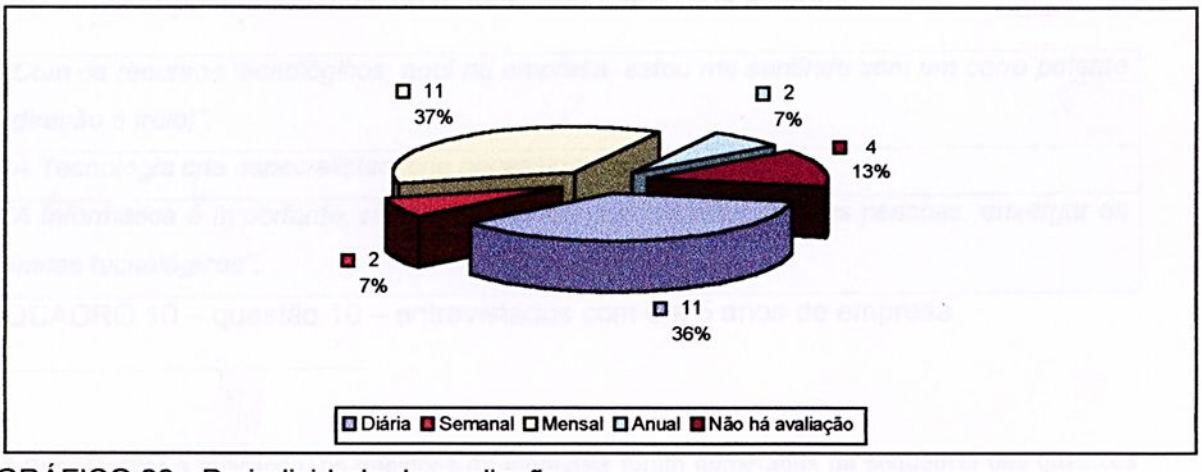



GRÁFICO 26 - Periodicidade de avaliação

Nesta questão percebe-se que não há uma resposta homogênea. Os colaboradores, na sua maioria, sabem que são avaliados, uma vez que apenas 7% acham que não há avaliação. Mas eles parecem não saber exatamente como são avaliados, ou em quais dimensões está sendo analisado/medido o seu desempenho em relação à informação trabalhada.

### 4.2.4 Análise das entrevistas

A entrevista trouxe elementos para analisar e repensar conceitos, atitudes, principalmente os que estão implícitos e que, muitas vezes, não são exteriorizados.

Na questão *número dez*[5] foi solicitado aos colaboradores que relatassem fatos, histórias, acontecimentos marcantes ocorridos na época da adoção de novas tecnologias. Nesta questão, para facilitar a análise, os colaboradores foram divididos de acordo com o tempo de empresa em três grupos: de 0 a 5 anos, de 5 a 10 anos, e acima de 10 anos.

Os depoimentos mais marcantes são transcritos a seguir:

| |
|---|
| *"Com os recursos tecnológicos, aqui na empresa, estou me sentindo com um carro potente (direção e freio)".* |
| *"A Tecnologia cria especialistas, cria necessidades".* |
| *"A informática é importante, mas ainda temos que trabalhar com as pessoas, enxergar os limites tecnológicos".* |

QUADRO 10 – questão 10 – entrevistados com 0 a 5 anos de empresa

[5] Para facilitar a aplicação, as questões da entrevista foram numeradas na seqüência das questões do questionário.

Pode-se perceber que os entrevistados com até cinco anos de empresa já foram contratados com a qualificação e requisitos para atuar com as inovações tecnológicas já adotadas. A tecnologia representa para estes uma forma de melhorar a comunicação em função dos e-mails, do acesso à Internet, bem como para colher informações internas e externas, o que facilita o processo de integração dos novos colaboradores.

| |
|---|
| *"'Boas brigas' pela tecnologia a favor da melhor forma que fosse de encontro com a realidade da empresa."* |
| *"Marcou o fato de trabalhar vários finais de semana seguidos para não parar projetos tecnológicos."* |
| *"Imprudência com vírus, não consegui controlar a situação, mandei vírus para a Empresa toda."* |
| *"Sempre que inova a tecnologia, penso: por que mudar se está dando certo? Todo processo é assim, depois a gente se acostuma."* |

QUADRO 11 – questão 10 – entrevistados com 5 a 10 anos de empresa

Quanto aos colaboradores com 5 a 10 anos de empresa, pode-se afirmar que estes já participaram do processo de implantação de novas tecnologias em andamento, e passaram por períodos de adaptação nessa fase de transição. Houve nas respostas grande destaque para o aprendizado do novo, de novas maneiras de se trabalhar. Deve-se destacar, também, que para estes colaboradores a tecnologia veio otimizar as tarefas com resultados mais rápidos, e com uma comunicação instantânea. A Internet quebrou barreiras que existiam antes na comunicação, abrindo horizontes que antes não eram possíveis de ser alcançados.

unesp

| |
|---|
| *"Quando eu via todos aqueles computadores chegando na empresa eu pensava é agora eu perdi meu emprego".* |
| *"Virada dos anos 90 na era da informática, havia um micro para cada departamento e hoje todos têm um".* |
| *"Muito, mas muito trabalho para aprimorar o uso do software".* |
| *"Na implantação de sistemas, 'pânico' nas adaptações".* |
| *"Alocar recursos humanos e materiais".* |
| *"Análise de relatórios on-line".* |
| *"Receber ordem de serviço on-line".* |

QUADRO 12 – questão 10 – colaboradores acima de 10 anos de empresa

Quanto aos colaboradores com tempo de casa acima de 10 anos, esta questão foi muito significativa, pois foi um momento no qual a pessoa parou para pensar na sua trajetória na organização, com também no seu desenvolvimento pessoal. Os principais pontos que surgiram durante a entrevista foram: voltar a estudar, trabalhar em equipe, participar de muitos cursos e treinamentos, aprender que *aprender* faz parte da rotina de trabalho, enxergar que existe futuro.

Na questão *numero onze* buscou-se investigar as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho com relação à adoção das novas tecnologias. Os principais depoimentos são os seguintes:

| |
|---|
| *"A tecnologia veio para ajudar a otimizar o serviço."* |
| *"Resultados mais rápidos, mais ágeis, rendimento maior, comunicação instantânea."* |
| *"Diminuição da quantidade de papéis em arquivo."* |
| *"Passei a fazer tudo no meu local de trabalho, sem ter que ir pessoalmente resolver, como fazia antes."* |
| *"Aperfeiçoamento constante na rotina de trabalho."* |
| *"As pessoas se sentem mais valorizadas."* |
| *"Não pensam e agem somente pelo seu departamento, mas de maneira global."* |
| *"Todo dia tem algo novo."* |
| *"Vencer o medo de não conseguir acompanhar os projetos tecnológicos."* |

QUADRO 13 – questão 11

Pode-se perceber, através destas respostas, que, com o auxílio da tecnologia, houve *facilidade, agilidade, comunicação mais fácil, praticidade, resultados mais rápidos e precisos* na execução das tarefas cotidianas.

Além disso, os colaboradores nem discutiam sobre esses aspectos, é como se fosse uma unanimidade, independente de sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa e função hierárquica, quanto ao uso da tecnologia.

Em relação à questão *número doze*, buscou-se investigar quais tipos de resistência às mudanças tecnológicas são detectadas com maior freqüência na empresa.

| |
|---|
| "Medo do novo, entrar em um campo todo desconhecido". |
| "Estar sempre estudando". |
| "O preconceito de que vai ser difícil aprender e adaptar a instrumentos que exijam conhecimento". |
| "Que a tecnologia possa trazer problemas profissionais". |
| "Falta de experiência na adaptação de novos sistemas". |
| "Não querer voltar a estudar". |
| "As mudanças constantes." |
| "Receio do novo." |
| "Acomodação à rotina." |

QUADRO 14 – questão 12

Muitas pessoas reagem a mudanças, principalmente por possuírem uma expectativa de uniformidade, de "não mudança". Há vários outros motivos para a resistência a mudanças, desde a não percepção da necessidade de mudanças, a desconfiança de que as mudanças possam afetar as condições de subsistência, a falta de participação no planejamento e na implementação das mudanças, o tempo que tal planejamento esteja consumindo, a influência do grupo sobre cada indivíduo, o questionamento que as mudanças possam provocar nos valores e crenças do grupo, são motivos para a ocorrência de resistências.

Pode-se sentir que foi um desafio trabalhar com essas resistências, mas percebe-se que, através de uma ação conjunta entre colaboradores e diretoria, há um esforço cotidiano para se superar os obstáculos.

Na *questão treze*, foi perguntado sobre qual seria a idéia que o colaborador faria de um ambiente ideal de circulação de informações dentro de uma empresa. A questão reflete uma curiosidade sobre o que esses colaboradores saberiam informar quanto ao um ambiente ideal de informação.

| |
|---|
| *"'Gestão à vista' painéis informáticos, sobre metas, resultados, manter constantemente informado."* |
| *"Tivesse um profissional para tratamento, classificação e disseminação da informação."* |
| *"Tirar as paredes da empresa."* |
| *"E-mail interativo."* |
| *"Computadores disponíveis em áreas de lazer, intranet, Internet, redes."* |
| *"Módulos integrados - links, visualizar todas as informações dos funcionários."* |

QUADRO 15 – questão 13

Muitas das respostas versaram sobre o ambiente físico, que deveria sofrer adequações para uma maior circulação da informação. Deve-se destacar, também, que numa das respostas um dos colaboradores manifestou a necessidade de um profissional da área da Ciência da Informação que tratasse, classificasse e disseminasse a informação dentro da empresa. Também é interessante notar a ausência de referências sobre as vantagens que um ambiente ideal possa trazer de vantagens para um desempenho profissional, bem como não há citações sobre o conhecimento.

A questão *número catorze* ficou aberta às sugestões para que cada entrevistado registrasse o que tinha havido de importante no encontro. A maioria respondeu

que não havia nada a complementar, porém, alguns depoimentos foram registrados:

| |
|---|
| *"Achei essa oportunidade 'bacana', de estar refletindo sobre o tema tecnologia".* |
| *"Colaborador destaca que gostaria que os profissionais da área de tecnologia dessem mais atenção à necessidade de conhecer os processos das empresas para depois analisar as tecnologias que devem ser utilizadas".* |
| *"Passei todas as fases, aqui na empresa, de mudanças tecnológicas no meu ambiente de trabalho. Esses desafios trouxeram um crescimento tanto pessoal, quanto profissional. Tento passar, sempre que possível, essa experiência a minha equipe de trabalho."* |

QUADRO 16 – questão 14

Um dos colaboradores destaca a satisfação de estar refletindo sobre o tema tecnologia. Pode-se perceber que este colaborador, como muitos outros, sente-se à vontade para explanar sobre o tema, uma vez que o assunto já é de seu conhecimento, e não mais um tabu, algo que não pode ser abordado. Percebe-se, ainda, que os colaboradores já têm sugestões a dar, ou seja, são capazes de refletir sobre o uso da tecnologia, principalmente no que diz respeito a sua associação às pessoas, bem como são capazes de transmitir o seu conhecimento adquirido no processo de implantação das novas tecnologias, o que sugere a incorporação destas no uso cotidiano, como um elemento já assimilado no comportamento dos colaboradores e pertencente à cultura da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso, realizado em uma empresa do ramo alimentício da cidade de Marília, SP, teve como finalidade levantar aspectos da cultura organizacional em relação à gestão da informação e ao comportamento dos colaboradores, ao adaptar-se a um ambiente em constantes mudanças tecnológicas.

Através dos dados coletados junto à Direção da empresa, pode-se constatar que esta opera com uma grande quantidade de informações, e com os recursos da tecnologia de ponta disponível.

Desta forma, o processamento da informação, mediado pela tecnologia, tem um papel fundamental para se obter velocidade a um baixo custo, além de auxiliar nas tomadas de decisões, de forma a alcançar mercados competitivos e globalizados, ou seja, a mediação da tecnologia já está inserida na evolução da cultura da organização, mais precisamente nos *valores* da cultura.

O estudo envolveu trinta colaboradores da empresa da área administrativa, uma vez que estes, no seu trabalho cotidiano, estão mais próximos do uso da tecnologia para a Gestão da Informação.

Atendendo aos objetivos específicos desta pesquisa, buscou-se pontuar os recursos tecnológicos utilizados e a freqüência deste uso na gestão da informação. Através da aplicação do questionário, pode-se constatar que o uso do e-mail e da Internet tem grande destaque no cotidiano dos entrevistados, uma vez que houve

unesp

uma alteração na natureza e na diversidade das relações interpessoais e da estrutura organizacional, como também reduziu, ou mesmo anulou, as barreiras entre os níveis hierárquicos. Numa situação anterior, dificilmente um colaborador subalterno conseguiria se dirigir pessoalmente a um dos diretores de uma organização, no ambiente de trabalho; porém, com o uso do correio eletrônico este contato já não é tão impossível.

Ao relacionar os elementos da Cultura Organizacional com a adoção de novas tecnologias na empresa, pode-se perceber alterações na estrutura da empresa, como o citado no parágrafo anterior com referência às mudanças no relacionamento entre os níveis hierárquicos causada pelo uso do e-mail. Além disso, outro aspecto que ficou bastante evidente, nesta empresa, foi o surgimento da figura dos *heróis*, principalmente as chefias, durante o processo de superação das dificuldades de implantação das novas tecnologias.

Pode-se detectar o surgimento de *rituais* na empresa: cada vez que há a aquisição de novas tecnologias, há a divulgação a toda empresa, seguida de exposição e demonstração ao setor interessado. Numa etapa posterior, segue-se o treinamento como suporte para a utilização dos novos elementos de tecnologia. Segundo o balanço do ano de 2003, a empresa contou com 13.377 participantes de cursos, 768 eventos internos, e 3.107 horas de treinamento, demonstrando uma preocupação com o aprendizado e com a busca de conhecimentos.

Constatou-se, ainda, uma preocupação com o layout de forma a favorecer a disseminação da informação. Pela observação *in loco*, pode-se avaliar que a empresa prefere ambientes abertos sem divisórias, pelo menos nos departamentos, visando uma maior interação e o compartilhamento de informações entre todos, o que

unesp

vem ao encontro com as modernas posturas de administração, compreendidas na Era da Informação.

Na seqüência, procurou-se levantar quais os tipos de *resistência* às mudanças tecnológicas que o entrevistado pôde perceber com maior freqüência na organização. Neste tópico, como já era de se esperar, a primeira resistência fica por conta do medo do novo, isso porque, normalmente, o grupo, independente do tipo, constrói um conjunto de significados compartilhados sobre os elementos que os cerca. Estes significados tendem a funcionar com uma espécie de *pára-choques* a quaisquer alterações bruscas que possam gerar ansiedade, venham estas mudanças de dentro ou de fora do grupo. Essas alterações tendem a desarranjar tudo o que estava devidamente ordenado, força os indivíduos a saírem da rotina.

Muitos entrevistados apontaram como *resistência*, ainda, o receio de ter que voltar a estudar. Mais do que uma alteração no ambiente de trabalho, a volta aos estudos causa também uma mudança na vida pessoal dos colaboradores.

Quanto às alterações no *comportamento* do entrevistado face à adoção das novas tecnologias, o item que primeiro chamou a atenção foi a incorporação do uso das tecnologias para o desenvolvimento das tarefas. Grande parte dos entrevistados da empresa (63%) afirmou que o seu serviço continuaria apenas parcialmente se eles ficassem privados do uso das tecnologias, e mais de um terço (37%) declaram que o seu serviço pararia, ou sentiria vontade de ir para casa. Ninguém declarou que o serviço continuaria normalmente. Isso pode indicar que já houve uma incorporação da tecnologia no desenvolvimento cotidiano das tarefas.

Outro aspecto que chamou a atenção foi com relação à indicação da necessi-

dade do esforço e da dedicação como fator de adaptação às novas tecnologias. Isso representa um comprometimento com relação à conscientização do papel das pessoas dentro da organização, um comportamento maduro, ou seja, a aceitação dos valores compartilhados da organização, uma vez estes colaboradores se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles.

Na seqüência, buscou-se detectar percepções em relação a um ambiente informacional ideal para a circulação da informação dentro de uma organização. Algumas respostas versaram sobre adequações no ambiente físico, sem a adoção de tecnologias complexas, como painéis informativos, ou a retirada de paredes da empresa. Outras, versarem sobre a adoção de elementos tecnológicos, como computadores disponíveis em áreas de lazer. Mas também houve quem manifestasse a necessidade de um profissional da área da Ciência da Informação que tratasse, classificasse e disseminasse a informação dentro da empresa. Nota-se a ausência de referências sobre as vantagens que um ambiente ideal possa trazer para um desempenho profissional, bem como não há citações sobre o conhecimento que pode advir de tal ambiente.

Como a empresa aparentemente atingiu um nível desejável de implantação das novas tecnologias, surge, então, a necessidade da manutenção deste clima de empenho na aceitação e no aprendizado no uso das tecnologias implantadas, bem como nas que vierem no futuro, no sentido de estar sempre trabalhando com a qualidade no uso da informação e das tecnologias.

Uma vez que as informações circulam *on-line* pela empresa, são confiáveis, pertinentes, adequadas, têm origem externa e interna, e são liberadas de acordo

com o perfil do usuário, poder-se-ia melhorar o fluxo informacional, agregando-se agilidade e valor de controle à informação, através da contratação de um profissional da área da Ciência da Informação que tratasse, classificasse e disseminasse a informação dentro da empresa, como foi sugerido pelos entrevistados, de modo a otimizar a Gestão da Informação.

Deve-se sempre ter em mente que o ambiente informacional muda constantemente. A natureza da informação é evoluir, desde que se mantenha um comportamento informacional, ou seja, o hábito de se compartilhar as informações, e transformá-las em conhecimento duradouro.

O que ficou claro para esta pesquisa foi que dificilmente uma empresa alcançará uma verdadeira vantagem competitiva por intermédio da informação sem adotar, para gerenciá-la, abordagens mais voltadas para as pessoas, como as verificadas na empresa estudada durante a condução deste trabalho.

Para tanto, as organizações necessitam tratar seus colaboradores como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas, e cujo crescimento interessa-lhes também.

Em função do tipo de análise que realizamos neste estudo de caso, delimitam-se os resultados obtidos estritamente para o universo pesquisado, sem se fazer qualquer tipo de generalização, além desses limites. As reflexões realizadas devem ser entendidas como ponto de partida, para que outros estudos, com as mesmas características, em ambientes informacionais possam ser realizados, considerando a relevância que as questões aqui estudadas têm para as organizações e para a Ciência da Informação.

unesp

# REFERÊNCIAS

AGUIAR, A.C. Informação e atividade de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n. 1. p. 7-15, jan./jun. 1991.

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influências da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, vol. 2, n.1, p. 63-80, jan./jun. 2001.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução da cultura no Brasil. Brasília: UnB, 1963.

BORGES, L.G. **Gestão da informação**: versão preliminar. Porto, ERIC/AVE, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1987.

_____. **Manual de reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. Ed. compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORIAT, B. Automação programável. In: CARVALHO, R.; SCHMITIZ, H. (Org.) **Automação, competitividade e trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1988.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira/Thomson; São Paulo: Learning, 2002.

DAVENPORT: T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, M. M. K.; BELUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: Edusc, 2003.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

unesp

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING Disponível em: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=784&dataDoJornal=atual>. Acesso em 15 set. 2003.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoal**: relações industriais. São Paulo: Atlas, 1979.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 79-89.

FLEURY, M. T. L.; SILVA, S. M. Cultura organizacional e tecnologia de informação – um estudo de caso em organizações universitárias. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. (Org.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p.161-185.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron; São Paulo: MacGraw – Hill, 1991a.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, p 73-82, jul./set., 1991b.

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE, W.; H. P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

HARVEY, D. A condição pós-moderna. São Paulo: Loyola, 1992.

HILGARD, E.R.; ATKINSON, R.C. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Nacional, 1976.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.

KEEN, P. G.W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**. São Paulo: Campus, 1996.

LIMA, J. Reuniões negativas fazem empresas ruins. Disponível em <www.cesar.org.br/unit/publicacoes/mobile03129/.htm<. Acesso em 8 jul. 2001.

LOJKINE, J. **A revolução industrial**. São Paulo: Cortez, 1995

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997.

unesp

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARTIN, J. **Reengenharia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 1999.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOTTA, C. G. **Ideologia da cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1977.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Manual Oslo, 1996. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/inovacao/inovacao.asp>. Acesso em 29 dez. 2003.

POCHMANN, M. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. (Org.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 93-129.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Ritos e excelências nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SCHAFF, A. **A sociedade informática**. São Paulo: Brasiliense. 1995.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: J. Bess, 1985.

SELLTIZ, W.; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

STAIR, M.R. Princípios de sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SUPERINTERESSANTE, São Paulo, n. 179, ago. 2002.

unesp

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TOFLER, A. **Choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4, ago/02. Disponível em <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 2 fev. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCUL, E. S.. **Análise da aplicabilidade de um sistema ERP no processo de desenvolvimento de produtos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

# APÊNDICES

# APÊNDICE A

# FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS – EMPRESA

# APÊNDICE A

## FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS – EMPRESA

a) Identificação da organização:_____

b) Dados pessoais:

Sexo: ( ) M ( ) F Idade:
Formação:_____

c) Cargo: _____

d) Tempo de empresa:_____

e) Data: _____

Os dados abaixo serão utilizados para a pesquisa acadêmica desenvolvida por Cássia Regina Bassan de Moraes, Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação Unesp, Campus de Marília, sem fins de divulgação, propaganda, ou identificação do colaborador.

**1** – Como a empresa organiza as suas informações?
[ ] a. Base de dados computadorizada
[ ] b. Sistema de arquivos de papel
[ ] c. Parte computadorizada / parte em papel
[ ] d. Não possui registros de informações
[ ] e. Outro meio. Especifique: _____

| **2** - A empresa vem investindo em novas tecnologias para melhorar a velocidade de circulação da informação na empresa, nos últimos dois anos: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Computadores | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Softwares | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Redes | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Planilhas eletrônicas (Word, Excel, Power Point, etc.) | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Internet | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Outro(s) meio(s). Qual(is)? | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

| **3** - Quais os critérios que são ou podem ser adotados no descarte dos instrumentos tecnológicos: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Duplicatas de material | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Em desuso | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Materiais inadequados | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Disponibilidade de mais recentes/modernos | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Estado físico | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Outros. | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| Relacione:_____ | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

| **4** - Quais procedimentos a empresa vem adotando para envolver os colaboradores com as novas tecnologias: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempr | Sempr e |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Participação em Feiras | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Participação em Seminários | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Cursos/treinamentos | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Visitas a outras empresas | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Estágios | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| g) Outros. | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| Especifique:_____ | | | | | |

| **5** – Quais os procedimentos da empresa na apresentação de novas tecnologias aos seus colaboradores: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempr | Sempr e |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Demonstração prática para a organização | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Demonstração prática para o setor interessado | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Exposição para a organização | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Exposição para o setor interessado | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Divulgação a toda organização | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Divulgação somente ao setor interessado | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| h) Outro(s). | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| Qual(is)?_____ | | | | | |

| **6** – Qual a freqüência da utilização das informações geradas das seguintes atividades operacionais na rotina da organização: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Liberação de pedidos de vendas | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Crédito e cobrança | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Contábil/financeiro | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Departamento pessoal | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Controle de estoque | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Contas a receber | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| g) Contas a pagar | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| h) Legislação | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| h) Outro(s). | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| Qual(is)?_____ | | | | | |

unesp

| **7** – A Alta Direção utiliza-se das informações vindas dos diferentes setores para tomada de decisões: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Tendências políticas/econômicas | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Vendas/marketing | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Produção | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Finanças/custos | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Logística | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Recursos Humanos | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| g) Administrativo | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| h) Qualidade e produtividade | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |

**8 –** A informação é responsável pelas vendas da empresa em qual percentual:
[ ] a. menos de 20%
[ ] b. 20%
[ ] c. 40%
[ ] d. 60%
[ ] e. 80%
[ ] f. 100%
[ ] g. Outro percentual.
Qual?_____

| **9** – Na empresa, com a implantação de novas tecnologias, ocorreu: | Nunca | Quase nunca | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Demissão | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| b) Rodízio de cargos | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| c) Promoções | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| d) Contratação de mão-de-obra mais qualificada | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| e) Terceirização | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| f) Pedidos de demissão | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| g) Outros. | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] | [ ] |
| Especifique:_____ | | | | | |

**10** - Existe uma norma na empresa para que os colaboradores não divulguem informações a respeito de seu trabalho no ambiente externo à organização? ( ) sim ( ) não Considerações:

**11** - Existe na empresa um profissional especialmente dedicado a coletar analisar informações de mercado, incluindo informações sobre consumidores, associados, usuários finais e tendências de mercado? ( ) sim ( ) não Considerações:

**12** - A empresa recruta e contrata colaboradores em parte por causa da maneira como administra, habitual e potencialmente, a informação? ( ) sim ( ) não
Considerações:

**13** - A empresa tem uma visão bem fundamentada sobre que tipo de tecnologia provavelmente lhe trará vantagem competitiva? ( ) sim ( ) não
Considerações:

unesp

# APÊNDICE B

# FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS - COLABORADOR

# APÊNDICE B

## FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS - COLABORADOR

a) Identificação da organização:_____

b) Dados pessoais:

Sexo: ( ) M ( ) F Idade:
Formação:_____

c) Tempo de empresa:_____ d) Função: _____

e) Data da entrevista: _____

Os dados abaixo serão utilizados para a pesquisa acadêmica desenvolvida por Cássia Regina Bassan de Moraes, Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação Unesp, Campus de Marília, sem fins de divulgação, propaganda, ou identificação do colaborador.

**1**- Indique os recursos que você utiliza em tecnologia da informação, numerando-os de 1 a 5 de acordo com a intensidade de uso:
[ ] a. Acesso à Internet
[ ] b. E-mail
[ ] c. Planilhas eletrônicas
[ ] d. Editor de texto
[ ] e. Outro(s). Qual (is)?_____

**2**- Indique a forma com que as informações chegam até você na sua empresa, numerando-as em ordem de importância:
[ ] a. documentos impressos
[ ] b. e-mail
[ ] c. reuniões
[ ] d. conversas/encontros informais (comunicação interpessoal)
[ ] e. jornal
[ ] f. murais
[ ] g. treinamentos/eventos
[ ] h. Outro(s) meio(s).Qual (is)?_____

**3** – A empresa possui um layout em seus ambientes de trabalho que estimula a troca de informações:
[ ] a. Não possui e não necessita
[ ] b. Não possui mas necessita
[ ] c. Possui e mantém sempre o mesmo
[ ] d. Possui e sempre está reestruturando
[ ] e. Possui além do necessário

**4** – Indique os aspectos que mais contribuíram para o seu processo de adaptação às novas tecnologias, numerando-os de 1 a 5 em ordem de importância:
[ ] a. Relação com colegas de trabalho
[ ] b. Relações com a Chefia
[ ] c. Relações virtuais estabelecidas
[ ] d. Relações sociais
[ ] e. Relações com outras organizações

**5** – O uso das tecnologias representa para você:
[ ] a. uma evolução
[ ] b. um modismo
[ ] c. uma ameaça
[ ] d. um desafio profissional

**6** – Você acredita que, para um funcionário se adaptar às mudanças causadas pelo uso das novas tecnologias, é necessário:
[ ] a. Coleguismo
[ ] b. Competência
[ ] c. Dedicação
[ ] d. Comunicação
[ ] e. Instrução/Treinamentos

**7** – Se, por algum motivo, você ficasse privado do auxílio da tecnologia, o seu serviço:
[ ] a. continuaria normalmente
[ ] b. continuaria parcialmente
[ ] c. ficaria parado
[ ] d. você sentiria vontade de ir para casa

**8** – Numere de 1 a 5, em ordem de importância, quais das atividades abaixo fazem com que você se envolva mais com as novas tecnologias:
[ ] a. Participação em Feiras/Seminários
[ ] b. Cursos/treinamentos
[ ] c. Visitas a outras empresas
[ ] d. Estágios
[ ] e. Outros.
Especifique:_____

**9** – Existe uma avaliação pela forma com que você trabalha com a informação?
[ ] a. diária
[ ] b. semanal
[ ] c. mensal
[ ] d. anual
[ ] e. não há avaliação



10. Relate algo (fatos, histórias, acontecimentos) marcante ocorrido na época da adoção de novas tecnologias?

11. O que mudou na sua rotina de trabalho com a adoção das novas tecnologias?

12. Quais tipos de resistência às mudanças tecnológicas são detectados com maior freqüência na empresa?

13. Como você imagina um ambiente ideal de circulação de informações dentro de uma empresa?

14. Existe algo mais que você gostaria de acrescentar ao que foi tratado nesta entrevista?

unesp

# APÊNDICE C

# ROTEIRO DE AUDITORIA DA INFORMAÇÃO

# APÊNDICE C

# ROTEIRO DE AUDITORIA DA INFORMAÇÃO

**Avaliação/Notas para as respostas**

- Responder com um estilo informal, mas claro. Quando não der uma resposta a qualquer das perguntas, por favor, identifique a razão:

NS = não sabe ND = não disponível NA = não aplicável NP = não divulgável (segundo regras da organização e/ou espaço de atuação profissional)

**Identificação da informação**

(Completar com a informação tratada de forma global. Tente identificar todas as características/fatores de informação que estão relacionados ao seu trabalho e/ou função na organização e ou espaço de atuação profissional)

- Tipo de informação (identificação)
- Suporte (papel, eletrônico, oral)
- Quantidade/duração (páginas, bytes)
- Confiabilidade (nível de confiança: muito, pouca...)
- Qualidade/clareza (boa... ruim...)
- Freqüência (hora, dia, mês)
- Pertinência (adequação temporal) (boa...ruim...regular...)
- Valor (medida de utilidade) (muita...nenhuma...)
- Adequação de formato/apresentação (boa...má...)
- Normalização do formato ( sim...não)
- Classificação (confidencialidade, quem é o detentor)
- Origem (interna, externa)
- Destino/Distribuição (Perfil do usuário)
- Ação (Modificar, destruir, processar, criar, arquivar, esperar)
- Sugestões de Melhoria
- Qual o valor que a ela poderá ser agregado

**Objetivos de negócio e missão da organização e/ou espaço de atuação profissional**

- Descrever os objetivos do negócio e a missão da organização e/ou espaço de atuação profissional, principalmente no que diz respeito de forma direta ao seu trabalho e/ou função. Se existir uma política explícita de gestão da informação, descreva os seus objetivos.

**Alinhamento entre os seus objetivos de negócio e a informação**

- Considera que existe alinhamento? Se não, por quê?
- Identifica pontos de quebra nos fluxos de informação?

unesp

- Tem uma noção clara dos sistemas de informação disponíveis?
- Existe uma Política de Informação explícita? Documentada? Como?
- Existem códigos de boas práticas, guias de orientação ou procedimentos documentados?

**Política e práticas**

- Existe uma análise do valor da informação (enfoque econômico)?
- Existe uma análise da qualidade da informação? Avaliação dos fornecedores/fontes?
- São designados os responsáveis pela propriedade dos recursos informacionais?
- É feita uma gestão do ciclo de vida da informação?
- São tratadas questões relacionadas à segurança (classificações de confidencialidade, integridade e disponibilidade)?
- As TIC's servem à sua estratégia de informação? Como poderiam melhorar?
- Considera que os aspectos legais e éticos são tratados e respeitados? Descrever.

**Informação estratégica**

- Identifica a informação de que necessita (visão estratégica)?
- Existe estratégia específica para adquirir a informação?
- Estão identificadas as fontes de informação que fornecem uma vantagem competitiva à organização e/ou espaço de atuação profissional? Como?
- Em que sentido é que as práticas, a cultura e a organização da empresa influenciam o comportamento e a cultura da informação para a produção do conhecimento?
- Identifica falhas nas suas capacidades e nas suas competências que impedem o alinhamento da sua cultura informacional com as suas estratégias de negócio?

**Mapeamento da informação**

- Desenhe uma representação dos fluxos de informação na organização e/ou espaço de atuação profissional e dos processos, funções, locais ou sistemas que intervêm em seu ciclo de vida. Essa representação pode ser qualquer formato, não necessariamente o fluxograma tradicional.

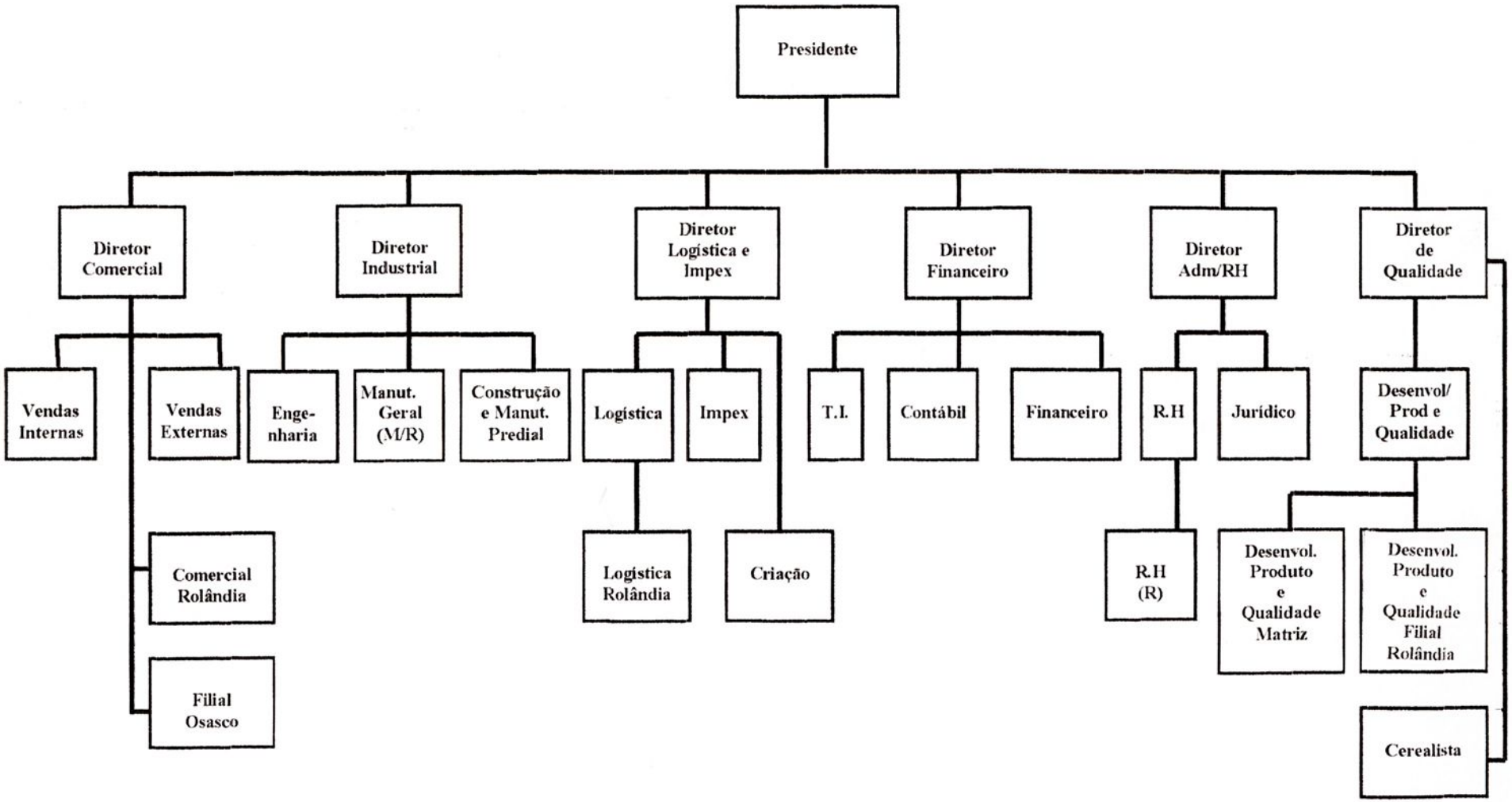
Fonte: Adaptado de BORGES, L.G. **Gestão da informação**: versão preliminar. *Porto*, ERIC/AVE, *2002*.
RCBB/2003

unesp

# ANEXO

# ANEXO A

# ORGANOGRAMA DA EMPRESA ESTUDADA


Presidente
Diretor Comercial
Diretor Industrial
Diretor Logística e Impex
Diretor Financeiro
Diretor Adm/RH
Diretor de Qualidade
Vendas Internas
Vendas Externas
Enge-nharia
Manut. Geral (M/R)
Construção e Manut. Predial
Logística
Impex
T.I.
Contábil
Financeiro
R.H
Jurídico
Desenvol/ Prod e Qualidade
Comercial Rolândia
Filial Osasco
Logística Rolândia
Criação
R.H (R)
Desenvol. Produto e Qualidade Matriz
Desenvol. Produto e Qualidade Filial Rolândia
Cerealista