

**JOÃO CAPPI**

**IMPACTO DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA INFORMAÇÃO NA MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL E NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**São Paulo**

**2006**

**JOÃO CAPPI**

**IMPACTO DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA INFORMAÇÃO NA MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL E NO COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**São Paulo**

**2006**

**Grão-Chanceler da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**  
Dom Cláudio Cardeal Hummes

**Reitora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**  
Profa. Dra. Maura Pardini Bicudo Vêras

**Presidente da Comissão Geral de Pós-Graduação**  
Profa. Dra. Anna Maria Marques Cintra

**Coordenador do Programa de estudos Pós-Graduados em Administração**  
Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

---

São Paulo, 19 de Julho de 2.006.

*À minha esposa, Bia, e aos meus filhos, Flávio e Juliana, pelo companheirismo, compreensão e apoio.*

## **Agradecimentos**

O meu especial agradecimento e minha admiração ao Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero, pelo aprendizado na orientação de minha pesquisa.

Os meus agradecimentos à Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos e ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, membros da banca do exame de qualificação, pelas importantes sugestões para o aprimoramento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira, coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração incansável incentivador dos mestrandos, meus sinceros agradecimentos.

Aos Professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração com os quais tive o prazer de cursar disciplinas: Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim, Prof. Dr. Onésimo Oliveira Cardoso, Prof. Dr. José Odílio dos Santos, Prof. Dr. Alexandre Luzzi Lãs Casas, Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan e Prof. Dr. Sérgio Gozzi.

Ao colega, Mestre Eduardo Pozzi Luchesi, pela amizade, apoio e incentivo.

À Srta. Rita de Cássia, secretária do Programa de Administração, amiga e incentivadora, meus sinceros agradecimentos.

À memória dos meus pais Cappi Rômulo e Amabile Tonarque Cappi que, apesar de termos convivido tão pouco, sempre estive certo de que estiveram presentes, acompanhando e apoiando meus projetos.

À minha querida irmã Lourdes, que sempre me apoiou e torceu pelo sucesso das minhas iniciativas. Ao meu irmão Miltom, sempre presente no início da minha carreira, apoiando e incentivando nos momentos mais difíceis. Ao meu irmão Delamar, que o curso da vida não possibilitou que tivesse as mesmas oportunidades.

Ao Sr. Marcelo Baptista de Oliveira, proprietário e presidente do Grupo Protege que permitiu e incentivou esta pesquisa em seu grupo de empresas, meus sinceros agradecimentos.

Ao Mário Baptista de Oliveira, jovem entusiasta e incentivador, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas e colaboradores do Grupo Protege e em especial à Sra. Márcia Regina Soares Andrade Dias, meus agradecimentos pela colaboração e espírito de equipe, sem os quais não seria possível a realização deste estudo.

## Resumo

O objetivo neste estudo de caso é explorar a percepção dos indivíduos que trabalham nos Departamentos e Filiais, e que compõem a Área de Administração e Finanças do Grupo Protege, no contexto do comportamento, da cultura, do clima e da mudança organizacional advindos da implantação de um sistema integrado de informações denominado Projeto Integrar – Fase 1. Para isto, foi utilizada a metodologia de estudo de caso único, baseado em pesquisa de campo, qualitativa, de corte seccional, com característica longitudinal, exploratória e nível de análise grupal. A pesquisa foi aplicada através de questionários via *web*, e buscou analisar na primeira parte, os sentimentos e percepções dos indivíduos em relação à presença da tecnologia integrada da informação e à mudança organizacional, bem como os efeitos no comportamento dos indivíduos frente ao novo e sua expectativa quanto ao futuro profissional. Na segunda parte buscou analisar os efeitos no processo e no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional. Os resultados evidenciaram, que apesar das limitações inerentes a um estudo de caso único, com análise restrita a um grupo organizacional, a participação na implantação de um sistema integrado de informações representou para os funcionários envolvidos, um avanço importante no processo de análise da cultura, do clima e da mudança organizacional. Ao se manifestarem quanto aos seus sentimentos, comportamentos, expectativas e com relação às mudanças trouxeram para a direção da empresa sinais claros de expectativas, frustrações, esperanças e, sobretudo, um alerta para que o avanço no processo de mudança organizacional deverá necessariamente ser recoberto de mais atenção, por parte dos dirigentes principalmente no que se refere, a uma melhor e mais ampla divulgação aos funcionários, dos objetivos do Projeto Integrar, afastando dúvidas e medos, que poderão fazer com que resistências inicialmente submersas venham à tona e possam inviabilizar as futuras implantações e conseqüentemente o processo de mudança organizacional.

**Palavras-Chaves:** Tecnologia da Informação; Comportamento Organizacional; Cultura Organizacional; Mudança Organizacional; Clima Organizacional.

## **Abstract**

The main objective of this case study is to explore the perception of people who work in departments and branch offices, and that make part of the Administration and Finances departments of the Protege Group, in the context of behavior, culture, weather and organizational changes that come from the implantation of a new integrated system of informations named Projeto Integrar – Fase 1 (Integrar Project – Stage 1). It was used the methodology of the study of a unique case, based on a field of research which is qualitative, sectional cut, has longitudinal and exploratory characteristic and grupal analysis level. The research was made through web questionnaires and has planned to analyse first the feelings and perceptions of people compared to the presence of information integrated technology and to the organizational changes, such as the effects on their behavior dealing with this, and their professional expectations for the future. In the second part, the effects on the process, work atmosphere, interpersonal relationships, creativity and organizational culture were analysed. The results have shown that, besides the restrictions of a unique case study limited to the analysis of one single organizational group, the imparting of an information integrated system has represented an improvement on the culture, weather and organizational changes analysis to the employees. By answering about their feelings, behaviors and expectations concerning the changes, it was brought to the company's management some clear signs of hopes and frustrations and, above all, an alert, so that the improvement on the organizational changing process must be recovered of extra attention, specially in what concerns to a bigger and better disclosure of the Projeto Integrar to the employees, removing doubts and fears that might bring some initially submerged resistances and might inviabilitate implantations and, consequently, the organizational chaging process.

**Keywords:** Information Technology, Organizational Behavior, Organizational Culture, Organizational change, Organizational Weather.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
1.1. O contexto .....	02
1.2. Objetivos da pesquisa .....	08
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Comportamento organizacional .....	12
2.1.1. Comportamento microorganizacional .....	14
2.1.2. Comportamento mesoorganizacional .....	15
2.1.3. Comportamento macroorganizacional .....	16
2.1.4. A era clássica .....	17
2.1.4.1. Administração científica .....	18
2.1.4.2. A abordagem dos princípios da administração .....	20
2.1.4.3. A teoria estrutural .....	21
2.1.4.4. A teoria do “homem social” .....	23
2.1.5. A era do comportamento .....	24
2.1.5.1. A abordagem das relações humanas .....	24
2.1.5.2. A abordagem dos sistemas abertos .....	29
2.1.6. Globalização .....	37
2.1.7. Comportamento individual .....	41
2.1.8. Motivação .....	42
2.1.8.1. Motivação para a realização .....	44
2.1.8.2. Motivação pela afiliação .....	44
2.1.8.3. Motivação para o poder .....	44
2.1.8.4. Teoria de Maslow .....	45
2.1.8.5. Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento .....	46
2.1.8.6. Teoria dos dois fatores .....	48
2.1.8.7. Modificação comportamental .....	49
2.1.9. Valores, atitudes e satisfação no trabalho .....	52
2.1.9.1. Valores .....	52
2.1.9.2. RVS - <i>Rokeach Value Survey</i> .....	53
2.1.9.3. Atitudes .....	58
2.1.9.4. Satisfação com o trabalho .....	59
2.1.9.5. Envolvimento com o trabalho .....	63
2.1.9.6. Comprometimento organizacional .....	63
2.2. Cultura e clima organizacional .....	64
2.2.1. Tipos de culturas e perfis organizacionais .....	74
2.2.1.1. Sistema 1 – autoritário coercitivo .....	74
2.2.1.2. Sistema 2 – autoritário benevolente .....	74
2.2.1.3. Sistema 3 – consultivo .....	75
2.2.1.4. Sistema 4 – participativo .....	75
2.2.2. Clima <i>versus</i> cultura organizacional .....	76
2.2.3. Crise de identidade .....	78
2.2.4. Identidades controladas .....	80
2.3. Mudança organizacional .....	88
2.3.1. Mudança planejada .....	93
2.3.2. Mudança de estrutura .....	95
2.3.3. Mudança de tecnologia .....	96

2.3.4. Mudança das instalações físicas .....	96
2.3.5. Mudança das pessoas .....	97
2.3.6. Resistência à mudança organizacional .....	97
2.3.6.1. Resistências individuais .....	99
2.3.6.2. Resistências organizacionais .....	99
2.4. Tecnologia integrada da informação e seus impactos na organização ....	102
2.4.1. Máquinas simples .....	107
2.4.2. Sistemas abertos .....	107
2.4.3. Sistemas complexos .....	107
2.4.4. Tecnologia da informação .....	108
2.4.5. Fluxo de informação e eficiência operacional .....	116
2.4.6. Tecnologia da informação e recursos humanos .....	118
<b>3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL – PROTEGE .....</b>	<b>121</b>
3.1. Breve histórico do negócio: transporte de valores e segurança-dois exemplos .....	122
3.1.1. A Brink's .....	122
3.1.2. A Protege .....	127
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>133</b>
4.1. Estudo de caso .....	134
4.2. Pesquisa qualitativa .....	136
4.3. A Amostra do estudo .....	138
4.4. Coleta de dados .....	138
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>141</b>
5.1. Primeira parte: a chegada da tecnologia integrada da informação na empresa: sentimentos, percepções, comportamentos, expectativas e mudança organizacional .....	146
5.2. Segunda parte: a chegada da tecnologia integrada da informação e os seus efeitos: no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional .....	157
5.3. Análise dos resultados da pesquisa .....	170
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>176</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>184</b>

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1.	Valores Terminais e Instrumentais, Segundo a <i>Rokeach Value Survey</i> .....	54
QUADRO 2.	Classificação dos Valores Centrais nos Grupos de Executivos, Sindicistas e Ativistas (apenas os cinco primeiros classificados) .....	55
QUADRO 3.	Valores Dominantes do Trabalho na Força de Trabalho Atual ...	56

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1.	Número total de funcionários da Área de Administração e Finanças .....	138
TABELA 2.	Participantes efetivos da Área de Administração e Finanças .....	140
TABELA 3.	Distribuição dos pesquisados segundo o sexo .....	143
TABELA 4.	Distribuição dos pesquisados segundo a escolaridade .....	143
TABELA 5.	Distribuição dos pesquisados segundo a idade .....	144
TABELA 6.	Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na empresa .....	145
TABELA 7.	Distribuição dos pesquisados por tempo de experiência no cargo .....	145
TABELA 8.	Divulgação e comunicação do projeto .....	147
TABELA 9.	Percepção dos indivíduos quanto à tecnologia .....	148
TABELA 10.	Percepção quanto à mudança organizacional .....	149
TABELA 11.	O fator humano na organização da Protege .....	150
TABELA 12.	Impactos da implantação do sistema na vida pessoal e profissional .....	152
TABELA 13.	Sentimento coletivo face ao Projeto Integrar .....	153
TABELA 14.	Liberdade de criação .....	154
TABELA 15.	A visão do futuro .....	156
TABELA 16.	A execução do trabalho antes do Projeto Integrar .....	158
TABELA 17.	A segurança das informações antes do Projeto Integrar .....	159
TABELA 18.	A percepção quanto à utilização da tecnologia integrada da informação .....	160
TABELA 19.	Percepção quanto ao fluxo atual de informações na empresa .....	161
TABELA 20.	A perspectiva de melhorias com o novo sistema .....	163
TABELA 21.	Percepção quanto aos objetivos da área na empresa .....	164
TABELA 22.	Percepção quanto à liberdade de sugerir .....	165

TABELA 23. Aceitação de idéias e (ou) sugestões .....	166
TABELA 24. Percepção quanto ao relacionamento entre os colegas .....	167
TABELA 25. Processo de obtenção de informações .....	168
TABELA 26. Percepção quanto ao tempo para obter a informação .....	169

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUÇÃO**



## 1.1 O contexto

Nas organizações, paradoxalmente, a convivência com a mudança virou rotina. Se fizermos um levantamento das iniciativas implementadas nas empresas brasileiras nas duas últimas décadas, é possível identificar um sem número de modismos e conceitos como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, *Job Enrichment*, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, *Downsizing*, CCQ, *Kaizen*, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, *Kanban*, KT, 5s, ISO 9000, Neurolingüística e Reengenharia. Outros conceitos mais recentes podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, *Out-Replacement*, *Learning*, Resiliência e Empregabilidade (MOGGI, 1994).

Essas novas práticas, introduzidas e abandonadas em ritmo frenético, parecem acusar uma busca desesperada de manter alguma ordem no ambiente caótico em que transformaram as organizações nesta virada de século. Tudo isso também caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo cenário de globalização e competição em mercados complexos exige mudanças nas organizações. Mudanças de objetivos, missão, valores e processos. A lei da selva mercadológica é taxativa: ou muda, ou morre. Não há meio termo.

Essa mobilidade, aliada às revoluções introduzidas nos processos produtivos pelas novas tecnologias da informação, está levando a um novo modelo: o da organização virtual, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes – fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes – ligados pela tecnologia da comunicação para dividirem habilidades, custos e o acesso ao mercado de cada um. É uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseando-se na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe (DAVIDOW & MALONE, 1993).

O advento desse novo modelo de organização traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlado de

informações. Mudam também os signos e códigos dos discursos organizacionais. Mudam as relações de trabalho. Mudam os fluxos e processos produtivos.

Globalização é um termo que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos. Fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundo dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que atravessam as fronteiras territoriais. Tanto que hoje, a própria existência dos Estados – Nações mostra-se ameaçada, uma vez que a integração mundial das atividades empresariais limita a capacidade dos Estados de conduzirem políticas industriais autônomas (IANNI, 1996).

Com seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens nessa virada de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. Em todo o momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

Liderando ou sendo carregadas por essa nova onda, as organizações passam por profundas transformações. O antigo tripé do conceito de organizações – pessoas, estrutura e tecnologia – entra em xeque, uma vez que esses componentes não mais precisam abrigar-se sob um mesmo espaço nem operar a um mesmo tempo para configurarem uma organização.

Entretanto, de todos os componentes de uma organização, as pessoas são as que sofrem os maiores impactos com a virtualização e a desestruturação das burocracias. A crescente informatização dos processos administrativos e a proliferação de novas tecnologias para transmissão de dados estão apontando para o desaparecimento dos escritórios, para uma “*deslocalização*” do trabalho, para uma corrosão dos cargos, para o fim dos empregos (BRIDGES, 1995). Hoje, cresce o número de pessoas que trabalham como empregados temporários ou em atividades

terceirizadas. Charles Handy (1995, p.134) já apontava para o fim dos escritórios como espaços particulares e, com eles, o fim de todo um modo de vida e já afirmava que as empresas passariam a ser mais organizadoras do que empregadoras. Ele completa a descrição do novo cenário: *“bem menos gente dentro das empresas grandes, mais gente dentro das pequenas, mais gente trabalhando por conta própria, mais gente, infelizmente, deixada sem nenhum trabalho”*.

Para Bridges (1995), o desaparecimento dos cargos é o resultado não reconhecido, mas lógico, das possibilidades geradas pela revolução do computador pessoal ligado em rede e pelos telefones celulares e outras peças da tecnologia da informação portátil. Esta tecnologia está permitindo o trabalho e a organização virtual. Segundo Handy (1995), essa virtualidade permitida pelas novas tecnologias da informação está forçando as grandes corporações a se estruturarem em pequenos grupos, que se reúnem apenas para a execução de determinadas tarefas e são desfeitos tão logo concluem seus trabalhos. Para Handy, uma das questões cruciais para os administradores da nova organização será o gerenciamento do pessoal que não se vê. A administração, nesse novo contexto, certamente terá de basear-se na confiança.

As novas tecnologias criam a possibilidade de também os produtos se tornarem virtuais, ou seja, passarem a ser produzidos instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente.

Também esse cliente deixa de ser apenas um consumidor de mercadorias para se transformar ele mesmo em uma espécie de co-produtor, num novo papel denominado de *“prosumidor”*. Outro fenômeno é que as organizações virtuais mudam com o conceito de públicos externos à empresa. De início, é possível perceber que clientes e fornecedores, por exemplo, passam a fazer parte de uma rede interativa antes aberta apenas aos acionistas e empregados. O tempo e o espaço mudam de configuração: ao mesmo tempo em que afastam os funcionários, as organizações trazem para dentro de seus sistemas os clientes e os fornecedores. Estar dentro ou estar fora já não são posições tão nítidas, nesse caso.

Outra característica das mudanças operadas na cena organizacional é a mudança no volume e nos conteúdos de informação. Informação essa cada vez mais circular, dinâmica e acessível de qualquer ponto, através de um simples comando no computador.

Essa nova organização, sem estruturas físicas e com poucas pessoas trabalhando em espaços imaginários, impõe uma nova forma de lidar com a informação e com a comunicação. Os fluxos comunicativos são abalados ou ganham novos impulsos. A tecnologia integrada de informação desenha uma nova forma de conversar e dialogar e a própria organização tem de repensar e reformular seus discursos legitimadores.

A expressão “*não mexa no time que está ganhando*”, muito comum até a década de 80, era considerada uma verdade inquestionável por muitos. Hoje, entretanto, a expressão válida é: “*Se o time está ganhando, mude-o para que continue sendo vencedor*”. Por que mudar? Porque as dificuldades que surgem nas organizações, hoje, não podem ser resolvidas sem mudança. Estas mudanças serão drásticas e cada vez mais freqüentes, trazendo junto a si muitas oportunidades importantes (RODRIGUEZ & FERRANTE, 1995).

A tecnologia integrada da informação ao ser incorporada ao sistema produtivo, altera radicalmente a estrutura e o modo pelo qual o trabalho é executado, sobretudo no que diz respeito ao trabalho de produção e de coordenação. Na produção, o trabalho físico é afetado pelo uso de robôs e de máquinas de controle numérico, pela automação dos processos e pelo emprego intensivo de computadores para controlar e processar dados.

Conforme Robbins (2002, p. 438):

*“Tecnologia é a maneira como uma organização transforma os insumos em resultados. Recentemente, o termo passou a ser cada vez mais utilizado por economistas, administradores, consultores e analistas de negócios para descrever maquinaria e equipamentos que utilizam computação e eletrônica sofisticadas para produzir esses resultados. O tema comum entre as novas tecnologias no ambiente de trabalho é que elas substituem a mão-de-obra humana por máquinas na*

*transformação de insumos em resultados. Essa substituição de mão-de-obra por capital vem sendo contínua desde a revolução industrial iniciada em meados do século XIX. Por exemplo, a chegada da eletricidade permitiu que a indústria têxtil introduzisse os teares mecânicos, que trabalhavam mais rápido e com menor custo do que aqueles operados por mãos humanas. Mas foi o advento da computação das máquinas e equipamentos, no último quarto do século, que alavancou a remodelagem do ambiente de trabalho contemporâneo”.*

O trabalho de coordenação tende a tornar-se mais efetivo com a introdução da tecnologia integrada da informação, em razão do aumento da capacidade em coletar, estocar, processar e transferir informações, o que torna possível obter maior velocidade de comunicação intra e interfirmas, reduzir o prazo de resposta às variações nos ambientes interno e externo, comprimir o tempo, o espaço e expandir o estoque de conhecimento da empresa.

Quando combinadas todas essas características resultantes da adoção da tecnologia integrada da informação podem ser traduzidas em economias e ganhos de produtividade, mediante a eliminação de etapas do processo produtivo que não agregam valor (atrasos, tempo de processamento), a intensificação da comunicação e do *feedback* interno, maior capacidade de coordenação interdepartamental, facilidade de monitorar e manter o processo sob controle, integração com as atividades dos fornecedores por meio de um fluxo de informações permanente e atualizado.

Para que a incorporação dos desenvolvimentos da tecnologia integrada da informação seja bem-sucedida, é necessário que haja reestruturação (ou redefinição) das formas de organização dos sistemas produtivos e do modo de gerenciá-los.

Se antes a competição estava baseada em custos e quantidades, com empresas extremamente hierarquizadas, com sistemas administrativos rígidos, vários níveis de supervisão e comunicação horizontal incipiente, hoje, o formato organizacional precisa ser modificado para tornar-se compatível com o novo ambiente competitivo, no qual as empresas líderes em seus segmentos de mercado são aquelas que têm por estratégia concorrencial a qualidade e a diferenciação dos seus produtos e serviços. As palavras-chave do momento são cooperação, flexibilidade, integração e

participação, coisas que podem ser mais facilmente atingidas quando da utilização da tecnologia integrada da informação no processo produtivo e administrativo. Além disso, pode-se acrescentar outras oportunidades a serem exploradas pelas empresas a partir da adoção desta tecnologia tais como: a redução dos níveis hierárquicos, a crescente delegação de responsabilidades, a descentralização dos processos decisórios e de controle, a valorização das equipes de trabalho e a formação de uma força de trabalho multifuncional.

Ainda conforme Robbins (2002), quatro aspectos específicos chamam a atenção neste relacionamento entre tecnologia e trabalho. São eles: o programa de qualidade total e os processos de melhoria contínua; a reengenharia; os sistemas flexíveis de manufatura e a obsolescência do trabalhador.

O programa de qualidade total procura obter a melhoria constante dos processos para que a variabilidade seja continuamente reduzida.

Reengenharia, no que se refere às organizações, significa recomeçar do início – repensar e redesenhar aqueles processos através dos quais a empresa gera valor e faz seu trabalho, livrando-a das operações que se tornaram obsoletas na era da informatização.

A principal diferenciação dos sistemas flexíveis de manufatura é que por meio da integração do *design* computadorizado, da engenharia e das técnicas de manufatura, eles podem produzir pouca quantidade de produtos a um custo comparável ao obtido anteriormente apenas com a produção em massa. Para atuar nesta realidade, os trabalhadores precisam de mais treinamentos e melhores habilidades. Eles são em menor número e precisam dar conta de uma grande variedade de tarefas.

As mudanças tecnológicas acabaram com a garantia de sobrevivência de muitas das habilidades dos trabalhadores. Um operário ou funcionário administrativo, na década de 50, aprendia uma função e ficava razoavelmente seguro de que essa habilidade seria adequada para praticamente toda a sua vida profissional. Essa certeza não existe mais. As novas tecnologias vêm com a informatização integrando processos

*on-line*, a reengenharia, a TQM e os sistemas flexíveis de manufatura, alterando conseqüentemente as demandas do trabalho e as habilidades dos funcionários.

A tecnologia integrada da informação representa um dos desdobramentos do avanço tecnológico e possibilita para as organizações o emprego de novas ferramentas de avaliação das estruturas organizacionais, redundando, quase sempre, em mudança no ambiente de trabalho e afetando a vida dos trabalhadores. O indivíduo, dentro de seu ambiente de trabalho, sofre as maiores conseqüências deste processo, atingindo em cheio a sua participação no modelo organizacional e em seu comportamento dentro da organização.

Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa se justifica na medida em que se pretende entender a situação do indivíduo dentro deste contexto em constante mudança.

É dentro deste contexto que se desenvolve o estudo de caso do Grupo Protege. Grupo nacional, familiar, de grande porte, presente em 11 estados com 40 filiais e 13.103 empregados, com forte presença nas atividades de transporte e guarda de valores, processamento de numerários, processamento eletrônico de documentos, administração de terminais de auto-atendimento, vigilância e segurança privada, monitoramento e segurança eletrônica e manuseio de cargas aéreas.

Esta organização está passando por um processo de reestruturação organizacional em sua Área de Administração e Finanças, tendo como instrumento maior de mudança a implantação de um sistema integrado de informação denominado Projeto Integrar – Fase 1, primeiro passo de um amplo programa, de maior e melhor utilização da tecnologia integrada da informação na empresa.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Este estudo de caso tem como objetivo explorar a percepção dos indivíduos que trabalham nos Departamentos/Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças no contexto do comportamento, da cultura, do clima e da mudança organizacional advindos da implantação do **Projeto Integrar – Fase 1**.

Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa se justifica na medida em que se pretende entender a situação do indivíduo dentro deste contexto em mudança.

A Área de Administração e Finanças faz parte da estrutura organizacional do Grupo Protege, que por sua vez conta com a seguinte estrutura:

**Presidência.**

**Diretoria Operacional**

1. **Gerências de Apoio Operacional - Matriz.**
2. **Gerências Operacionais de Filiais: 40 (quarenta).**

**Diretoria Comercial.**

1. **Gerencia Comercial.**
2. **Gerencias de Contas.**
3. **Gerência de Planejamento de Vendas.**

**Gerência Corporativa de Vigilância.**

**Gerência de Segurança e Assuntos Estratégicos.**

**Gerência de Segurança Eletrônica.**

**Marketing.**

**Diretoria de Administração e Finanças.**

1. **Gerência Financeira.**
2. **Gerência Jurídica.**
3. **Gerência de TI – Tecnologia Informação.**
4. **Gerência de Recursos Humanos.**
5. **Gerência de Recursos Materiais e Obras.**

6. **Gerência de Controladoria.**
7. **Gerência de Administração de Contratos e Faturamento.**
8. **Gerência de Treinamento (Provig).**
9. **Sistema da Qualidade.**

Conforme exposto acima, a Área de Administração e Finanças está organizada em 1 (uma) Diretoria e 9 (nove) Gerências e conta com 241 funcionários na Matriz e 44 funcionários nas Filiais consideradas sedes das administrações regionais, totalizando 285 funcionários (Tabela 1, p. 138).

A pesquisa foi conduzida através de questionários via *web* e abrange os 285 funcionários da Área de Administração e Finanças no momento em que a empresa inicia o processo de implantação de um sistema integrado de informações.

O estudo está dividido em seis capítulos:

**Primeiro** – Introdução.

**Segundo** - Fundamentação teórica, no qual são abordados tópicos relacionados ao comportamento, cultura, clima e mudança organizacional, à tecnologia integrada da informação e seu impacto na organização.

**Terceiro** - O contexto organizacional Protege, no qual é mostrado como nasceu, prosperou e chegou ao Brasil o negócio transporte de valores, segurança patrimonial e serviços derivados, o que possibilitou o nascimento do Grupo Protege.

**Quarto** - A metodologia da pesquisa.

**Quinto** – A análise e discussão dos dados da pesquisa.

**Sexto** - Considerações finais: Os resultados, limitações e recomendações do estudo.

**CAPÍTULO 2**  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA**



Conforme citado no capítulo anterior, este estudo de caso tem como objetivo explorar a percepção dos indivíduos que trabalham nos Departamentos/Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças no contexto do comportamento, da cultura, do clima e da mudança organizacional advindos da implantação do Projeto Integrar – Fase 1.

Para entender o impacto da tecnologia integrada da informação na organização e seus efeitos no comportamento dos indivíduos, na cultura e no clima organizacional, serão apresentados nas próximas páginas os fundamentos teóricos de cada tema:

- Comportamento organizacional;
- Cultura e clima organizacionais;
- Mudança organizacional;
- Tecnologia integrada da informação e seus impactos na organização.

## **2.1 Comportamento organizacional**

Conforme Robbins, (2002) comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Para Bowditch & Buono (1990, p.1) “*comportamento organizacional corresponde à compreensão do processo administrativo, ou do como do trabalho de um administrador*”.

Sob este prisma da administração como processo, é mais freqüente se dar atenção aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial eficaz. Algumas dessas habilidades comportamentais são a comunicação com pares, subordinados e chefes; a obtenção de informações e o ato de

compartilhá-las; a condução de reuniões; a alocação de recursos a grupos diversos, e a solução de conflitos dentro de grupos ou entre eles.

Já Wagner III & Hollenbeck (1999) definem comportamento organizacional como um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Ao analisar por partes estas definições, pode-se dizer que a afirmação de que o comportamento organizacional, sendo um campo de estudos, significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos que estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura.

Subjacentes a estas definições de comportamento organizacional encontram-se três considerações importantes:

- O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, lida também com as ações internas como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.
- O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.
- O comportamento organizacional também analisa o “*comportamento*” dessas unidades sociais maiores, grupos e organizações, por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais.

Para Greiner (*apud* Wagner III, 1999), o comportamento organizacional definido nestes termos tem suas origens no final dos anos 1940, quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências

sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido à unificação. Atualmente, encontra-se dividido em três áreas bem distintas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais:

- O comportamento microorganizacional que deriva da psicologia e da pesquisa comportamental.
- O comportamento mesoorganizacional, originado da psicologia social e da sociologia interacionista.
- O comportamento macroorganizacional, derivado da economia, da sociologia estrutural, da antropologia cultural e da ciência política.

### **2.1.1 Comportamento microorganizacional**

Ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho (Cummings *apud* Wagner III & Hollenbeck, 1999). Três áreas da psicologia foram as principais vertentes do comportamento microorganizacional:

- A psicologia experimental, com suas teorias sobre aprendizagem, motivação, percepção e *stress*.
- A psicologia clínica, com seus modelos de personalidade e desenvolvimento humano;
- A psicologia industrial com suas teorias sobre seleção de empregados, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho.

Devido a sua herança, o comportamento microorganizacional tem uma orientação claramente psicológica. Entre as questões por ele examinadas, estão:

- Quais os efeitos das diferenças de aptidões sobre a produtividade do empregado?
- Como as pessoas sentem o seu local de trabalho? O que motiva os funcionários a desempenhar seus cargos?
- Por que alguns se sentem satisfeitos com seu trabalho enquanto outros julgam-no estressante?

### **2.1.2 Comportamento mesoorganizacional**

É um terreno que faz a ponte entre outras duas áreas do comportamento organizacional (HOUSE; ROUSSEAU; HUNT *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Concentra-se principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. Além de compartilhar origens com as outras áreas do comportamento organizacional, o comportamento mesoorganizacional desenvolveu-se a partir de pesquisas nos campos da comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, que forneceram teorias sobre tópicos como socialização, liderança e dinâmica de grupo. O comportamento mesoorganizacional busca respostas para questões como:

- Quais formas de socialização incentivam os que trabalham juntos a cooperar entre si?
- Como a produtividade de um grupo pode ser melhorada?
- Que combinação de aptidões entre os membros de uma equipe aumenta o desempenho do grupo?
- Como gerentes podem determinar que líder potencial será o mais eficaz?

### 2.1.3 Comportamento macroorganizacional

Para Miles (*apud* Wagner III & Hollenbeck, 1999) diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras. As origens do comportamento macroorganizacional podem ser situadas em quatro disciplinas principais:

- A sociologia, com suas teorias sobre estrutura, *status* social e relações institucionais.
- A ciência política, com suas teorias sobre poder, conflito, negociação e controle.
- A antropologia, com suas teorias sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa; e a economia, com suas teorias sobre competição e eficiência.

A pesquisa em comportamento macroorganizacional considera questões como as seguintes:

- De que forma o poder é adquirido e retido?
- Como os conflitos podem ser solucionados?
- Que mecanismos podem ser utilizados para coordenar atividades de trabalho?
- Por que existem diferentes formas de estrutura organizacional?
- Como uma empresa deve ser estruturada para lidar melhor com as circunstâncias que a envolvem?

Além de originar-se nas ciências sociais modernas, as três áreas do comportamento organizacional estão também enraizadas numa tradição mais antiga de pesquisa e reflexão sobre a administração nas organizações. Por isso, o conhecimento dessa tradição é um elemento importante para o entendimento

do comportamento organizacional e dos problemas gerenciais que ele busca solucionar. Como testemunho da longevidade e importância da administração, consideremos o seguinte (WAGNER III & HOLLEMBECK, 1999):

- Já em 3000 a.C., os sumérios formulavam missões e metas para o governo e para seus empreendimentos comerciais.
- Entre 3000 e 1.000 a.C., os egípcios organizaram com êxito os esforços de milhares de trabalhadores para construir as pirâmides.
- Entre 800 a.C. e cerca de 300 d.C., os romanos aperfeiçoavam o uso da autoridade hierárquica.
- Entre 450 d.C. e o final do século XV, os comerciantes venezianos desenvolveram leis comerciais e inventaram a contabilidade de partidas dobradas.
- No início do século XVI, a pedido de um príncipe italiano, Niccolo Machiavelli preparou uma análise do poder que ainda hoje é muito estudada.
- Por volta da mesma época, a Igreja Católica aperfeiçoou uma estrutura de governo, valendo-se do uso de procedimentos unificados.

#### **2.1.4 A era clássica**

A era clássica compreende o período entre 1900 e meados da década de 30, aproximadamente. É neste período que as primeiras teorias gerais da administração começaram a evoluir pelas idéias de Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Park Foillett e Chester Barnard entre outros, lançando as fundações das práticas contemporâneas da administração.

### **2.1.4.1 Administração científica**

As teorias e as práticas gerenciais que levaram ao comportamento organizacional de hoje, porém, começaram a surgir a partir da revolução industrial dos séculos XVII e XIX. Invenções, como a máquina a vapor de James Watt e o descaroçador de algodão de Eli Whitney, criaram novas formas de produção em massa, as quais tornaram obsoletos os métodos gerenciais em vigor. As operações de linha de montagem, que aceleravam drasticamente o ritmo de produção e exigiam o emprego de grandes contingentes de trabalhadores, sobrecarregaram os poucos gerentes que trabalhavam nas empresas. Além disso, a especialização agora era necessária para manter equipamentos de produção e coordenar cargos fabris, mas os gerentes dispunham de pouco tempo para desenvolvê-la. A engenharia industrial, que surgiu da necessidade de inventar e melhorar o maquinário para o local de trabalho começou a voltar-se para a seleção, instrução e coordenação dos trabalhadores industriais. Por volta do final da revolução industrial, gerentes e engenheiros americanos e europeus passaram a concentrar-se no desenvolvimento de teorias gerais da administração.

As teorias sobre organizações e as pessoas e grupos que faziam parte delas assumiram inicialmente a forma de princípios de administração destinados a aconselhar os gerentes sobre como administrar suas empresas. A maioria desses princípios foi escrita por gerentes em exercício ou por pessoas estreitamente ligadas à profissão de administrador. Entre os primeiros princípios estavam os da abordagem da administração científica. Pensamento que perdurou de 1890 a 1940.

Todos os princípios da administração científica refletiam a idéia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios. Teóricos que partilhavam dessa abordagem concentraram sua atenção na descrição da administração adequada e no estabelecimento do melhor modo de alcançá-la.

Seu fundador e maior expoente foi Frederick W. Taylor (1856-1915) que desenvolveu seus princípios durante sua ascensão de operário a engenheiro-chefe na siderúrgica Midvale, na Filadélfia, Pensilvânia.

Seus princípios, conforme descrito abaixo, concentravam-se no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores sem função de supervisão e da sistematização dos trabalhos de ambos.

- Executar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa.
- Selecionar a pessoa mais adequada a cada trabalho para a sua execução.
- Treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente.
- Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e que sejam alcançados os resultados apropriados.
- Atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores.
- Fornecer apoio adicional mediante o planejamento da distribuição de tarefas e a eliminação de interrupções.

Segundo Taylor, a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da “*melhor maneira*” de executar cada trabalho. Os gerentes poderiam ensinar essa técnica aos trabalhadores e utilizar um sistema de recompensas e punições para incentivar sua adoção.

Outros teóricos desta época deram sua contribuição ao modelo de Taylor como o casal Gilbreth, Frank (1868-1924) e Lillian (1878-1972) que ficaram conhecidos pela invenção do estudo de movimentos, um procedimento no qual os trabalhos são reduzidos aos seus movimentos mais básicos.

Outro colaborador desta época foi Henry Gantt com o seu plano salarial de tarefa e gratificação que consistia de pagamento de abonos sobre o salário normal aos que completassem o trabalho num prazo estipulado. Concedia também gratificações aos

supervisores, determinadas pelo número de subordinados que cumpriam os prazos finais (Gantt, *apud* Wagner III & Hollenbeck, 2004). Gantt também criou o gráfico de Gantt, um gráfico de barras utilizado pelos gerentes para comparar o desempenho efetivo com o planejado que deram origem aos métodos atuais de programação como o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).

É desta época também Harrington Emerson (1853-1931) que criou e aplicou uma lista de 12 princípios ao setor ferroviário no início do século XX. Entre os princípios de Emerson, encontravam-se recomendações para o estabelecimento de objetivos claros, busca de orientação aos indivíduos competentes, administração com justiça e lisura, unificação de procedimentos, redução do desperdício e premiação aos trabalhadores eficientes.

#### **2.1.4.2 A abordagem dos princípios da administração**

Quase simultaneamente à época em que Taylor e seus seguidores estavam formulando os princípios da administração científica, outro grupo estava envolvido no desenvolvimento da abordagem dos princípios da administração que, em contraste com a ênfase da administração científica na redução de custos das atividades produtiva, o foco dessa segunda abordagem, estava voltado para o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais. O maior expoente desta nova vertente foi Henry Fayol (1841-1925) que desenvolveu seus princípios da administração no início do século XX, quando trabalhava como presidente de uma empresa francesa de mineração e metalurgia. Fayol identificou o que acreditava ser as funções essenciais da administração:

- Planejamento das atividades futuras e objetivos de desempenho;
- Organização dos recursos da empresa para permitir a implementação de planos já definidos;

- Coordenação e comando da mão-de-obra na direção dessa implementação e controle dos esforços globais pela comparação entre os resultados obtidos e os objetivos planejados (Fayol, *apud* Wagner III & Hollenbeck, 1999).

Formulou também os 14 princípios conhecidos como “*princípios de Fayol*” para ajudar os gerentes no desempenho de seu trabalho: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; interesses individuais *versus* interesses gerais; remuneração; centralização; cadeia escalar; ordem; eqüidade; estabilidade da ocupação; iniciativa; espírito de equipe.

Fayol acreditava que o número de princípios de administração que poderiam ajudar a melhorar a operação de uma organização era praticamente ilimitado.

Considerava que seus princípios deveriam ser flexíveis e adaptáveis, preferindo rotulá-los como princípios e não como leis ou regras. Para Fayol, a administração era mais que a adoção mecânica de regras; exigia que os gerentes exercitassem a intuição e se dedicassem a um comportamento habilidoso ao decidir como, quando e porque colocar em ação os princípios da administração.

#### **2.1.4.3 A teoria estrutural**

Outro contemporâneo dos primórdios do estudo da administração foi Max Weber, (1864-1920) um sociólogo alemão que, embora não fosse gerente nem consultor, exerceu uma influência enorme no pensamento e na prática da administração no século XX. Como Fayol, Weber estava interessado na eficiência de diferentes tipos de estruturas gerenciais. Para entender o que torna as empresas eficientes, Weber analisou o império egípcio, o exército prussiano, a igreja católica romana e outras grandes organizações que tinham funcionado eficazmente durante longos períodos.

Baseado nessa análise, Weber desenvolveu seu modelo de burocracia, uma descrição idealizada de uma empresa eficiente.

O modelo burocrático de Weber contempla tanto a diferenciação (pela divisão do trabalho e especialização das tarefas) como a integração (pela hierarquia de autoridade e regras e regulamentos escritos) necessárias para realizar um trabalho específico. Weber acreditava que qualquer organização com características burocráticas seria eficiente. Características estas: seleção e promoção; hierarquia de autoridade; regras e regulamentos; divisão do trabalho; documentação escrita; propriedade à parte. Também observava, contudo, que o trabalho numa burocracia poderia tornar-se tão simples e pouco exigente que poderia gerar uma crescente insatisfação nos funcionários e, conseqüentemente, tornar-se menos produtivo (GERTH E MILLS, *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Além dos principais expoentes desta fase, citados acima, diversos outros especialistas contribuíram para a abordagem dos princípios da administração.

Podemos citar James Mooney (1884-1957), que foi vice-presidente da General Motors e presidente da General Motors Overseas Corporation, no final dos anos 1920 quando criou seus princípios da organização. O princípio coordenativo de Mooney destacava a importância de se organizar as tarefas e as funções de uma empresa em uma totalidade coordenada (MOONEY E REDEV *APUD* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Ele definia coordenação como a ordenação sistemática do esforço do grupo para garantir unidade de ação na realização de uma missão comum. O princípio escalar identificava a importância das cadeias escalares ou hierárquicas de superiores e subordinados como um meio para integrar o trabalho de funcionários diferentes. O princípio funcional acentuava a importância de divisões funcionais como comercialização, fabricação e contabilidade. Ele observou como o trabalho em cada área funcional é diferente e ao mesmo tempo articulado ao trabalho de outras áreas, e como o sucesso da grande empresa requer, por isso, coordenação e laços hierárquicos entre suas diferentes áreas funcionais.

Lyndall Urwick (1891-1983), outro escritor que contribuiu para a abordagem dos princípios da administração, foi oficial britânico e diretor do Instituto de Administração Internacional em Genebra, Suíça. Urwick consolidou as idéias de Fayol e Mooney

com as idéias de Taylor. De Taylor, Urwick adotou a idéia de que a investigação sistemática e rigorosa deveria informar e sustentar o gerenciamento dos funcionários. Também utilizou os 14 princípios de Fayol, para orientar o planejamento e os controles gerenciais, e os três princípios de organização de Mooney, para estruturar sua discussão de organização.

Dessa forma, a síntese de Urwick fez uma ponte entre a abordagem da administração científica de Taylor e os princípios da administração de Fayol e integrou o trabalho de outros autores na estrutura das quatro funções da administração identificadas por Fayol.

É um terreno que faz a ponte entre outras duas áreas do comportamento

#### **2.1.4.4 A teoria do “homem social”**

Estudiosos como Taylor, Fayol e Weber poderiam ser acusados de esquecer que os seres humanos são a essência de qualquer organização e que os homens são animais sociais. Mary Parker Follett e Chester Barnard foram dois teóricos que perceberam a importância dos aspectos sociais nas organizações. Suas idéias nasceram durante o final do período da administração científica, mas só receberam reconhecimento real por volta de 1930.

Follett foi uma das primeiras autoras a reconhecer que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual ou do grupo. Uma autora de transição em uma época dominada pela administração científica, Follett era uma filósofa social que pregava idéias mais orientadas para as pessoas. Suas idéias tiveram evidentes implicações para o comportamento organizacional. Follett achava que as organizações deviam se basear em uma ética de grupo, e não no individualismo. O potencial individual, na sua opinião, ficava apenas no potencial até que pudesse se realizar por meio da associação grupal. O trabalho do administrador era harmonizar e coordenar os esforços do grupo. Os administradores e os trabalhadores deviam se ver como parceiros. – como parte de um mesmo grupo.

As suas idéias humanísticas influenciaram a nossa maneira atual de entender a motivação, a liderança, o poder e a autoridade. O estilo japonês de administrar que entrou em voga no Ocidente na década de 70 é inspirado em Follett. Esse estilo dá grande ênfase ao esforço de equipe e à atividade grupal.

A exemplo de Fayol, Chester Barnard era um executivo de carreira e leitor de Weber do qual sofreu influência. Ao contrário de Weber que tinha uma visão mecanicista e impessoal da organização, Barnard via as organizações como sistemas sociais que requeriam a cooperação humana. Para Barnard as organizações eram constituídas de pessoas que tinham relações sociais interativas. Os principais papéis dos administradores eram comunicar e estimular os subordinados a conseguir níveis mais altos de esforços. Na sua visão, uma grande parte do sucesso de uma organização dependia de conseguir cooperação de seu pessoal. Este sucesso dependia também da manutenção de boas relações com pessoas e instituições externas à organização, introduzindo assim a idéia de que os administradores precisavam ajustar o ambiente e ajustar a organização a ele para manter um estado de equilíbrio.

### **2.1.5 A era do comportamento**

A preocupação com as pessoas nas organizações veio à tona durante o período chamado de era do comportamento. Essa era foi marcada pelo movimento das relações humanas e pela ampla aplicação nas organizações, das pesquisas da ciência do comportamento.

#### **2.1.5.1 A abordagem das relações humanas**

Apesar dos seguidores da administração científica e dos princípios da administração defenderem o estudo científico da administração, raramente procederam a uma avaliação formal de suas idéias. Essa omissão foi corrigida em meados dos anos 1920, quando os pesquisadores universitários começaram a utilizar métodos científicos para testar o pensamento gerencial existente.

Um dos estudos que se destaca neste período foi aquele que ficou conhecido como “*Os Estudos de Hawthorne*” que teve este nome por ter sido realizado em 1924, na fábrica da Western Electric, em Hawthorne nas proximidades de Chicago, Illinois sob a chefia de George Elton Mayo, cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos considerado o fundador do Movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial.

Foi uma das primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho (CAREY, *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Consistiu de uma série de experimentos em três etapas que avaliou os efeitos sobre a eficiência no local de trabalho de várias condições físicas e práticas gerenciais tendo como interesse inicial estudar a fadiga, os acidentes, o *turn over* no trabalho e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade e terminou com a descoberta que deu origem ao movimento das relações humanas.

O primeiro experimento testou os efeitos da iluminação do local de trabalho sobre a produtividade e resultou na descoberta de que as mudanças na iluminação exerciam pouco efeito, mas as mudanças nas condições sociais pareciam explicar aumentos significativos na produtividade do grupo.

Experiências adicionais levaram os pesquisadores a concluir que os fatores sociais – principalmente o desejo dos trabalhadores de satisfazer necessidades de companheirismo e apoio no trabalho – explicavam os resultados observados em todos os estudos de Hawthorne.

Novas análises efetuadas posteriormente nos dados das experiências não só constataram debilidades nos métodos e nas técnicas dos estudos, como também sugeriram que mudanças no pagamento de incentivos, nas tarefas executadas, nos períodos de descanso e no horário de trabalho levavam a melhorias de produtividade atribuídas pelos investigadores aos efeitos dos fatores sociais.

Todavia, os estudos da Hawthorne levantaram sérias questões sobre o enfoque da eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios da

administração. Ao fazer isso, estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho.

Se o movimento foi trazendo novas descobertas e enriquecendo o conhecimento da organização pelo estudo do comportamento humano, por outro lado a popularização das idéias das relações humanas trouxe várias críticas sobre abusos e desvios. Entre outras, relações humanas passou a ser uma técnica de manipulação humana com o uso de táticas sutis de comunicação e dinâmica de grupo. Transformou-se num assistencialismo paternalista, onde o cientista social tem o papel de procurar a harmonia, afogar os conflitos e reduzir o confronto direto entre os empregados e a administração.

Além das críticas já citadas, outras se somaram destacando a ilusão daqueles que acreditaram nas relações humanas como controle da situação para o operário. As conferências, a participação, as sessões de reclamação, as caixas de sugestões, a liderança “*democrática*”, a boa comunicação em duas vias, todas essas técnicas deram a impressão de uma comunicação para cima, quando na realidade eram formas de controle e dominação. O empregado foi melhor dominado porque passou a ser colonizado mentalmente.

Mayo imaginava que o processo de industrialização traria como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade (família, religião, grupos informais). A fábrica imaginada por Mayo como nova unidade social proporcionaria um novo lar, um lugar de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos, aonde o operário chegaria faminto de afeição e encontraria uma administração compreensiva e paternal.

Outra crítica à Mayo foi a de estudar a fábrica como um antropólogo estuda uma ilha isolada, isto é, não a compreendendo dentro de um sistema e ambiente maior, do qual ela é uma parcela. A abordagem das relações humanas no pensamento gerencial nasceu a partir deste debate, desviando a atenção da melhoria da eficiência e voltando-se para o aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário.

Conforme Bergamini (2005, p.30) entre as limitações do método experimental no estudo do comportamento destaca:

*“O método experimental exige tempo e engenhosidade por parte dos experimentadores, desde o planejamento da experimentação, até suas conclusões. Geralmente, envolve toda uma equipe de especialistas em diversas áreas da psicologia, sendo necessária, muitas vezes, a colaboração de outros especialistas, como é o caso dos estatísticos, para fins de tratamento dos dados obtidos. Assim sendo, esse método requer bastante tempo disponível e dedicação integral dos interessados em estudar e comprovar hipóteses comportamentais”.*

Mayo produziu modificação na teoria da administração. A sua “escola” passaria a ser a antítese da escola clássica. Para Taylor a motivação do empregado era a do *homo economicus*, preocupado em produzir o mais possível se as condições físicas assim o ajudassem. Para Mayo, os empregados eram pessoas motivadas pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber uma boa comunicação. Taylor cresceu na empresa pela sua dedicação e pelo trabalho árduo; ele acreditava que todos os funcionários eram como ele. Mayo era um sociólogo, vivendo no meio universitário; ele estava penalizado com as condições do operário de seu tempo no ângulo das necessidades psicológicas e sociais. Enquanto Taylor supunha que a organização eficiente por si só levaria à melhor produção, Mayo considerava-a incapaz se as necessidades psicológicas do trabalhador não fossem descobertas e satisfeitas.

É deste debate que surgiram as diversas ramificações do movimento das relações humanas: o estudo da motivação formalmente definida como as forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho; a satisfação no trabalho, definida como um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.

É também deste período a contribuição de Douglas McGregor (1906-1964) que desempenhou um papel-chave no redirecionamento teórico por seus esforços para aguçar o contraste filosófico entre a abordagem das relações humanas e as

abordagens da administração científica e dos princípios da administração (MCGREGOR, *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

É dele o termo **Teoria X** para descrever as premissas principais sobre a natureza humana. Ele sugeriu que teóricos e gerentes que sustentavam tais premissas descreveriam a prática da administração da seguinte forma:

- Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal – unicamente no interesse da eficiência econômica;
- A função do gerente é motivar os trabalhadores, direcionar seus esforços, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às necessidades da empresa;
- Sem tal intervenção ativa dos gerentes, as pessoas ficariam passivas ou mesmo resistentes às necessidades organizacionais; os trabalhadores devem ser persuadidos, recompensados e castigados para o bem da empresa.

De acordo com McGregor, as abordagens da administração científica e dos princípios administrativos promoveram uma versão “*dura*” da Teoria X. Ambas propunham vencer a resistência dos trabalhadores às necessidades organizacionais mediante disciplina rígida e recompensas ou sanções econômicas. McGregor acrescentava que uma versão “*amena*” da Teoria X parecia subjazer aos estudos de Hawthorne.

A **Teoria Y**, uma filosofia contrária, que McGregor atribuía a teóricos, investigadores e gerentes adeptos da abordagem das relações humanas, baseia-se no segundo conjunto de premissas:

- Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo – dinheiro, matéria prima, equipamento, pessoal – no interesse dos fins econômicos.

- Devido ao fato de as pessoas serem motivadas pelo desempenho, possuírem potencial para o desenvolvimento, poderem assumir responsabilidades e estarem dispostas a trabalhar para alcançar metas organizacionais, os gerentes são responsáveis por capacitá-las a reconhecer e a desenvolver essas capacidades básicas.
- A tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação de forma que trabalhar para realizar objetivos organizacionais também seja a melhor maneira de as pessoas alcançarem suas próprias metas pessoais.

Segundo McGregor, ao contrário dos gerentes da Teoria X, que tentam controlar os trabalhadores, os da Teoria Y tentam ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos.

Outro teórico importante deste período foi Abraham Maslow, psicólogo humanista, ele propôs uma hierarquia teórica de cinco necessidades dos indivíduos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Do ponto de vista da motivação, Maslow argumentava que cada etapa dessa hierarquia precisava ser satisfeita para que a próxima fosse ativada, e que, uma vez satisfeita, a necessidade deixava de ser motivadora do comportamento. Além disso, ele acreditava que a auto-realização, ou seja, a realização total do potencial de um indivíduo, era o ápice da existência humana.

#### **2.1.5.2 A abordagem dos sistemas abertos**

Com o surgimento da abordagem dos sistemas abertos, nos anos 1960, as preocupações da abordagem das relações humanas quanto à satisfação e ao desenvolvimento do trabalhador ampliaram-se para incluir um foco no crescimento e na sobrevivência das empresas.

De acordo com a abordagem dos sistemas abertos, toda empresa é um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados, aberto ou sujeito à

influência do ambiente circunvizinho. Em conjunto, estas duas noções formam a doutrina básica da abordagem dos sistemas abertos: empresas, cujos subsistemas conseguem dar conta do ambiente circundante, podem continuar em atividade, ao passo que as organizações cujos subsistemas não o conseguem, não sobrevivem.

Entre os principais representantes desta abordagem podemos citar Daniel Katz e Robert Kahn que, em sua obra, identificaram o processo descrito, a seguir, como essencial ao crescimento e à sobrevivência das empresas (KATZ E KAHN, *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999):

- Toda organização importa insumos, tais como matérias-primas, equipamento produtivo, recursos humanos e *know-how* técnico do ambiente circundante. A Shell, por exemplo, contrata os funcionários e, de fontes do mundo todo, compra óleo não-refinado, equipamento de refino e técnicas sobre como refinar produtos do petróleo.
- Alguns desses insumos são utilizados para transformar outros insumos durante um processo de transformação. Na Shell, os empregados usam equipamentos de refino e seu próprio *know-how* para transformar óleo não-refinado em derivados de petróleo, como gasolina, querosene e óleo diesel.
- Os recursos transformados são exportados como produto, bens ou serviços vendáveis, para o meio. Os derivados de petróleo das refinarias da Shell são carregados em caminhões ou navios-tanque e transportados para os postos de serviço nas mais variadas localizações.
- Os produtos são trocados por novos insumos, e o ciclo se repete. A Shell vende seus produtos e utiliza os rendimentos resultantes para pagar seus empregados e comprar óleo, equipamentos e *know-how* adicionais.

De acordo com Katz e Kahn, as empresas apenas continuam a sobreviver e a crescer se importarem do ambiente mais matéria-prima e energia do que elas exportam em seguida ao ambiente.

Insumos de informação, que sinalizam como o ambiente e a empresa estão funcionando, podem ajudar a determinar se a organização continuará sobrevivendo; realimentação (*feedback*) negativa indica fracasso potencial e a necessidade de mudar o modo como as coisas estão sendo feitas.

Neste modelo, o ambiente que cerca uma empresa é a origem dos recursos necessários e, ao mesmo tempo, o destino dos produtos acabados. Conseqüentemente, a sobrevivência organizacional depende da percepção dos ambientes e do ajustamento às suas demandas. Descrever os ambientes e suas demandas, de modo a melhorar esta percepção e ajustamento, era a meta de Fred Emery e Eric Trist, dois outros teóricos da abordagem dos sistemas abertos (EMERY E TRIST, *apud* WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Após observar que o ambiente de toda empresa é constituído, em si, de um grupo de empresas mais ou menos interligadas, empresas fornecedoras, concorrentes e consumidoras, Emery e Trist propuseram quatro tipos básicos de ambientes.

O primeiro tipo, que chamaram de **ambientes plácidos fortuitos**, possui interligações frágeis e é relativamente inalterável. As empresas em tais ambientes operam independentemente umas das outras, e a decisão de uma empresa mudar a forma de sua operação tem pouco efeito sobre as outras. As empresas normalmente são pequenas como, por exemplo, firmas de paisagismo e de construção, e normalmente podem ignorar-se entre si e, mesmo assim, continuar em atividade mediante o fornecimento a clientes locais.

**Ambientes tranqüilos agrupados** são ambientes estreitamente interligados. Neste caso, as empresas se agrupam em setores estáveis. Ambientes desse tipo exigem que as organizações dêem conta das ações de um mercado, um grupo bem constante de fornecedores, concorrentes e clientes. Por isso, as empresas nesses ambientes desenvolvem marchas e contramarchas estratégicas em resposta às ações dos concorrentes. Supermercados na mesma região geográfica freqüentemente atuam nesse tipo de ambiente, utilizando cupons de desconto, ofertas especiais e promoções similares para atrair clientes uns dos outros.

**Ambientes reativos agitados** possuem interligações tão firmes quanto os agrupados tranquilos, mas uma estabilidade consideravelmente menor. As mudanças que ocorrem estritamente no ambiente exercem poderosos efeitos em todas as organizações. Novas concorrentes estrangeiras, por exemplo, que aumentaram a automação e alteraram as preferências do consumidor revolucionaram internamente o setor automobilístico em vários países. Empresas como a General Motors, Ford e Chrysler tiveram de alterar seu modo de operar (as que não mudaram com a rapidez necessária, como a American Motors, deixaram de existir). Em tais circunstâncias, as empresas têm de responder não só às ações dos concorrentes, mas também às mudanças no próprio ambiente. Dada sua imprevisibilidade, é muito difícil planejar como reagir a essas mudanças.

**Ambientes turbulentos** são extremamente complexos e mutáveis. Em tal ambiente, as companhias operam em múltiplos mercados. As ações públicas e governamentais podem alterar o caráter de um setor da noite para o dia. As tecnologias avançam numa velocidade-relâmpago. Por último, a quantidade de informações necessárias para se ficar à frente das tendências industriais é avassaladora. É virtualmente impossível às empresas que enfrentam essa incerteza operar de modo coerente. Por isso, precisam permanecer flexíveis, prontas para adaptar-se a qualquer desdobramento das circunstâncias. Atualmente, os setores de computação e comunicação exemplificam esse tipo de ambiente. A mudança tecnológica e as fusões empresariais estão criando e destruindo categorias inteiras de companhias a um ritmo cada vez mais acelerado.

Emery e Trist sugeriram que as organizações deveriam responder de modos diferentes a condições ambientais diferentes. Interligações de ambientes mais estreitas requerem maior consciência das condições ambientais, e mudanças mais generalizadas de ambientes requerem maior flexibilidade e adaptabilidade. Outros teóricos dos sistemas abertos, entre os quais Paul Lawrence, Robert Duncan e Jay Galbraith, destacaram de modo similar a necessidade de as organizações se ajustarem aos ambientes. Suas idéias constituem a base dos principais modelos de comportamento macroorganizacional.

Em conjunto, **a teoria da administração e as ciências sociais** formam a base do campo do comportamento organizacional. Esse campo e suas três áreas constituintes oferecem valiosas informações, descobertas e conselhos aos gerentes que enfrentam o desafio de compreender e reagir a um amplo espectro de questões da administração contemporânea.

A diversidade da força de trabalho é uma dessas questões. Nas culturas societais, diferenças sub-culturais, outrora ignoradas por muitos gerentes, estão exigindo atualmente maior atenção e sensibilidade. A força de trabalho, que em muitos países é constituída em sua maioria por brancos do sexo masculino, está sofrendo uma drástica mudança de perfil: por exemplo, estimativas demográficas indicam, que, apenas 15% dos novos contratados nos Estados Unidos serão homens brancos: a maioria será de mulheres ou de homens negros, hispânicos ou asiáticos. Dessa forma, está se tornando, e continuará a ser, ainda mais importante que os gerentes conheçam e estejam preparados para responder a diferenças individuais em termos de aptidões, personalidades e motivações. Nesse sentido, o conhecimento sobre as conseqüências dessa diferença para o local de trabalho, advinda do comportamento microorganizacional, pode ser útil aos gerentes (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Outra questão diz respeito ao crescimento da delegação de poder e do trabalho em equipe. A administração está deixando de ser um processo de comando e controle de cima para baixo, no qual os gerentes detêm todo o poder e os trabalhadores têm pouca voz ativa naquilo que fazem.

Por várias razões, as empresas estão experimentando agora uma dose maior de delegação de poder, a delegação de autoridade para que cada funcionário tome decisões significativas em seu cargo. Muitas vezes, a delegação de poder é realizada agrupando-se os trabalhadores e, em seguida, concedendo às equipes responsabilidade por atividades de autogerenciamento como contratação, demissão e treinamento de seus membros, fixação de metas de produção e avaliação da qualidade da produção. A orientação mesoorganizacional pode ajudar os gerentes a estabelecerem expectativas realistas sobre as dificuldades de implementação e os prováveis efeitos da delegação de poder baseada no trabalho em equipe.

A reengenharia e a administração da qualidade total também são uma fonte de importantes desafios.

A ênfase no mundo empresarial de hoje está passando da produção em massa de artigos baratos e descartáveis para a produção de bens e serviços de alta qualidade, produzidos em lotes limitados e confeccionados para atender demandas específicas de indivíduos ou pequenos grupos de consumidores. Essa passagem requer flexibilidade maior do que a até agora requerida e exige que a qualidade receba ênfase maior do que a que recebeu no passado. As empresas estão reagindo pela implementação de programas de administração da qualidade total, que exige reestruturação ou reengenharia dos modos pelos quais o trabalho é dividido em tarefas e depois coordenado entre os funcionários. Implementações desse tipo podem beneficiar-se de descobertas derivadas do comportamento macroorganizacional.

O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Pode-se dizer, portanto, 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.

Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um deles, é consenso que 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.

Conforme Bergamini (2005, p.9):

*“As explicações fornecidas pelas ciências comportamentais são regidas por raciocínios especiais, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. É dessa forma que, a não ser rarissimamente, essa ciência fornecerá postulados universais e leis definitivas. O ser humano vai*

*passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja o resultado de suas características inatas e das experiências vividas”.*

Conforme Robbins (2002), os seres humanos são estudantes do comportamento. Desde a mais tenra idade, eles observam as ações dos outros e tentam interpretar aquilo que vêem. Como observadores do comportamento humano, eles observam o que os outros fazem e tentam compreender o porquê de seu comportamento. Além disso, eles tentam prever o que eles fariam sob determinadas circunstâncias, o que pode levá-los a erros, pois se trata de abordagem casual e de senso comum. Para evitar possíveis erros, eles podem substituir opiniões intuitivas por uma abordagem mais sistemática.

O conceito subjacente a essa abordagem é que o comportamento não é aleatório. Ele parte de algum ponto e dirige-se a outro, que representa alguma coisa que o indivíduo acredita ser, correta ou incorretamente, de seu maior interesse.

Quando se fala em estudo sistemático, está se referindo 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 interpretadas de maneira razoavelmente rigorosa. Segundo Robbins (2002, p.8):

*“O estudo sistemático substitui a intuição, aquela sensação sobre o por que faço o que faço e o que move as demais pessoas. Evidentemente, a abordagem sistemática não significa que aquelas coisas que você aprendeu de maneira não sistemática sejam necessariamente erradas”.*

Conforme Robbins (2002), existem poucos (se é que existem) princípios simples e universais que explicam o comportamento organizacional. Nas ciências físicas - química, astronomia, física - existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isto permite que os cientistas possam generalizar os efeitos da lei da gravidade ou enviar astronautas com segurança para consertar um satélite no espaço.

Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diferentes. Por exemplo, nem todas as pessoas são motivadas pelo dinheiro, e o seu comportamento na igreja aos domingos é diferente daquele mostrado na festa da noite anterior.

Isto não significa, evidentemente, que não se pode dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano, ou fazer previsões válidas. Significa, todavia, que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingências. Pode-se dizer que  $x$  leva a  $y$ , mas apenas sob condições  $z$  (as variáveis contingências).

A ciência do comportamento organizacional se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações. Assim sendo, os estudiosos do comportamento organizacional evitam afirmar que líderes eficazes devem sempre buscar as idéias de seus seguidores antes de tomar uma decisão. Em vez disso, pode-se ver que um estilo participativo de liderança pode ser o melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático se mostrará mais eficaz. Em outras palavras, a eficácia do estilo de liderança depende da situação na qual é empregado.

A compreensão do comportamento organizacional passa a ser importante para os executivos a partir de um rápido exame das enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações. Por exemplo, o funcionário tradicional está envelhecendo; cada vez mais, mulheres e membros de minorias estão entrando para o mercado de trabalho; o *downsizing* e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que, historicamente, prendiam os funcionários a seus empregadores e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para adaptarem-se à rápida mudança.

### 2.1.6 Globalização

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. Como exemplos recentes e mundialmente conhecidos, podemos citar a rede Burger King que agora pertence a uma empresa inglesa, a rede McDonald's que está vendendo seus hambúrgueres em Moscou e Pequim. A Exxon, tida como uma empresa norte-americana, tem 75% de suas receitas provenientes de vendas fora dos Estados Unidos. A Toyota fabrica carros em Kentucky; a General Motors, no Brasil. A Ford (dona de parte da Mazda) envia executivos de Detroit para o Japão, para ajudar os executivos da Mazda em suas operações. A Embraer produz aviões na China e nos Estados Unidos. A Petrobrás extrai e exporta gás da Bolívia para o Brasil. Esses exemplos ilustram a afirmação de que o mundo virou uma aldeia global. De sua parte, os executivos precisam aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas.

A globalização afeta as habilidades humanas dos executivos em, pelo menos, duas maneiras. Em primeiro lugar, para um executivo, cresce cada vez mais a chance de ser enviado em missões internacionais. Ele pode ser transferido para uma unidade operacional ou subsidiária de sua organização em outro país. Quando estiver lá, terá de administrar uma mão-de-obra que, provavelmente, será bastante diferente daquela com a qual estava acostumado a lidar, seja quanto às necessidades, aspirações ou atitudes.

Em segundo lugar, mesmo ficando em sua terra natal, ele poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para o executivo pode não o ser para eles. Se seu estilo de comunicação é franco e direto, para eles pode parecer desconfortável e ameaçador. Para trabalhar eficazmente com essas pessoas, o executivo precisa compreender sua cultura, como elas foram formadas e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças.

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações, hoje em dia, é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização

enfoca as diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho enfoca as diferenças entre as pessoas em um determinado país.

A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. Mas o termo também se aplica a qualquer pessoa que fuja da norma convencional. Além dos grupos mais óbvios, mulheres, negros, latinos, asiáticos, também se incluem na diversidade os deficientes físicos, os representantes da terceira idade e os homossexuais.

Essa situação é comum praticamente em todo o mundo, especialmente no Canadá, na Austrália, na África do Sul e no Japão, além dos países europeus e dos Estados Unidos. Os executivos no Canadá e na Austrália, por exemplo, têm sido obrigados a se adaptar aos grandes fluxos de trabalhadores asiáticos.

A África do Sul está se caracterizando pelo número cada vez maior de negros em posições-chave, técnica e administrativamente. As mulheres, tradicionalmente relegadas a trabalhos temporários mal-remunerados no Japão, agora estão galgando posições de chefia. Os acordos com os sindicatos dentro da criação da União Européia, que abriu as fronteiras em grande parte da Europa Ocidental, aumentaram a diversidade de mão-de-obra nas empresas que operam em países como Alemanha, Portugal, Itália e França.

Segundo R.R. Thomas Jr, (*apud* Robbins, 2002, p.14):

*“Costumávamos adotar a abordagem da fusão quanto às diferenças nas organizações, assumindo que as pessoas que eram diferentes automaticamente gostariam de ser assimiladas com rapidez. Hoje em dia, contudo, reconhecemos que os trabalhadores não deixam de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando chegam no emprego. O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo a seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e jeitos de trabalhar. A premissa de fusão está sendo substituída por uma abordagem que reconheça e valorize tais diferenças”.*

A diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar todo o

mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira que assegure a retenção dos funcionários de maior produtividade, sem que se cometa qualquer discriminação. Essa mudança inclui, por exemplo, a oferta de treinamento diferenciado e a revisão de programas de benefícios para torná-los mais “amigáveis às famílias”.

A diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, bem como melhorar as decisões tomadas, por trazer novas perspectivas em relação aos problemas. Quando não é administrada adequadamente, há aumento potencial da rotatividade, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos interpessoais.

Em qualquer publicação sobre negócios, pode-se encontrar matérias sobre a mudança no relacionamento entre os executivos e aqueles que, supostamente, são por eles gerenciados. São encontrados executivos sendo chamados de técnicos, conselheiros, patrocinadores ou facilitadores. Em muitas organizações, os funcionários são agora chamados de sócios existindo certa indefinição em relação às diferenças dos papéis de executivo e trabalhador.

O processo de tomada de decisão está sendo levado para o nível operacional, em que os empregados estão tendo a liberdade de fazer escolhas sobre cronogramas e procedimentos e resolver sozinhos problemas relacionados com seu trabalho. Na década de 80, os executivos foram estimulados a chamar seus funcionários a participar das decisões de trabalho. Hoje, o processo foi ainda mais longe, e os funcionários estão conseguindo o controle total de seu trabalho. Um crescente número de empresas vem adotando as equipes autogerenciadas, em que os trabalhadores operam praticamente sem qualquer chefia externa. Os executivos estão fortalecendo seus funcionários, dando autonomia e colocando-os no comando de suas atividades. E, dessa forma, os executivos estão tendo de aprender a delegar o controle, e os funcionários, a ter responsabilidade sobre seu trabalho e sobre as decisões que tomam.

Os executivos sempre se preocuparam com as mudanças. O que é diferente, hoje em dia, é o período de tempo que separa as mudanças. Antigamente, os executivos

só tinham de introduzir programas importantes de mudança uma ou duas vezes a cada década. Hoje, a mudança é uma atividade contínua para a maioria deles. O conceito de melhoria contínua, por exemplo, implica mudança constante.

No passado, a administração podia ser caracterizada por longos períodos de estabilidade, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de mudança. Administrar, atualmente poderia ser mais bem definido como longos períodos de mudanças constantes, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de estabilidade!

O mundo enfrentado pelos executivos e trabalhadores hoje é de permanente temporariedade.

Conforme Kaeter (*apud* Robbins, 2002), as atividades hoje realizadas pelos trabalhadores estão em permanente estado de movimento, e eles precisam continuamente atualizar seus conhecimentos e habilidades para atender às novas exigências do trabalho.

No passado, os funcionários eram indicados para um específico grupo de trabalho, e essa colocação era relativamente contínua. Havia uma sensação de segurança em trabalhar com as mesmas pessoas. Essa previsibilidade foi substituída por grupos temporários de trabalho, equipes formadas por pessoas de diferentes departamentos, cujos membros mudam o tempo todo, e uso cada vez maior do rodízio dos funcionários para atender às necessidades sempre mutantes do trabalho. Finalmente, as próprias organizações estão em estado de fluxo. Elas estão constantemente reorganizando suas divisões, desfazendo-se de negócios que não têm bom desempenho, fazendo operações de *downsizing*, sub-contratando serviços e operações não críticos de outras organizações e substituindo os funcionários permanentes por temporários (GROSSMAN, *apud* ROBBINS, 2002).

### 2.1.7 Comportamento individual

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.

O conceito de organização é uma noção artificial. As propriedades físicas das organizações, como instalações e equipamentos, tendem a obscurecer o fato de que elas nada mais são, na realidade, do que uma agregação de indivíduos.

Assim sendo, para compreender o comportamento organizacional, é preciso dirigir o foco sobre os indivíduos. As pessoas realizam seu trabalho de maneiras diferentes. Elas diferem na maneira como lidam com seus chefes e colegas. Variam também quanto aos seus hábitos no trabalho – agilidade na realização das tarefas, consciência de realizar um trabalho de qualidade, cooperação com os colegas e assim por diante. Também é diferente o grau de esforço que cada um está disposto a despender no trabalho. Existem ainda diferenças quanto à importância dada a aspectos como estabilidade no emprego, reconhecimento ou apoio social (B.M. STAW, *apud* ROBBINS, 2002).

Para entender o comportamento das pessoas no trabalho, é preciso focar a estrutura social e não as diferenças individuais, visto que os seres humanos são animais sociais. É dada muita ênfase às diferenças individuais dentro do estudo do comportamento organizacional. Não que valores, atitudes, personalidades ou outras características pessoais sejam irrelevantes para a sua compreensão. Na verdade, as organizações possuem mecanismos de controle formais e informais responsáveis por boa parte da modelagem, direção e limitações do comportamento de seus membros, ou seja, a estrutura se sobrepõe às diferenças individuais. Praticamente todas as organizações possuem políticas, procedimentos, regras ou outra documentação formal que restringe e modela o comportamento. Essa documentação estabelece padrões de comportamento aceitáveis e inaceitáveis, permitindo que se possa prever razoavelmente o comportamento das pessoas no trabalho.

Quase todas as organizações diferenciam os papéis horizontalmente, criando cargos e departamentos específicos. A estrutura desses cargos permite que os outros prevejam o comportamento de cada papel. Da mesma forma, a organização também diferencia os papéis verticalmente, criando níveis de gerência. Com isso, cria-se a relação chefe-subordinado, que limita o comportamento do funcionário.

Quando uma empresa admite alguém, espera-se do indivíduo uma adaptação às suas normas de comportamentos aceitáveis. Essas normas não são regras escritas, mas são poderosas e controladoras. Uma organização, por exemplo, pode não ter um código formal para as roupas dos funcionários, mas espera-se que estes se vistam adequadamente, o que significa adotar as regras implícitas de vestuário.

Conforme J. Pfeffer (*apud* Robbins 2002, p. 51):

*“Não se pode esquecer a parte organizacional do comportamento na organização. Pode não soar muito bem, mas as organizações são instrumentos de dominação. Elas colocam as pessoas em “caixas funcionais”, que restringem o que elas podem fazer e com quem podem interagir. O grau em que os funcionários aceitam as regras, papéis e normas da organização é que vai definir as limitações de suas escolhas comportamentais”.*

### **2.1.8 Motivação**

Conforme Schermerhorn, Hunt, Osborn, (1999) a motivação formalmente definida, se refere às forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que a pessoa opta por fazer, quando está face a um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste, se está difícil, ou continua tentando).

O ambiente de trabalho contemporâneo é, para dizer o mínimo, desafiador. O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil.

Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam à disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal. Na atual atmosfera competitiva, na qual o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam nossa atenção, a lealdade dos trabalhadores, em muitos ambientes organizacionais, está em declínio.

Conforme Davis e Newstrom, (1998) agora, não depois, é a hora em que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realizam o trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho numa base contínua. Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Por exemplo, não é necessário motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo. Outro exemplo: eventualmente, qualquer um pode adormecer sem motivação, mas ir dormir é uma ação consciente que requer motivação. O trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas.

Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado. Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas dúvidas. Muito do interesse sobre estes padrões foi gerado pelas pesquisas de David C. McClelland da Universidade de Harvard (DAVIS & NEWSTROM, 1998).

Este autor desenvolveu um esquema de classificação destacando três das forças mais dominantes, demonstrando sua importância para a motivação: motivação para a realização, motivação pela afiliação e motivação para o poder. Seus estudos revelaram que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram – família, escola, religião e livros. Na maior parte das nações,

um ou dois dos padrões de motivação tendem a ser fortes entre os trabalhadores porque cresceram em ambientes semelhantes.

#### **2.1.8.1 Motivação para a realização**

É uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la. Um certo número de características define os empregados orientados para a realização. Trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho já realizado.

#### **2.1.8.2 Motivação pela afiliação**

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação.

As pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles. Todavia, aqueles que estão motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolver estes relacionamentos.

#### **2.1.8.3 Motivação para o poder**

A motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e

assumem riscos ao fazê-lo. Uma vez obtido este poder, ele pode ser usado tanto construtiva como destrutivamente. As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização.

Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros. Todavia, caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido.

#### **2.1.8.4 Teoria de Maslow**

Conforme Schermerhorn, Hunt, Osborn, (1999), outro pesquisador eminente sobre as necessidades do indivíduo é Abraham Maslow que, embora compartilhe de um interesse comum em necessidades de indivíduos com Clayton Alderfer, Frederick Herzberg e o próprio David McClelland, deu, a exemplo dos demais, uma contribuição singular para a melhor compreensão do seu potencial impacto sobre a motivação individual no trabalho. A teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: de auto-realização e auto-estima – as necessidades de ordem superior – as sociais, de segurança e fisiológicas – as necessidades de ordem inferior.

Entre as necessidades de ordem inferior, as fisiológicas são as mais básicas, consistindo da necessidade de comida, água, etc. As necessidades de segurança envolvem segurança, proteção e estabilidade. As necessidades sociais são de relacionamento, participação e sentimento de pertencer. Das necessidades de ordem superior, as necessidades de estima são tanto de auto-respeito quanto de reconhecimento por parte de outros. As necessidades de auto-realização estão no nível mais alto, consistindo do desejo de atingir a auto-realização através da criação e do uso total de talentos da pessoa.

A noção de uma hierarquia das necessidades é importante para Maslow, e ele supõe que essas necessidades estão classificadas na ordem estrita da importância apresentada. Além do mais, as necessidades menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras.

As necessidades fisiológicas precisam ser satisfeitas antes das sociais, e estas antes das de estima que precisam ser satisfeitas antes das da auto-realização.

Para Davis & Newstrom, (1998, p. 53):

*“O modelo da hierarquia de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm. Eles podem, é lógico, reagir de forma a proteger aquilo que já têm, mas se movimentarão com maior entusiasmo somente quando estiverem procurando alguma coisa a mais”.*

Interpretada dessa forma, a hierarquia de necessidades de Maslow teve um forte impacto na administração contemporânea e oferece algumas idéias úteis para ajudar os administradores a pensar a respeito da motivação dos seus empregados. Como resultado da sua mais ampla familiaridade com o modelo, eles estão mais aptos a identificar as necessidades dos empregados, reconhecendo que elas podem ser diferentes de uma pessoa para outra, oferecendo satisfação para necessidades em particular bem como reconhecer que dando maior quantidade da mesma recompensa isto pode diminuir o impacto sobre a motivação.

#### **2.1.8.5 Teoria ERC – existência, relacionamento e crescimento**

Conforme Robbins (2002), Clayton Alderfer da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow para alinhá-la melhor com a

pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERC. Ela distingue-se de Maslow em dois aspectos importantes:

- Em primeiro lugar, ela reconhece apenas três tipos de necessidades: as necessidades existenciais – o desejo de bem estar fisiológico e material; as necessidades de relacionamentos – o desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios; as necessidades de crescimento – o desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal.
- Em segundo lugar, a teoria ERC inclui um componente de frustração-regressão que sugere que, quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (isto é, frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada (isto é, regressão). Se alguém fica constantemente bloqueado em sua necessidade de crescimento, por exemplo, a teoria ERC permite que necessidades relacionadas venham à superfície como motivadores principais. Em terceiro lugar e bastante diferente da teoria de Maslow, a teoria ERC afirma que mais do que uma necessidade pode influenciar ativamente a motivação ao mesmo tempo.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn, as conclusões de pesquisas apóiam a teoria ERC. O efeito frustração-regressão parece ser realista e valioso para compreendermos a motivação. Pode ajudar a explicar porque, em alguns ambientes, por exemplo, os funcionários sempre estão em busca de aumentos salariais, mais benefícios e melhores condições de trabalho, mesmo que estes já estejam consistentes com o padrão de mercado. A teoria ERC sugere que essa constante ênfase em coisas relacionadas com as necessidades existenciais pode ser exagerada porque o serviço deixa de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento. Na ausência dessas satisfações, a tendência de reenfatizar as preocupações de ordem inferior é compreensível. Essa é uma das formas pelas quais a teoria ERC oferece uma abordagem um tanto flexível para compreender as necessidades humanas e sua influência sobre o comportamento dos trabalhadores.

### 2.1.8.6 Teoria dos dois fatores

Conforme Davis e Newstrom (1998), Frederick Herzberg, psicólogo, tomando por base uma pesquisa com engenheiros e contadores durante a década de 50, desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores também chamada de teoria da higiene-motivação.

Acreditando que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a questão: *“O que as pessoas desejam de seu trabalho?”*

Ele pediu aos sujeitos da sua pesquisa que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento no qual se sentiram especialmente mal. Ele também pediu a eles que descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos.

Herzberg descobriu que os empregados citavam diferentes tipos de condições para os bons ou os maus sentimentos. Isto significa que, se um sentimento de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização era raramente apontada como causa de más sensações. Em lugar disso, por exemplo, outro fator como as políticas administrativas da companhia eram apontadas como causa de maus sentimentos. Herzberg concluiu que dois fatores diferentes influenciavam a motivação.

Anteriormente a essa descoberta, as pessoas assumiam que a motivação ou a falta, simplesmente eram aspectos de motivação opostos de um *continuum* de um mesmo fator. Herzberg desfez a visão tradicional afirmando que certos fatores de trabalho têm o poder principal de não satisfazer os empregados quando certas condições se acham ausentes. Todavia, a sua presença geralmente traz aos empregados somente um sentimento neutro.

Esses fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores. Esses fatores poderosos em criar insatisfação são chamados fatores de higiene, ou fatores de manutenção, porque eles são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

Outras condições de trabalho funcionam principalmente para se conseguir a motivação. Essas condições são conhecidas como fatores de motivação, motivadores ou fatores de satisfação. Durante muitos anos, os gerentes se perguntavam por que suas políticas salariais e de benefícios não aumentavam a motivação de seus empregados.

A idéia de separar fatores motivacionais e de manutenção ajudou a responder às perguntas deles, isto é, porque as políticas de benefícios e de pessoal eram principalmente fatores de manutenção, de acordo com Herzberg.

#### **2.1.8.7 Modificação comportamental**

Os modelos de motivação que foram apresentados são conhecidos como teorias cognitivas (ou de conteúdo) da motivação porque são baseados no pensamento e sentimento isto é, cognição. Relacionam a pessoa com seu eu íntimo e de que forma seu estado interno de necessidades determina o comportamento.

A maior dificuldade com os modelos cognitivos de motivação reside no fato de que as necessidades das pessoas não podem ser diretamente observadas pelos administradores ou medidas com precisão para facilitar o direcionamento das ações. Conhecer e medir as necessidades de estima do empregado pode não indicar de forma direta aos administradores aquilo que deveriam fazer com essas informações. Para suprir esta necessidade tem havido considerável interesse no modelo de motivação que esteja mais intensamente ligado à avaliação cuidadosa e aplicação sistemática de incentivos.

Enquanto as teorias cognitivas argumentam que as necessidades internas levam ao comportamento, o modelo de modificação do comportamento afirma que as conseqüências externas tendem a determinar o comportamento.

O modelo está baseado fortemente sobre a Lei do Efeito que afirma que uma pessoa tende a repetir um comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências favoráveis (reforçamento) e não tenderá a repetir aquele

comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências desfavoráveis. A vantagem desse modelo é que ele coloca maior grau de controle e responsabilidade nas mãos do administrador (DAVIS & NEWSTROM, 1998).

O comportamento é principalmente encorajado pelo reforço positivo que oferece uma conseqüência favorável e que encoraja a repetição de um comportamento. Por exemplo, um empregado pode descobrir que quando executa um trabalho de alta qualidade, seu supervisor lhe dá uma recompensa como reconhecimento de um trabalho de alta qualidade. Uma vez que o empregado goste de reconhecimento, o comportamento é reforçado. O esforço deveria ser sempre contingente ao comportamento correto do empregado.

A modelagem ocorre quando os reforços são sucessivamente oferecidos na medida em que alguém se aproxima dos comportamentos desejados. Mesmo que o comportamento ocorra completamente, ele é encorajado dando-se reforço a ele na direção desejada. A modelagem é especialmente útil para ensinar tarefas complexas.

O reforço negativo ocorre quando o comportamento é acompanhado pela remoção de uma conseqüência desfavorável. Isso não é o mesmo que uma punição, a qual normalmente adiciona alguma coisa de desfavorável. De acordo com a Lei do Efeito, o comportamento responsável pela remoção de alguma coisa desfavorável é repetido quando aquele estado desfavorável volta outra vez a ser encontrado.

A punição ocorre quando uma conseqüência desfavorável acompanha e desencoraja um determinado comportamento. Embora a punição possa ser necessária para desencorajar comportamentos indesejáveis ela tem certas limitações. A maior delas é que a punição somente desencoraja um comportamento indesejável. Ela não encoraja diretamente qualquer tipo de comportamento desejável. Além disso, uma vez que aquele que pune é também a pessoa que oferece reforço positivo em outros momentos, os dois papéis se tornam confusos, o que pode reduzir a eficácia de quem pune quando oferecer futuros reforços. A pessoa que é punida também pode se tornar confusa sobre qual aspecto específico

do seu comportamento ela está sendo punida e, dessa forma, é possível que alguns comportamentos desejáveis sejam desencorajados.

Extinção pode ocorrer quando não existem conseqüências significativas para um comportamento. O comportamento aprendido necessita ser reforçado a fim de que ocorra no futuro. Se o reforço não ocorre, o comportamento tende a diminuir por causa da falta de reforço.

Conforme Davis e Newstrom (1998) certa vez, um empregado fez três sugestões ao supervisor durante um período de várias semanas. O supervisor nem rejeitou nem aceitou tais sugestões ou fez alguma coisa a respeito. As sugestões apenas desapareceram em meio à burocracia. É desnecessário dizer que o comportamento de dar sugestões da funcionária foi extinto por falta de conseqüências. Neste caso, o supervisor provavelmente não pretendia causar a extinção, mas, em outros casos, a extinção é utilizada como uma estratégia consciente. Assim, respostas alternativas que são desejadas podem ser reforçadas para mudar o comportamento. Seria ingenuidade concluir que os supervisores podem ter benefícios com a extinção por simplesmente ignorarem comportamentos indesejáveis do subordinado.

Existem muitas outras fontes de satisfação de necessidades dentro e fora do ambiente de trabalho e muitas delas escapam ao controle do supervisor. Os administradores podem, geralmente, chegar a resultados mais favoráveis ao manipularem ativamente as conseqüências favoráveis ou desfavoráveis de um comportamento.

Quando as pessoas são admitidas em uma organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas freqüentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra.

Torna-se útil, então, entender como as necessidades criam tensões que estimulam o esforço de desempenho, gerando-se assim, a satisfação via recompensas.

Cada modelo que é abordado para entender as forças internas e as necessidades interiores dos empregados, traz uma contribuição para compreender a motivação e todos os modelos compartilham de algumas semelhanças.

Em geral, encorajam os administradores a considerarem não apenas os fatores de baixo nível, de manutenção e extrínsecos, mas também a usarem os fatores de alto nível, motivacionais e intrínsecos.

A modificação de comportamento focaliza o ambiente externo, afirmando que um grande número de comportamentos do empregado pode ser afetado pela manipulação de suas conseqüências. Várias alternativas para se conseguir isto inclui o reforço positivo e negativo, a punição e a extinção. O reforço pode ser aplicado tanto com programações contínuas como parciais. A combinação dos enfoques internos e externos é obtida através da teoria social da aprendizagem. Os gerentes são encorajados a usar artifícios, tais como, objetivos que são aceitos, específicos e desafiadores para estimularem um comportamento desejado por parte do empregado. Dessa forma, o estabelecimento de objetivos combinado com o reforço e o *feedback* pelo desempenho propõe um enfoque equilibrado a respeito da motivação.

## **2.1.9 Valores, atitudes e satisfação com o trabalho**

### **2.1.9.1 Valores**

*“Os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto”*  
(M. ROKEACH *apud* ROBBINS 2002, p. 60).

Para DuBrin (2003, p.65):

*“Valor refere-se à importância que a pessoa dá a algo que serve como orientação para agir. Os valores também estão ligados à crença duradoura de que o modo de conduta de uma*

*“pessoa é melhor que o modo oposto de conduta. Uma pessoa pode valorizar altamente a análise quantitativa e desprezar as pessoas que mantenham uma posição sem apresentar provas quantitativas”.*

Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade.

O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou valores finais é importante.

O atributo de intensidade especifica o quanto ele é importante. Quando classificamos os valores de uma pessoa de acordo com sua intensidade, temos o sistema de valores dela. Todos nós temos uma hierarquia de valores que formam nosso sistema de valores. O sistema é identificado em termos da relativa importância que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça.

Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que precisam ou que não podem ser feitas. Essas noções não são desprovidas de valores. Pelo contrário, elas contêm interpretações do que é certo ou errado. Além disso, trazem implícita a idéia de que certos comportamentos ou resultados são preferíveis a outros. Conseqüentemente, os valores encobrem a objetividade e a racionalidade.

#### **2.1.9.2 RVS – Rokeach Value Survey**

Segundo Milton Rokeach (*apud* Robbins 2002) que criou o **Rokeach Value Survey (RVS)**, (Levantamento de Valores de Rokeach), este levantamento consiste em dois conjuntos de valores, cada qual com 18 itens. Um conjunto, chamado de **valores terminais**, contém os valores finais desejáveis. Estes se referem às metas que uma pessoa gostaria de atingir durante a sua vida. Outro conjunto, chamado de **valores**

**instrumentais**, contém os modos preferenciais de comportamento ou os meios para atingir as metas dos valores terminais.

**Quadro 1**  
**Valores terminais e instrumentais, segundo a Rokeach Value Survey (RVS)**

Valores terminais	Valores instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

Fonte: M. ROKEACH, *The Nature of Human Values* (Nova York: The Free Press, 1973) apud ROBBINS (2002 p. 61).

Diversos estudos confirmam que os valores RVS variam muito de grupo para grupo. Pessoas nas mesmas categorias ocupacionais (executivos, sindicalistas, pais, estudantes) tendem a ter valores similares. Por exemplo, um estudo comparou grupos executivos, membros do sindicato dos metalúrgicos e membros de um grupo de ativistas comunitários. Embora houvesse algumas áreas de intersecção entre os três grupos, havia também diferenças significativas.

Quadro 2

**Classificação dos valores centrais nos grupos de executivos, sindicalistas e ativistas (apenas os cinco primeiros classificados)**

Executivos		Sindicalistas		Ativistas	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeito próprio	1. Honestidade	1. Segurança familiar	1. Responsabilidade	1. Igualdade	1. Honestidade
2. Segurança familiar	2. Responsabilidade	2. Liberdade	2. Honestidade	2. Paz mundial	2. Ser prestativo
3. Liberdade	3. Capacidade	3. Felicidade	3. Coragem	3. Segurança familiar	3. Coragem
4. Sentido de realização	4. Ambição	4. Respeito próprio	4. Independência	4. Respeito próprio	4. Responsabilidade
5. Felicidade	5. Independência	5. Amor Maduro	5. Capacidade	5. Liberdade	5. Capacidade

Fonte: Baseado em W. C. FREDERICK e J. WEBER, "The Values of Corporate Manager and Their Critics: Na Empirical Description and Normative Implications", in W. C. FREDERICK E L. E. PRESTON (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, (GREENWICH, CT: JAL Press, 1990), p 123-44 *apud* ROBBINS, (2002 p.62).

Os ativistas tinham preferências por valores bastante diferentes dos valores dos dois outros grupos. Eles consideravam "igualdade" como seu principal valor terminal. Os executivos e os sindicalistas colocavam esse valor em 12º e 13º lugar. Os ativistas classificavam "ser prestativo" como seu segundo valor em importância. Os outros dois grupos classificavam esse valor em 14º. Essas diferenças são importantes, pois tanto executivos, sindicalistas e ativistas têm sérios interesses sobre a atuação das empresas.

Apesar do alerta de que o modelo de quatro estágios (Quadro 3) que tenta identificar os valores próprios das diferentes cortes, ou gerações, da força de trabalho contemporânea, nos Estados Unidos, dado por Robbins (2002), não ter a presunção de poder ser aplicado a diferentes culturas, é um estudo que propõe que os trabalhadores possam ser segmentados de acordo com a época em que entraram para a força de trabalho.

### Quadro 3

#### Valores dominantes do trabalho na força de trabalho atual

Estágio	Ano de nascimento	Entrada na força de trabalho	Idade atual aproximadamente	Valores dominantes de trabalho
I.Ética protestante	1925-1945	Início dos anos 40 até início dos anos 60	55-75	Trabalho árduo, conservadorismo; lealdade à organização
II.Existencialista	1945-1955	Anos 60 até meados dos anos 70	45-55	Qualidade de vida, inconformismo, busca de autonomia, lealdade a si mesmo
III.Pragmático	1955-1965	Meados dos anos 70 até o final dos anos 80	35-45	Sucesso, realização, ambição, trabalho árduo; lealdade à carreira
IV.Geração X	1965-1981	Final da década de 80 até hoje	Menos de 35	Flexibilidade, satisfação com o trabalho, estilo de vida equilibrado; lealdade aos relacionamentos

Fonte: ROBBINS (2002, p.62)

Como a maioria das pessoas começa a trabalhar entre 18 e 23 anos, as épocas correspondem muito proximamente à idade cronológica dos trabalhadores.

Os trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial, pela liderança norte-americana na indústria manufatureira e pelo Muro de Berlim entraram para a força de trabalho entre o início dos anos 40 e o começo dos 60, acreditando na ética de trabalho típica do protestantismo. Uma vez empregados, costumavam ser leais aos seus patrões. Em termos dos valores terminais do RVS, essas pessoas provavelmente dão maior importância a uma vida confortável e à segurança familiar.

As pessoas que ingressaram na força de trabalho durante os anos 60 até meados dos 70 foram fortemente influenciadas por J.F.Kennedy, pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do “*baby boom*”, carregaram consigo uma boa parcela da “*ética hippie*” e da filosofia existencialista. Estão mais preocupadas com a qualidade de suas vidas do que com o acúmulo de dinheiro e bens materiais. Seu desejo de autonomia as leva a ter um compromisso de lealdade consigo mesmas, e não com a organização que as emprega. Em termos de RVS, os valores mais altos são a liberdade e a igualdade.

Quem entrou para a força de trabalho em meados da década de 70 até o final da década de 80 reflete o retorno da sociedade aos valores mais tradicionais, mas com uma ênfase muito especial na realização pessoal e no sucesso material. Como geração, essas pessoas foram fortemente influenciadas pelo conservadorismo de Ronald Reagan, pela questão da segurança nacional, pelos casais que trabalham, ambos, fora de casa e pelos lares iniciados com 150 mil dólares. Nascidas no final do período do “*baby boom*” são pragmáticas e acreditam que os fins justificam os meios. Vêm as organizações que as empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais. Seus valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

A última categoria engloba o que costuma ser chamado de Geração X. Sua vida foi moldada pela globalização, pela queda do comunismo, pela MTV, pela Aids e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação com o trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles. O dinheiro também tem sua importância como indicador da qualidade de seu desempenho profissional, mas eles estão dispostos a trocar os aumentos de salários, os títulos, a segurança e as promoções por uma vida com maiores opções e mais tempo livre. Nessa busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a fazer sacrifícios pelos seus empregadores do que as gerações precedentes. Na RVS, valorizam mais a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.

A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é uma valiosa ajuda para a explicação e a previsão de comportamentos. Os trabalhadores próximos dos 40 anos e aqueles com mais de 60, por exemplo, tendem a ser mais conservadores e dóceis à autoridade, se comparados com seus colegas existencialistas de 50 e poucos anos. Já os trabalhadores com menos de 35 anos tendem, mais que os outros grupos, a se rebelar contra horas extras e trabalho nos finais de semana, e têm maior probabilidade de largar uma carreira na metade para buscar outra que lhes ofereça mais tempo de lazer.

Conforme N.J. Adler (*apud* Robbins, 2002), a maioria dos conceitos que fazem parte atualmente do corpo de conhecimentos do que chamamos de comportamento organizacional foi desenvolvida por estudiosos norte-americanos, baseados em aspectos do contexto doméstico dos Estados Unidos. Um estudo abrangente que incluiu mais de 11.000 artigos em publicações sobre administração e comportamento organizacional, durante dez anos, revelou que cerca de 80% dos conceitos foram desenvolvidos nos Estados Unidos e conduzidos por pesquisadores norte-americanos.

Em outros estudos, continuam a indicar a ausência de considerações multiculturais nas pesquisas de administração e comportamento organizacional, embora tenha havido uma melhoria na última década.

Isso significa que: (1) nem todas as teorias e conceitos sobre comportamento organizacional são universalmente aplicáveis para a gestão de pessoas em qualquer parte do mundo, especialmente naqueles países onde os valores relacionados com o trabalho são muito diferentes dos praticados nos Estados Unidos; e (2) deve-se sempre levar em consideração os valores culturais quando se busca entender o comportamento das pessoas em diferentes países.

### 2.1.9.3 Atitudes

Para DuBrin ( 2003, p.63):

*“Atitude é uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa à outra, a uma coisa, a uma idéia ou uma situação. Atitudes constituem um aspecto importante do comportamento organizacional porque estão ligados à percepção, à aprendizagem e às motivações”.*

Conforme S.J. Breckler, (*apud* Robbins, 2002), as atitudes são afirmações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. As atitudes são o mesmo que valores, mas estão ambos inter-relacionados. Isto é percebido ao se examinar os três componentes de uma atitude: **cognição, afeto e comportamento**.

A convicção de que discriminar é errado é uma afirmação avaliadora. Essa opinião é o **componente cognitivo** de uma atitude que, por sua vez, estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude - seu componente afetivo.

O **afeto** é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e traduz-se em afirmações do tipo: não gosto dele porque ele discrimina as minorias. Finalmente, o sentimento pode levar a resultados no comportamento.

O **componente comportamental** de uma atitude refere-se à intenção de comportar-se de uma determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa.

Assim no exemplo dado, o comportamento em relação à pessoa que discrimina as minorias, a atitude comportamental será de evitar a presença da pessoa.

Dentro das organizações, as atitudes são importantes, porque podem afetar o comportamento no trabalho. Se os trabalhadores acreditam, por exemplo, que os supervisores, gerentes e auditores estão todos conspirando para fazê-los trabalhar mais pelo mesmo salário ou um menor, é importante tentar compreender como essa atitude surgiu, sua relação com o comportamento real dos trabalhadores e como isso pode ser modificado.

Apesar de uma pessoa poder ter milhares de atitudes, quando se analisa junto ao estudo do comportamento organizacional pode-se ter um número limitado delas e sempre relacionadas ao trabalho. Essas atitudes relacionadas ao trabalho revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho focalizado em três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

#### **2.1.9.4 Satisfação com o trabalho**

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação

com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Para DuBrin (2003), *“satisfação no cargo, no trabalho, é a medida de prazer ou contentamento associados ao cargo”*.

Para Locke, E. A, (apud Wagner III 1999, p. 121), satisfação no trabalho é *“um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”*.

Existem três componentes - chave em nossa definição de satisfação no trabalho: **valores, importância dos valores e percepção.**

Em primeiro lugar, satisfação no trabalho é uma função de valores.

Locke, E. A, (apud Wagner III 1999, p.121) definiu os valores em termos daquilo *“que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente”*.

Locke distinguiu valores e necessidades, sugerindo que as necessidades são melhores concebidas como *“exigências objetivas”* do corpo, que são essenciais à manutenção da vida, como as necessidades de oxigênio e água. Por outro lado, valores são *“exigências subjetivas”*, existentes na mente da pessoa.

O segundo componente da satisfação no trabalho é a importância. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que todas as demais. Outra pode preferir um trabalho que permita viajar bastante. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego em longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação de emprego permanente.

O último componente importante da definição de satisfação no trabalho é a percepção. A satisfação está baseada na percepção da situação atual em relação

aos valores. Desse modo, as percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva.

Quando não a refletem, para que se possa entender as reações pessoais, é preciso atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação – e não para a própria situação concreta.

O interesse dos empregadores quanto à satisfação com o trabalho costuma centrar-se em seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários, mais especificamente sobre a **produtividade, o absenteísmo e a rotatividade**.

O mito de que funcionários felizes são funcionários mais produtivos, quando analisado sobre o ponto de vista individual sugere o contrário – que a produtividade é que conduz à satisfação.

Conforme C. Ostroff (*apud* Robbins, 2002) é interessante notar que, quando passamos do nível individual para aquele da organização, existe um novo embasamento para a relação original entre satisfação e desempenho. Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos. Um dos motivos da tese da relação satisfação-produtividade não ter conseguido um bom embasamento talvez seja que os estudos sempre enfocaram o indivíduo, e não a organização, e as medidas de produtividade individual não levam em consideração todas as interações e complexidades do processo de trabalho. Dessa forma, embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas

Conforme Jones B. (*apud* Wagner III, 1999), insatisfação e *stress* fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. São as fontes também de custos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro.

A insatisfação também acelera a **rotatividade organizacional**. A substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização também é um encargo dispendioso. Além disso, os custos de substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão-de-obra remanescente. Essa espécie de fluxo negativo de empregados exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos. Quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência. O investimento de uma empresa no desenvolvimento do funcionário não só está perdido como, na verdade, acaba revertendo como gratificação para uma empresa concorrente, que ganha acesso a um conhecimento muito grande sobre as operações da empresa original.

Para Puffer (*apud* Robbins 2002, p.77):

*“A insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras. Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho”.*

Elas são definidas da seguinte maneira:

- **Saída:** comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- **Comunicação:** tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.
- **Lealdade:** espera passiva, mais otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a confiança na empresa e em seus dirigentes, crendo que farão *“a coisa certa”*.

- **Negligência:** deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros.

Os comportamentos saída e negligência englobam as variáveis de desempenho - produtividade, absenteísmo e rotatividade ampliando as alternativas de respostas dos funcionários, incluindo a comunicação e a lealdade - comportamentos construtivos que permitem que os indivíduos tolerem situações desagradáveis ou revivam condições de trabalho satisfatórias.

#### **2.1.9.5 Envolvimento com o trabalho**

O envolvimento com o trabalho seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele, algo valioso para si. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam.

Os altos níveis de envolvimento com o trabalho mostraram estar ligados a um menor absenteísmo e índices mais baixos de demissões voluntárias.

#### **2.1.9.6 Comprometimento organizacional**

Já o comprometimento organizacional é definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Assim, o envolvimento com o trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, enquanto que o comprometimento organizacional significa a identificação com a organização na qual se trabalha. Da mesma maneira que o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional demonstra uma relação negativa com os altos níveis de rotatividade e absenteísmo. Um empregado pode não estar satisfeito com suas funções atuais, e então considerá-las como temporárias, mas pode continuar satisfeito com a

organização em que trabalha, como um todo. Quando a insatisfação abrange a imagem da empresa em si, as pessoas têm maior probabilidade de se demitirem.

O contrato informal de lealdade que existia, há 20 anos, entre empregados e empregadores está seriamente abalado, e a idéia de um empregado permanecer em uma única organização pela maior parte de sua carreira está ficando obsoleta. Conforme Robbins (2002, p. 67), *“dessa forma, mensurações do vínculo empregado-empresa, tais como comprometimento, são problemáticas dentro do novo relacionamento de emprego”*.

Isso sugere que o comprometimento organizacional seja uma atitude relacionada com o trabalho que hoje tem menos importância. *“Em seu lugar podemos esperar que algo como um comprometimento ocupacional torne-se uma variável mais relevante, já que refletiria melhor a força de trabalho fluida dos tempos atuais”* (D.M.ROUSSEAU *apud* ROBBINS, 2002, p. 67).

## **2.2 Cultura e clima organizacional**

Segundo Santos, (2000, p. 38):

*“Cultura organizacional pode ser definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização”*.

Para Srour, (1998), muitos antropólogos tomam o conceito de cultura pelo todo da sociedade, enquanto muitos sociólogos limitam o conceito de cultura a uma das três dimensões do espaço social – a dimensão simbólica. O senso comum, por sua vez, confunde cultura com erudição: diz que tal ou qual pessoa é culta e pretende designar, assim, seu nível de escolaridade ou sua bagagem intelectual. Num sentido mais lato, porém, a linguagem corrente sinonimiza cultura e arte. Expressões estéticas como esculturas, obras literárias, pinturas, apresentações de dança, peças teatrais, espetáculos de circo, concertos de música erudita, coleções de peças

arqueológicas, shows de rock recebem o rótulo de manifestações “*culturais*”, remetendo todas as demais expressões simbólicas a outro departamento.

Na verdade, não há razões do ponto de vista analítico para conferir ao conceito de cultura a abrangência que alguns sustentam. Nem cabe confiná-lo a uma esfera simbólica como muitos pretendem. Mantidas a especificidade e a autonomia relativa das dimensões econômica e política, pode-se entender a cultura como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato. Ela comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente. Dirige-se a toda a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico. Não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias porque, embora pensadas, as idéias são sobretudo vividas e praticadas.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém, resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando se fala de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem; conformam-se aos padrões, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social. De modo insensível, tudo aquilo que lhes foi inculcado é reconhecido como natural e normal. A partir daí, quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem estranhas e até inaceitáveis. Eis por que indivíduos provenientes de diferentes sociedades, ou oriundos de diferentes meios sociais, são facilmente identificáveis pelas suas formas peculiares de agir, sentir e pensar.

Toda coletividade tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e o mais correto. Isso leva ao etnocentrismo, à leitura ensimesmada que se faz do mundo, à ótica exclusiva de uma cultura, à qualificação de todas as demais coletividades como “*bárbaras*” – inferiores, atrasadas, inumanas. Ora, a diversidade dos costumes ensina o relativismo cultural e exige humildade intelectual. Por exemplo, inúmeros são os padrões culturais que horrorizam os brasileiros de hoje e, de forma simétrica, o que os brasileiros fazem espanta muitos outros povos.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos, dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Segundo Srour, (1998, p 175):

*“A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de agir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo”.*

*Nesta hora, “um choque cultural” acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. Explodem então agudas resistências, feito fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram”.*

De acordo com Morgan (2002), quando se considera as organizações como culturas, elas são vistas como:

- Mini-sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias.
- Importantes variações em estilo cultural de uma nacionalidade para outra.
- Organizações individuais, que também podem ter suas próprias culturas.
- Os desdobramentos em qualquer organização são um reflexo do que está nas mentes das pessoas.
- Enquanto algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes, outras são fragmentadas pela presença de sub-culturas.

- A organização se baseia em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada.

A metáfora ajuda a repensar quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração. Uma vez que a influência da cultura nos comportamentos e no local de trabalho é entendida, percebe-se que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.

Ainda segundo Morgan (2002), para quem está fora, a vida diária numa sociedade organizacional é cheia de crenças, rotinas e rituais peculiares que a identificam como uma vida cultural específica quando comparada com a de sociedades mais tradicionais. Por exemplo, em comunidades onde as famílias e não as organizações formais são as unidades econômicas e produtivas básicas, o trabalho tem um significado completamente diferente e freqüentemente ocupa uma parcela menor do tempo de uma pessoa. As diferenças entre atividades ocupacionais e outros aspectos da vida social tendem a ser menos claras.

Em certo sentido, pode-se dizer que todas as pessoas que trabalham em fábricas e escritórios em Detroit, Moscou, Liverpool, Paris, Tóquio, Toronto e São Paulo pertencem à mesma *“cultura industrial”*. Todas são membros de sociedades organizacionais. Seu trabalho e experiência de vida parecem qualitativamente diferentes daqueles que vivem em sociedades mais tradicionais, dominadas por sistemas domésticos de produção. No mínimo, trabalhadores de escritórios e fábricas modernas compartilham expectativas e habilidades básicas que permitem que as organizações funcionem.

Embora a rotina organizacional seja vista como rotina apenas, ela, na realidade, se baseia em numerosas atividades que requerem habilidades. Para ser um trabalhador num escritório ou fábrica é preciso profundidade de conhecimento e prática cultural que, como membros de uma sociedade organizacional, consideramos naturais.

Por estas razões, alguns cientistas sociais acreditam, que às vezes, é mais útil falar de cultura da sociedade industrial do que de sociedades industriais, porque as diferenças específicas entre países muitas vezes mascaram semelhanças que são mais importantes. Muitas semelhanças e diferenças importantes no mundo de hoje são ocupacionais e não nacionais, e as semelhanças e diferenças associadas ao fato de ser um operário, um faxineiro, um funcionário do governo, um bancário, um vendedor ou um agricultor são tão significativas quanto às características associadas com a identidade nacional. Significativas dimensões da cultura moderna são enraizadas na estrutura da sociedade industrial e sua organização é, em si, um fenômeno cultural.

Para Schermerhorn (1999), a cultura organizacional é o sistema compartilhado de ações, valores e crenças que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. No ambiente dos negócios, normalmente se refere a esse sistema como cultura corporativa. Assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas. É significativo notar que os analistas e consultores acham cada vez mais que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vida dos seus membros.

Segmentos relevantes da cultura de uma organização têm origem na experiência coletiva dos seus membros. Esses aspectos emergentes da cultura ajudam a torná-la única e podem vir a ser uma vantagem competitiva da organização. Alguns desses aspectos podem ser diretamente observados nas práticas diárias, enquanto outros podem ser descobertos através de relatos de incidentes importantes da organização pelos seus membros.

As organizações são ricas em histórias de vencedores, perdedores, sucessos e fracassos. Uma das mais importantes histórias talvez seja a da fundação, pois geralmente contém as lições dos esforços heróicos de um empresário corajoso, cuja visão talvez ainda determine a direção da empresa. A história da fundação pode ser tão ornamentada que acaba se transformando numa saga – um relato heróico dos acontecimentos. As sagas são importantes porque são usadas para contar aos membros mais novos qual é a missão real da organização, como ela funciona e

como as pessoas se adaptam à empresa. É raro que a história da fundação seja totalmente precisa; de modo geral, alguns aspectos menos lisonjeiros sobre os fundadores são cortados da história.

Para quem já trabalhou em uma empresa já deve ter ouvido histórias sobre: Como o patrão vai reagir a um erro? É possível uma pessoa chegar ao topo tendo começado de baixo? O que vai fazer com que eu seja demitido?

Esses são temas comuns de conversa em muitas organizações. Estas histórias geralmente transmitem importantes informações camufladas sobre quem é mais igual que os demais, se os empregos são seguros e como as coisas são realmente controladas. Em essência, as histórias mostram como os membros da organização enxergam o mundo e como reagem uns aos outros.

Alguns dos aspectos mais óbvios da cultura organizacional são os ritos e rituais. Os ritos são atividades padronizadas e repetitivas usadas em épocas especiais para influenciar o comportamento e entendimento dos membros da organização; os rituais são sistemas de ritos.

Outros aspectos notáveis da cultura corporativa são os símbolos encontrados nas organizações. Conforme Schermerhorn (1999), um símbolo cultural é qualquer objeto, ato ou evento que sirva para transmitir um significado cultural encontrado nas organizações.

Para descrever melhor a cultura de uma organização, é necessário fazer uma análise mais profunda e não apenas considerar os aspectos observáveis. Para muitos pesquisadores e gerentes, valores comuns compartilhados são o núcleo da cultura organizacional. Os valores compartilhados ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes, ligam os valores da corporação aos valores importantes da sociedade e podem ser uma fonte bastante importante de vantagem competitiva.

Nas organizações, o que dá certo para uma pessoa geralmente é transmitido para os membros novos como a forma correta de pensar e sentir. Importantes valores

são, então, atribuídos a essas soluções dos problemas diários. Relacionando valores e ações, a organização mexe com alguns dos pontos mais fortes e profundos das pessoas.

A tarefa que uma pessoa desempenha passa a ter não apenas significado, mas também valor; o que ela está fazendo não somente é possível, mas também correto, certo e importante.

Algumas organizações bem sucedidas compartilham algumas características culturais semelhantes. As organizações que têm “culturas fortes” possuem um sistema de valores amplo e profundamente compartilhado.

Os valores especiais, compartilhados, dão origem a uma forte identidade corporativa, melhoram o comprometimento coletivo, geram um sistema social estável e diminuem a necessidade de controles formais e burocráticos. Todavia, isso também pode ser uma faca de dois gumes. A cultura forte e o sistema de valores podem reforçar um ponto de vista específico sobre organização e o seu ambiente, e pode ficar muito mais difícil realizar mudanças drásticas na organização.

Em muitas culturas corporativas, descobrimos que todos têm uma série de idéias comuns: *“Nós somos diferentes”*, *“Somos melhores em...”*, *“Temos talentos não reconhecidos”*, etc. Em muitas empresas, essas suposições, amplamente compartilhadas pela alta gerência, vão mais longe ainda e as empresas passam a ter uma filosofia administrativa bem desenvolvida.

Uma filosofia de administração bem desenvolvida é importante porque: ela define fronteiras claras para todos os membros da empresa; ela apresenta um modo consistente de abordar novas situações e ela ajuda a unir as pessoas, garantindo um padrão conhecido de sucesso. Os elementos da filosofia administrativa podem ser formalmente documentados num plano corporativo, numa declaração da filosofia do negócio ou numa série de metas.

Mesmo assim, na realidade, são os aspectos fundamentais não-declarados, mas implícitos nesses documentos, que formam a base de uma filosofia administrativa bem desenvolvida.

Em muitas empresas, a filosofia administrativa é apoiada por uma série de mitos organizacionais.

Mitos organizacionais são crenças não-confirmadas e geralmente não-declaradas, que são aceitas sem qualquer análise. Embora alguns não considerem estes mitos organizacionais, e tentem substituir a mitologia pela análise racional, todas as empresas precisam de alguns mitos gerenciais. Os mitos permitem que os executivos redefinam problemas impossíveis, dividindo-os em componentes mais administráveis.

Conforme Wagner II & Hollenbeck (1999), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

- Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional. Compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum.
- Em segundo lugar, ela facilita o compromisso coletivo. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria.
- Em terceiro lugar, ela promove a estabilidade organizacional. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização.

- Em quarto lugar, ela molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. A cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar porque as coisas acontecem do modo como acontecem.

Ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.

Para Robbins (2002), uma cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados, com os quais os funcionários sentem um forte comprometimento. Além disso, há diversas forças que operam continuamente para manter essa cultura. Isso pode incluir declarações escritas sobre a missão e a filosofia da empresa, o projeto físico dos edifícios e instalações, o estilo de liderança dominante, os critérios de contratação de pessoal, as práticas prévias de promoções, os rituais, as histórias populares sobre pessoas e eventos, os critérios tradicionais de avaliação de desempenho e a estrutura formal da organização.

As políticas de seleção e promoção são instrumentos particularmente importantes que trabalham contra as mudanças culturais. Os funcionários escolhem a organização por sentirem que seus valores vão se adequar a ela. Eles se sentem confortáveis com esses valores e oporão forte resistência aos esforços de distúrbio desse equilíbrio. Este argumento não deve ser entendido como uma afirmação de que a cultura organizacional não pode jamais ser modificada. No caso incomum de uma organização enfrentar uma crise de sobrevivência – uma crise que seja vista por todos como uma verdadeira situação de vida ou morte –, seus membros vão reagir positivamente a uma mudança cultural. Contudo, nada, a não ser uma crise, será capaz de efetivamente trazer uma mudança cultural.

Modificar a cultura de uma organização é extremamente difícil, mas as culturas podem ser modificadas. As evidências sugerem que as mudanças são mais prováveis quando existem todas, ou a maioria das seguintes situações:

- Uma crise dramática. Refere-se a um choque que desestabilize o *status quo* e exija o questionamento da relevância da cultura vigente. Exemplos desse tipo de crise são um enorme prejuízo financeiro, a perda de um cliente fundamental ou um avanço tecnológico importante por parte da concorrência.
- Troca de liderança. Uma nova liderança, que proponha um novo esquema de valores, pode ser percebida como mais capaz de responder à crise.
- Organizações jovens e pequenas. Quanto mais jovem a organização, menos enraizada sua cultura. Da mesma forma, é mais fácil comunicar novos valores quando a empresa é pequena.
- Cultura fraca. Quanto mais compartilhada uma cultura e quanto maior a concordância entre os membros em relação a seus valores, mais difícil é modificá-la. Assim as culturas mais fracas podem ser mudadas mais facilmente que as mais fortes.

Se essas condições existirem, as seguintes ações poderão levar a uma mudança:

- Histórias e rituais novos devem substituir os anteriores;
- Os critérios de seleção e de promoção devem beneficiar aqueles que comungam com os novos valores;
- O sistema de recompensas deve ser modificado para refletir os novos valores;
- As sub-culturas vigentes devem ser desmobilizadas por meio de transferências, rodízio de funções ou até demissões.

Mesmo sob as melhores condições, essas ações não resultarão em mudanças imediatas na cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um

processo longo – que se mede em anos e não em meses. Mas as culturas podem ser mudadas.

### **2.2.1 Tipos de culturas e perfis organizacionais**

Likert (1975), definiu em suas pesquisas quatro perfis organizacionais, tomando por base variáveis como processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Em cada um dos perfis organizacionais, essas variáveis se apresentam com diferentes características:

#### **2.2.1.1 Sistema 1 – autoritário coercitivo**

É um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e altamente arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. É encontrado em indústrias que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar como construção civil ou na área de produção. Tem como características: processo decisório totalmente centralizado na cúpula da organização; sistema de comunicações precário e vertical, de cima para baixo; relacionamento interpessoal considerado prejudicial ao bom trabalho, no qual as conversas informais são vistas com extrema desconfiança pela cúpula e coibidas sempre que possível e sistema de recompensas e punições com ênfase nas punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança.

#### **2.2.1.2 Sistema 2 – autoritário benevolente**

É um sistema administrativo autoritário mais condescendente e menos rígido que o anterior. É encontrado em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada. Tem como características: processo decisório centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo; sistema de comunicações

relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais e descendentes; relacionamento interpessoal, a organização tolera que as pessoas se relacionem em um clima de condescendência relativa; sistema de recompensas e punições, com ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade.

### **2.2.1.3 Sistema 3 – consultivo**

É um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. É encontrado em empresas de serviços, como bancos e financeiras, e em certas áreas administrativas de empresas industriais mais avançadas. Tem como características: processo decisório do tipo participativo consultivo no qual a opinião das pessoas é considerada na definição das políticas e diretrizes da organização; sistema de comunicações que provê comunicações verticais descendentes e ascendentes, bem como comunicações laterais entre os pares; relacionamento interpessoal no qual a confiança depositada nas pessoas é relativamente elevada, embora não seja completa e definitiva; sistema de recompensas e punições, com ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente ocorram punições e castigos.

### **2.2.1.4 Sistema 4 – participativo**

É o sistema administrativo democrático e aberto. É encontrado em empresas de propaganda e de consultoria ou que utilizam tecnologia sofisticada e pessoal extremamente especializado e capacitado. Têm como características: no processo decisório, as decisões são totalmente delegadas para a base; no sistema de comunicações, estas fluem em todos os sentidos e a organização faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para a sua flexibilidade e eficiência; quanto ao relacionamento interpessoal, o trabalho é realizado em equipes e em grupos espontâneos para incentivar o relacionamento entre as pessoas e a confiança mútua entre elas; em relação ao sistema de recompensas e punições, há forte ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora sejam omitidas as recompensas salariais e materiais.

## 2.2.2 Clima *versus* cultura organizacional

Conforme Santos (1999, p.29) citando Campbell e outros (1970):

*“Clima organizacional é visto como um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas (tal como grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída”.*

Já cultura organizacional é definida por Santos (1999, p. 38) como:

*“Os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização”.*

É importante ressaltar que não são intercambiáveis os conceitos de cultura e de clima organizacionais. O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e de pensar. Seu eixo consiste em capturar a *“temperatura social”* que prevalece na organização num instante bem preciso. Corresponde a um corte sincrônico ou um flagrante fotográfico, condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros, traduz as tensões e os anseios do pessoal, o *“moral da tropa”*, o ânimo presente.

O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários micro-climas podem coexistir.

Não se pode então 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 “*pulsção*” da cultura organizacional, um “*flash*” de sua conjuntura. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros, segundo um certo figurino.

Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização. Por exemplo, ao surgirem situações não previstas pelas normas vigentes, a cultura organizacional aparece como um recurso vital, pois os valores conferem orientação e consistência às decisões e às ações dos agentes. Mas nem por isso todas as organizações possuem uma cultura singular. A maior parte delas, aliás, de porte pequeno ou médio, simplesmente reproduz os padrões culturais vigentes no país e na região. Formam assim o palco do “*discurso social comum*”, em que se reafirmam idéias recebidas, gestos, estórias, mitos e ritos em vigor.

Conforme Srour (1998, p. 176):

*“Todavia, as organizações que têm cultura própria e padrões simbólicos distintivos tornam-se centros produtores de sociabilidade, da mesma forma que o fazem de forma costumeira as famílias, os círculos de amigos, as escolas, as igrejas, os aparelhos de Estado, os meios de comunicação, os sindicatos, os partidos políticos, os movimentos sociais e as associações voluntárias. Todos esse agrupamentos dispõem de mecanismos de transmissão, de aprendizagem e de controle da cultura divulgada”.*

Segundo Freitas (2002), as organizações modernas alcançaram uma importância que nunca tiveram antes e estão assumindo o papel de atores centrais da sociedade. Em um contexto de mudanças e de crise de identidade, elas substituem

a família, a comunidade, a religião e as ideologias políticas, moldando os indivíduos à sua semelhança e dando sentido à sua existência. Além de estreitar os horizontes pessoais e sociais, essa estratégia pode pôr em risco a sobrevivência das próprias empresas.

Uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea é a ênfase na racionalidade extrema: o pós-moderno inaugura-se com a “*morte de Deus*” e com o esfacelamento da religião, da ética, da moral e do sagrado.

A racionalidade definidora dos tempos modernos é preenchida por um simbolismo que não encontra referência em nenhuma outra sociedade.

Significativamente, o imaginário das organizações modernas busca responder ao problema da fragilidade do processo de identificação dos indivíduos.

### **2.2.3 Crise de identidade**

De acordo com Castells (2002, p.22):

*“Entende-se por identidade a fonte de significado e experiência de um povo. No que diz respeito a atores sociais, entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(os) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado. Para um determinado indivíduo ou ainda um ator coletivo, pode haver identidades múltiplas. No entanto, essa pluralidade é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação quanto na ação social. Isso porque é necessário estabelecer a distinção entre a identidade e o que tradicionalmente os sociólogos têm chamado de papéis, e conjuntos de papéis”.*

Ainda conforme Castells (2002) os papéis são, por exemplo: ser trabalhador, ser mãe, ser vizinho, ser militante socialista, sindicalista, jogador de futebol. Estes papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade. A importância relativa desses papéis no ato de influenciar o

comportamento das pessoas depende de negociações e acordos entre os indivíduos e essas instituições e organizações. Segundo Castells (2002, p.23):

*“Identidades, por sua vez, constituem fontes de significado para os próprios atores, por elas originadas, e construídas por meio de um processo de individuação. Embora, também possam ser formadas a partir de instituições dominantes, somente assumem tal condição quando e se os atores sociais as internalizam, construindo seu significado com base nessa internalização”.*

Conforme Freitas (2002 p. 96):

*“De todas as imagens que nos vêm à mente quando falamos no ambiente atual, uma apresenta-se de forma predominante como causa e consequência de tudo o mais: as mudanças aceleradas e constantes. A queda das barreiras geográficas traz consigo uma nova ordem: a elevação mundial do nível de educação gera acréscimos significativos no universo das ciências, impulsionando uma renovação tecnológica incessante; a velocidade na produção e na transmissão de informações impõe novas regras de convívio; o estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder econômico e político que antes encontrava-se nas mãos dos governos.*

*Por outro lado, a tendência para a rápida destruição dos tradicionais padrões culturais inclui vários aspectos, entre eles: a redução da influência da religião e da moral por ela determinada; a significância diminuída dos papéis sexuais tradicionais e o declínio da ética do trabalho, com a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista.*

*Percebemos, com isso, uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, uma situação na qual a integração social começa a tornar-se problemática. Um cenário estruturado dessa forma afeta indivíduos, famílias, organizações e sociedade.*

*O indivíduo contemporâneo é individualista e opera dentro de redes sociais cada vez mais virtuais, nas quais desenvolve múltiplos contatos com um número cada vez maior de “estranhos íntimos”. Ele sente mais insegurança – oriunda da falta de referências claras -, estabelece um contrato de convivência pacífica com a solidão e sente a perda de laços afetivos primários, o que o predispõe a estabelecer contatos cada vez mais frouxos e “independentes” e o torna mais receptivo a processos de “desterritorialização”, não se sentindo*

*mais ligado a lugares ou pessoas. São assim sintomáticas as referências à crise de identidade feitas por cientistas políticos, sociólogos, antropólogos, psicanalistas”.*

#### **2.2.4 Identidades controladas**

Sabemos que as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam maior facilidade em captar as mudanças sociais e reagir mais rapidamente a elas do que as demais instituições.

Elas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, por meio da cultura organizacional. As organizações interpretam o que se passa em seu ambiente e elaboram respostas adequadas a seus objetivos. Constituem, assim, espaços de comportamentos controlados. E, como se sabe, todo controle social passa pelo controle da identidade.

As organizações modernas assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades, tanto sociais quanto individuais, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa se dá por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcisistas de seus membros, prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. Assim, a relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a tornar-se principal referência dos indivíduos.

Segundo Boff, *apud* Schirato (2000, p.119):

*“Ler significa reler e compreender, interpretar. Cada um lê com os olhos que tem e interpreta a partir de onde os pés pisam. A cabeça pensa a partir de onde os pés pisam. Para compreender é essencial conhecer o lugar social de quem olha. Vale dizer, como alguém vive, com quem convive, que experiências tem, em que trabalha, que desejos alimenta, como assume os dramas da vida e da morte e que esperanças o animam. Isto faz da compreensão sempre uma interpretação”.*

A “*cabeça pensa a partir de onde os pés pisam*”. A partir daqui, observando as organizações, percebe-se que a cultura organizacional possui um sistema de retroalimentação de seus valores, seus códigos éticos, seus projetos, etc.

Ao mesmo tempo em que o trabalhador é o ator principal da formação da cultura da organização, é igualmente seu maior reforçador, o que mostra claramente a configuração sistêmica da convivência dentro da empresa.

Conforme Schirato (2000), hermeticamente fechada em si mesma, no que diz respeito à convivência humana entre os seus, de certa forma, confinando seus membros num espaço físico, social e afetivo comum, a organização alimenta-se de si mesma, faz de cada um de seus trabalhadores o ponto de partida de suas medidas internas, de seus programas e, igualmente, seu único ponto de chegada: todos os demais elementos que perpassam esse processo apenas existem como meio para a realização desse percurso. De tal sorte isso ocorre que o trabalhador é sujeito e objeto, simultaneamente, da cultura organizacional e a organização é animada pela instância institucional. São regras, normas, código de ética e valores que norteiam as pulsões de vida e morte contidas na convivência humana. As relações de poder, portanto, surgem organizadamente na instância institucional que torna o espaço compartilhado, hierarquicamente sociável, dado o fato de que a vivência do poder é sempre de predominância do mais forte sobre o mais fraco, como se viu anteriormente.

As relações de poder procedentes da disciplina e ordenação da instituição sobre o confronto das pulsões constituem a condição fundamental da integridade organizacional; cada um, em seu lugar, cumpre seu papel de agente reforçador da ordem institucionalmente estabelecida. Nesse sistema produzido, usufruído, reforçado e destinado pelos mesmos membros continuamente, não há como pensar ou ler com outros olhos senão com aqueles cujos pés pisam esse território compartilhado, protegido, fechado em si mesmo.

Assim, sinaliza-se que um dos valores organizacionais fundamentais para a formação e manutenção da cultura é a padronização do comportamento: os mesmos para os mesmos da mesma forma sempre, “*a marcha do pelotão*”. No mesmo ritmo

com os mesmos pares, na mesma rotina diária, no mesmo regulamento, nas mesmas exigências, nos mesmos horários, da mesma forma, o trabalho realiza-se numa produção incessante em que a regularidade das ações, a dimensão das decisões, o nível de satisfação são praticamente idênticos no dia-a-dia da empresa. Não há como pensar diferentemente, se os pés não pisam jamais territórios diferentes.

Esse comportamento padronizado garante o ritmo da produção do trabalho: não há diferenças nem desvios imprimidos pela marca pessoal que fuja do contexto comum. A cultura organizacional é fundamentalmente a homogeneidade, adaptação dos diferentes, o sacrifício da subjetividade em prol da coletividade. Nesse sentido, percebe-se a ação eficiente do imaginário enganoso, em que as individualidades diluem-se no coletivo e o que é bom para todos é, com certeza, bom para cada um.

Há que se notar, entretanto, que uma organização hermeticamente fechada corre alguns riscos inevitáveis de autodestruição. Afinal, serão igualmente os mesmos erros, as mesmas distorções, os mesmos vícios, as mesmas perversões que farão parte sistematicamente de seu cotidiano.

A entropia e a morte serão, então, inevitáveis. Nesse sentido, como forma de autopreservação da morte inevitável, para não se destruir na padronização de comportamentos inadequados igualmente – padronizar comportamentos também significa padronizar e manter constantes comportamentos indesejáveis -, a organização lança mão de alguns recursos: abre espaço para o instituinte, para o novo; seja ele vindo de dentro da própria organização, seja vindo de fora, ele é fundamental para a oxigenação do sistema.

Quando o novo surge no seio da organização, é de se considerar que alguma resistência individual surgiu no processo de padronização do comportamento coletivo. Essa resistência geralmente vem de alguém recém-integrado à organização que ainda consegue manter propostas e pontos de vista diferentes dos adotados por ela, porque o tempo de convivência não foi suficiente para descaracterizar a própria postura individual. Ou é patrocinada pela própria organização, por meio de

treinamentos externos, cursos ou mesmo por uma personalidade mais criativa e arredia, justamente com o intuito de, mediante este novo, renovar-se.

O nível de tolerância da organização com alguém, de dentro, que provoca situações de mudança é proporcional ao sentimento de ameaça que a organização nutre a partir dessas mudanças. Há um limite para mudar dentro da organização, o limite do necessário para não destruir a si mesma e oxigenar-se, livrando-se da entropia, ultrapassando esse limite, ou seja, abalando profundamente as estruturas organizacionais, o instituinte é banido do sistema como nocivo à manutenção da ordem e da harmonia.

Quando o novo surge de fora da organização, na figura de consultores, prestadores de serviço em geral, concorrentes, políticas governamentais, etc., a liberdade para impor mudanças é maior, por dois motivos claramente constatados.

- Em primeiro lugar, tudo o que vem de fora pode ser dito ou divulgado, porque posteriormente passará pela clivagem ou até pela censura dos membros internos da organização: jogar-se-á fora o que “*não presta*” – o que frontalmente contraria as estruturas básicas – e aproveitar-se-á o que é útil e produz mudanças consideradas boas.
- Em segundo lugar, nada que vem de fora tem poder de implementação: executar de fato é reservado apenas aos “*da casa*”. De fora, pode-se e deve-se falar de qualquer coisa, mas somente será operacionalizado o que for considerado adequado; desculpas para a não-implementação não faltam e a máquina existe para isso também.

Percebe-se assim que o novo, o instituinte, existe e é bem vindo quando suas propostas não são inovadoras a ponto de abalar o instituído, mas reforçam o sistema com diferenças que agregam valores novos aos valores já existentes. O uso, portanto, do imaginário motor é reservado e limitado ao interesse em mudar ou não determinadas instâncias organizacionais.

Assim a organização cria e mantém uma cultura que se renova na medida de sua sobrevivência, e aqueles interessados em fazer parte dela devem, da mesma forma, aderir e renovar-se na medida do próprio interesse em fazer parte dessa determinada organização. O sentido de autopromoção da organização é proporcional a sua permeabilidade com o mundo “*de fora*” e assim deve ser igualmente para cada um de seus membros internos, seus “*colaboradores*”.

Neste quadro descrito, pode-se dizer que a cultura organizacional é causa e efeito do comportamento das pessoas que convivem na mesma organização. Ela tem como objetivo essencial vivenciar valores, costumes e regras que reproduzam as relações de poder hierarquicamente estabelecidas, relações estas que proporcionem uma zona de conforto razoável para cada um dos trabalhadores, para que nenhum se insurja contra a organização, apenas voltados a causas pessoais.

Por isso, é um valor fundamental na cultura organizacional a noção de grupo, o sentimento de altruísmo e solidariedade, a noção do espaço e dos interesses compartilhados. Esse é o preço da sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, da permanência de cada um no interior dela. De tal forma os laços são amarrados, os vínculos são estreitados entre as pessoas, que a convivência, na maior parte das vezes, ultrapassa o nível do profissional e imita relações de afetividade próprias das relações da família. Não são poucos os discursos das várias políticas de recursos humanos sobre a formação de um “*grupo especial*”, “*um time*”, “*uma família*”, “*uma equipe de qualidade*”, etc.

Na intenção de regular o nível de atuação de cada membro da organização, a fim de mantê-lo sob o equilíbrio entre a autonomia e a heteronomia, submetendo essa regulamentação ao papel fundamental de reproduzir a cultura, o setor de recursos humanos utiliza metáforas didáticas para repassar o valor máximo da fidelidade e da preservação. Expressões como “*tijolinho da construção*”, “*peça de uma engrenagem*”, “*elo da corrente*”, “*grande família*”, etc., são usadas e exploradas exaustivamente a fim de sensibilizar cada trabalhador para sua importância no contexto e conseqüente responsabilidade.

Nenhuma objeção a fazer a esses recursos didáticos e até apelativos, caso não fosse perceptível à representação imaginária que esses inocentes argumentos são capazes de provocar. A resposta positiva provocada por tais afirmações é exatamente a esperada: auto-estima elevada pela importância que seu *status* pessoal tem no contexto, responsabilidade por conta dessa importância, fidelidade acima de tudo até as últimas conseqüências, disponibilidade total para atender às necessidades da organização, entrega, espírito serviçal, dedicação, etc. Se por trás desse condicionamento de comportamento houvesse a cobertura de uma política de estabilidade do trabalhador, de reciprocidade da organização em fidelidade, disponibilidade e consideração de importância para com o trabalhador, e da parte deste o consentimento em particular do trato, poder-se-ia terminar esta reflexão com uma solene conclusão de que *“foram felizes para sempre”*. E nada mais seria acrescentado.

Entretanto, não é bem assim que as coisas se passam.

Se é possível controlar a resposta positiva esperada pela provocação dos discursos derramados de afetividade, promissores de convivência excelente, não é possível controlar a representação simbólica que tais argumentos produzem no imaginário do trabalhador.

Em seu imaginário, o trabalhador sente-se definitivamente insubstituível na organização, a ponto de não poder faltar um dia de trabalho, tirar férias ou cometer a imensa traição de morrer e deixar seu lugar vazio: a organização precisa dele, não vive sem ele. Afinal, como manter o time sem aquela determinada camisa? Sem aquele tijolinho, o muro cai! Sem aquela peça, a engrenagem não funciona, e a corrente quebra sem o elo! Em seu imaginário, ele estará compondo o quadro de integrantes essenciais da organização para sempre. Ingenuamente, deixa de perceber – e de sentir – que sua essencialidade é apenas um recurso de retórica e não uma verdade. Conforme Schirato (2000 p.124): *“A empresa não é família. Aliás, não conheço nenhuma família que corte 20% dos membros, quando entra em crise. Família divide o bife, põe mais água no feijão e não demite filhos”*.

Como lidar com o imaginário do trabalhador, absolutamente enfeitado pelas intenções e promessas que os discursos organizacionais encarregam-se de fazer e convencer? Não é à toa que os sentimentos de traição e impotência são tão presentes no desligamento entre trabalhador e organização e que o caos social do desemprego seja mais do que uma vaga a menos, um salário a menos ou um desempregado a mais.

É ingênuo considerar que todo prejuízo social e afetivo se dá apenas no lado do trabalhador.

A organização também se ressentida desse desligamento que ela ironicamente provocou. Provocou porque, atualmente, não há a menor possibilidade de uma prática de estabilidade para com o trabalhador. Os postos de trabalho são extintos pelo avanço tecnológico e informacional, o que reduz a permanência de qualquer trabalhador – de qualquer nível funcional ou hierárquico – à condição de provisoriedade. Conforme Bruno (*apud* Schirato 2000, p.124) *“trata-se hoje, pelo menos nos setores mais dinâmicos da economia mundial, de explorar não mais as mãos do trabalhador, mas seu cérebro”*.

Existe, sim, estruturalmente, instabilidade na contratação da força de trabalho em qualquer nível. A organização, de forma semelhante, perde substancialmente nesse equívoco de considerações.

O sentimento de ser insubstituível que ocorre no imaginário do trabalhador fá-lo sentir-se *“da casa”*, *“querido”* e aceito incondicionalmente, muito mais ligado a determinada organização do que ao mercado de trabalho, muito mais acolhido e protegido na estrutura da condição de empregado do que fornecendo um trabalho próprio, muito mais voltado para sua participação pessoal e efetiva no quadro da organização do que na qualidade e aprimoramento de seu ofício. Em síntese: navegando apenas na pessoalidade da relação, a questão profissional esvai-se e, nas entranhas pseudomésticas da cultura organizacional, todos perdem, todos se machucam, o equívoco é total.

A organização perde a credibilidade internamente e externamente cada vez que trai o próprio discurso protetor. Aos que não foram atingidos pelo desligamento, vendo seus colegas “irmãos – companheiros de time – tijolinho da mesma construção” serem despedidos, fica o terrível sentimento de matadouro, de “*serei o próximo?*” “*Não vale a pena dedicar-se tanto!*”, e assim por diante.

Há queda de produtividade e conseqüentes perdas e danos para a organização. O grande desafio que ela encontra é retomar o ritmo “*como se tudo estivesse normal*”, “*motivar o funcionário*” como se nada houvesse acontecido.

Externamente, sua imagem fica desgastada: o sindicato pressiona, critica e denuncia – que é seu papel legítimo -, a concorrência comemora, os fornecedores temem a concessão de crédito, e os clientes pagam a conta da inoperância e da falta de qualidade. Perdas e danos para os dois lados.

A cultura organizacional, enquanto espaço de convivência institucional de dirigentes e trabalhadores na produção e participação no trabalho, precisa aprender a pisar outros solos, para a cabeça pensar de outra forma e olhares novos surgirem para novas leituras e interpretações dessa convivência.

Igualmente, os desdobramentos internos da cultura organizacional, na política de recursos humanos propriamente ditam, devem ser revistos.

Algumas instâncias dessa política, tais como plano de carreira, descrição de cargos e salários, perderam seu sentido diante da provisoriedade dos postos de trabalho, da agilidade de decidir mudanças e da horizontalidade de cada uma das funções ocupadas. Por horizontalidade considera-se hoje a possibilidade de o trabalhador ocupar várias funções sem o pressuposto da hierarquia e conseguir transitar por elas com desenvoltura. Em outras palavras: É importante que se pense em novos recursos administrativos para a relação trabalhador-organização, que sejam compatíveis com o momento que o mercado vive.

Flexibilidade da jornada de trabalho – horários flexíveis -, contratos provisórios por projetos específicos de trabalho ou programas variados, remuneração adequada ao

trabalho realizado com recebimento direto, não por meio de benefícios, enfim parceria constante na produção do trabalho e participação nos lucros deverão ser os elementos inovadores essenciais de uma nova organização e nova cultura, conseqüentemente. Neste ensaio de avanço nas relações organização-trabalhador, um novo imaginário será produzido, sobre outros valores, outra concepção de trabalho-trabalhador-qualidade de vida.

A infantilização constante do trabalhador, parte mais fraca na relação de poder com a organização, certamente dará lugar a uma evolução qualitativa no campo profissional, pessoal, social e afetivo: cada um terá de gerenciar a própria carreira – projeto de vida – e saber negociar a forma mais adequada de participação no trabalho. Seu imaginário será de alguém livre – comprometido com a sociedade em que vive, ofertando sua capacidade de trabalho sem por ela escravizar-se, dono de sua agenda pessoal e buscando constantemente mais qualidade em sua ação profissional.

### **2.3 Mudança organizacional**

Para Soto (2002, p.245):

*“Não há dúvida de que o processo de mudança vivenciada em âmbito mundial continuará em ascensão. No ambiente de trabalho, a tendência é a mudança que continuará transformando o sistema social, o que obriga a um ajustamento dos comportamentos por parte dos trabalhadores e a uma constante sensibilização por parte dos dirigentes para criar uma consciência permanente de flexibilidade nos trabalhadores, com o objetivo de diminuir o efeito que em alguns casos é traumatizante. Ao fazê-lo, os trabalhadores respondem com as suas emoções e racionalidade para diminuir a produtividade, evitando, assim, a resistência e melhorando o clima de trabalho da organização”.*

Conforme Robbins (2002), as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante. Isso exige que elas se adaptem às novas condições.

*“Mude ou morra!”* é o grito de guerra entre os administradores em todo o mundo.

Conforme Bendassolli (2002, p.25), qualquer artigo ou livro de gestão tem grande chance de apresentar o mesmo argumento repetido à exaustão: *“Vivemos em uma época de mudanças”, “para sobreviver, as empresas têm de mudar continuamente, inovando, destruindo velhas estruturas e recriando outras”, “ninguém pode ficar parado ou se tornará obsoleto”*.

O discurso da mudança foi transformado em uma *“verdade universal”* que pode ser menos verdadeira e menos universal do que pensam os mais crédulos. Evidências da vida cotidiana dão-nos a sensação de que vivemos em um período de intensa turbulência.

Transitando pelas grandes cidades, notamos residências dando lugar a prédios, padarias transformando-se em farmácias, concessionárias de automóveis trocando de bandeira e avenidas emergindo de pequenas ruas. Não é diferente no trabalho, em que terceirizações, reestruturações, fusões e aquisições parecem nutrir um estado de permanente caos.

Experimentamos pessoalmente as conseqüências de muitas dessas mudanças e, quando não as experimentamos pessoalmente, somos informados sobre elas. O resultado é a construção de uma permanente sensação de que nada está parado, de que tudo se movimenta, de que há uma tendência intrínseca de modificações em todas as coisas existentes. Em suma, uma sensação de mudança contínua.

Neste ambiente de natureza mutante da força de trabalho, a tecnologia está mudando o trabalho e as organizações. A substituição da supervisão direta por sistemas informatizados, por exemplo, tem aumentado a amplitude de controle dos administradores e *“achatado”* as organizações. A sofisticação da tecnologia da informação vem tornando as organizações mais ágeis. As organizações tiveram de se tornar mais maleáveis, por isso, o mesmo aconteceu com seus funcionários. Indivíduos que executam tarefas especializadas, limitadas e rotineiras vêm sendo substituídos por equipes de trabalho, cujos membros são capazes de desempenhar múltiplas funções e participar ativamente das decisões em grupo.

Ainda segundo Bendassolli (2002) no contexto da gestão empresarial, o discurso da mudança talvez seja um grande exagero, ou uma ferramenta retórica, que ajuda a acentuar a sensação de turbulência e a vender “*produtos*” (talvez placebos) para tratá-la. Em grande parte dos textos de gestão, sejam eles de executivos, consultores, jornalistas ou acadêmicos, existe uma idéia-advertência comum: ou as empresas mudam ou desaparecem; ou se lançam em uma onda de infundáveis transformações ou serão ultrapassadas pelos concorrentes. Mais do que um conceito, o discurso da mudança é uma força impregnante. Além de verdadeiro “*mantra*”, transformou-se em forma de representar, interpretar e controlar a realidade. Não é meramente um discurso escrito ou falado; representa a institucionalização de um modo de ser que atinge indivíduos e empresas. Acompanhado por prescrições, tecnologias e ferramentas, traduz uma prática empresarial.

Segundo Robbins (2002), vive-se uma “*era de descontinuidade*”. Nas décadas de 50 e 60, o passado representava um prólogo aceitável para o futuro. O amanhã era essencialmente a extensão das tendências do ontem. Desde o início dos anos 70, quando o mercado financeiro ajudou a quadruplicar o preço internacional do petróleo, os choques econômicos têm imposto contínuas mudanças às organizações.

A competição está mudando. A economia globalizada significa que a concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. O aumento da competitividade também significa que as organizações já estabelecidas precisam se defender tanto dos concorrentes tradicionais, que desenvolvem novos produtos e serviços, como das pequenas e empreendedoras empresas que surgem com ofertas inovadoras. As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de mudar para responder à concorrência. Elas terão de ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado. Terão de contar com processos de produção mais curtos, ciclos menores nos produtos e uma linha contínua de novidades. Em outras palavras, terão de ser flexíveis. Terão de contar, também, com uma força de trabalho igualmente flexível, que consiga se adaptar às condições em rápida mudança, às vezes radicalmente.

Para Bendassolli (2002 p.26) citando Christopher Grey da Universidade de Cambridge, em artigo publicado na revista Tâmará:

*“Os excessos da retórica da mudança estão-nos fazendo reféns de uma síndrome muito particular, o fetiche da mudança, argumentando que este discurso contém inconsistências lógicas e factuais, supervalorizando a necessidade da mudança e disseminando a ilusão de que é possível controlar o curso, a intensidade e a direção da mudança”.*

O fetiche da mudança possui, na qualificação de Grey, (*apud* Bendassolli 2002, p. 27), três elementos principais:

- *Primeiro: Parte de uma caracterização dos atuais índices de mudança como não tendo precedentes históricos: as mudanças que ocorrem hoje seriam muito mais profundas, em qualidade e quantidade, do que as que ocorreram no passado.*
- *Segundo: A mudança é atribuída a fatores como globalização e tecnologia, e não ao próprio caráter do tempo.*
- *Terceiro: Assume-se o pressuposto de que a mudança, em lugar de um fluxo caótico de direções incertas, é algo controlável, é aberta às diversas formas de intervenção, pelas quais seu curso, sua intensidade e abrangência podem ser manipulados”.*

O primeiro componente do fetiche da mudança trata da percepção de que em nossa época há mais mudanças de que em outras épocas. Segundo Grey, (*apud* Bendassolli, 2002), nosso período não pode ser caracterizado por mudanças mais intensas ou mais abrangentes do que em outros períodos. O que mudou foi a maneira como a mudança é percebida – isto é, o modo como os indivíduos se acostumaram a interpretar nossa época como uma em que o tempo parece passar mais rapidamente. Essa interpretação coletiva naturaliza a visão sobre a mudança, tornando-a algo tão concreto que passamos realmente a agir como se tudo que é sólido se desmanchasse diariamente no ar.

O segundo componente do fetiche da mudança é a idéia de que a globalização e as novas tecnologias foram os grandes catalisadores das transformações radicais que experimentamos. Conforme Bendassolli (2002, p.28):

*“Não faltam nos artigos e livros populares de gestão, testemunhos dramáticos sobre como o crescente desenvolvimento tecnológico derrubou as fronteiras e acelerou as mudanças empresariais, ou como a globalização dos mercados levou as organizações a alterarem substancialmente estratégias, estruturas e culturas”.*

A exemplo do primeiro componente, aqui também a repetição fez com que os clichês fossem incorporados ao discurso de executivos, consultores e professores de administração. Com isto, passaram a fornecer as justificativas para os programas de mudança organizacional. A influência é tão forte que aquele que ousar questionar as conexões causais entre a globalização e mudanças, ou entre tecnologia e mudanças, talvez seja tomado por alienado, desinformado ou coisa pior.

Apesar do discurso referido, algumas pesquisas mostram que, mesmo nas organizações ditas “*horizontalizadas*”, ainda existe grande centralização de poder. Assim, discurso e prática, fato e ficção parecem manter respeitável distância. Para Grey (*apud* Bendassolli 2002), é preciso desmistificar a idéia de que apenas dois fatores – a globalização e a tecnologia – são os grandes responsáveis por mudanças na sociedade, nas empresas e nos indivíduos.

Muitos fatores, como o perfil demográfico, os movimentos políticos e sociais e as tendências culturais e comportamentais, constituem vetores igualmente importantes – ou até mais importantes – para a transformação.

O terceiro elemento do fetiche da mudança, segundo Grey, (*apud* Bendassolli 2002) relaciona-se à crença de que é possível planejar e controlar a mudança. O pano de fundo é *darwinista*: o sucesso no mundo competitivo está reservado aos mais capazes de se adaptar às condições ambientais. Para isso, as empresas devem transformar a si mesmas, de forma ordenada e estruturada, continuamente. Isso inclui, naturalmente, intervir em todas as dimensões importantes da organização: das mais concretas e objetivas às mais subjetivas.

Para Grey, (*apud* Bendassolli 2002, p.29), a fantasia da onipotência administrativa, inspirada no modelo mecanicista – que entende a organização como uma máquina perfeitamente controlável e manejável –, atinge seu auge com o conceito de gerenciamento de cultura organizacional. Por meio de técnicas de intervenção cultural, acredita-se ser possível mudar valores, atitudes e comportamentos: “*Se a empresa tem a cultura errada, então vamos mudá-la e preparar a organização para sobreviver vitoriosa em tempos turbulentos*”.

Ainda segundo Bendassolli (2002), na teoria tudo parece muito “*racional*” e até razoável, mas a prática é diferente. De fato, não faltam casos de fracassos na implementação de processos planejados de mudança. Então, os suspeitos usuais são apontados: a liderança fraca, o pouco envolvimento da alta direção, o planejamento inadequado, a “*terrível*” resistência dos funcionários e a condução insatisfatória do processo.

Então, como explicar fracassos mesmo quando todos esses “*fatores críticos de sucesso*” são atendidos? É preciso considerar que as relações sociais têm natureza não controlável. Assim, processos estruturados e planejados de mudança acabam tornando-se “*diversões administrativas*”, processos longos e de alto consumo de energia e recursos, porém incapazes de dar resposta a problemas concretos da organização. Muitos deles acabam funcionando como catalisadores de descontentamentos, outros operam como simples fachada para justificar mudanças definidas a portas fechadas em função dos interesses de determinados grupos de poder.

### **2.3.1 Mudança planejada**

Contrapondo o que foi citado, Robbins (2002) indica que uma maneira prática e objetiva de implementar a mudança é através da mudança planejada, aquela que é uma atividade intencional e orientada para resultados.

Quais são os objetivos da mudança planejada? Essencialmente dois. Primeiro, ela busca melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente. Segundo visa mudar o comportamento dos funcionários.

Para que uma organização sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente. Quando a concorrência lança novos produtos ou serviços, o governo baixa novas leis, importantes fontes de insumos saem do mercado ou qualquer outra mudança ambiental desse tipo acontece, a organização precisa adaptar-se ao novo cenário. Esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para os funcionários e adoção do trabalho em equipes são alguns exemplos de atividades de mudança planejada, voltadas para responder às mudanças ocorridas no ambiente da empresa.

Como o sucesso ou o fracasso de uma empresa se deve essencialmente às coisas que seus funcionários são ou não capazes de realizar, a mudança planejada também está voltada para a mudança do comportamento das pessoas e dos grupos dentro da organização.

Pode-se também pensar na mudança planejada em termos de ordem de magnitude. A mudança de primeira ordem é linear e contínua. Ela não implica em nenhuma modificação fundamental nas convicções adotadas pelos membros da organização em relação ao mundo ou em como a empresa pode melhorar seu funcionamento. A mudança de segunda ordem, em contraste, é uma modificação multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo a redefinição das convicções sobre a organização e o mundo no qual ela se insere.

Os responsáveis pelas mudanças ou os agentes de mudança normalmente são seus principais executivos. Para os principais esforços de mudança, os dirigentes das empresas têm recorrido cada vez mais aos serviços temporários dos consultores externos, com conhecimento especializado em teorias e métodos de mudança. Os agentes de mudança, consultores externos, podem oferecer uma perspectiva mais objetiva que a das pessoas de dentro da organização, entretanto, levam certa desvantagem no que se refere à compreensão da história, da cultura, dos procedimentos operacionais e das pessoas da organização.

Os consultores externos também se mostram mais dispostos a iniciar mudanças de segunda ordem – o que pode ser um benefício ou uma desvantagem -, porque não terão de conviver com as repercussões do processo. Em comparação, os administradores ou especialistas internos, especialmente aqueles que já estão na empresa há muito tempo, costumam se mostrar mais cautelosos, pois temem ofender velhos amigos e colegas.

Dentre as mudanças de que os agentes de mudança dispõem, as opções se inserem basicamente em quatro categorias: estrutura, tecnologia, instalações físicas e pessoas.

Mudar a estrutura envolve alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, replanejamento do trabalho ou modificar qualquer outra variável estrutural. Mudar a tecnologia engloba modificações na maneira pela qual o trabalho é processado e nos equipamentos utilizados. Mudar as instalações físicas inclui mudanças no espaço e nos arranjos físicos do ambiente de trabalho. Mudar as pessoas se refere à modificação de atitudes, habilidades, expectativas, percepções e/ou comportamento dos funcionários.

### **2.3.2 Mudança de estrutura**

A estrutura de uma organização se define pela forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas. Os agentes de mudança podem alterar um ou mais elementos do modelo da organização, tais como, combinando as responsabilidades dos departamentos, removendo os escalões verticais e aumentando a amplitude de controle, tornando a organização mais “*achatada*” e menos burocrática. Podem também implementar mais regras para aumentar a padronização e aumentar a descentralização para agilizar o processo de tomada de decisões.

### **2.3.3 Mudança de tecnologia**

Conforme visto no início deste trabalho, a maioria dos estudos iniciais sobre a administração e comportamento organizacional se voltava para a questão da mudança tecnológica. No início do século XX, por exemplo, a administração científica buscou implementar mudanças baseadas nos estudos sobre tempo e movimento, que aumentariam a eficiência da produção. Hoje, as principais mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, além da automação e da informatização.

A automação é uma mudança tecnológica que substitui as pessoas por máquinas. Ela teve início com a Revolução Industrial e continua sendo uma opção nos dias atuais.

A mudança tecnológica mais visível nos dias atuais é a expansão da informatização. Boa parte das empresas agora possui sofisticados sistemas de administração da informação que ligam todos os seus funcionários, independentemente de onde eles estejam. O escritório de 2005 é radicalmente diferente do escritório de 1981, especialmente por causa da informatização. Isso é comprovado pelo uso dos computadores pessoais que podem rodar centenas de aplicativos e programas gerenciais, além dos sistemas em rede, que permitem que os computadores se comuniquem entre si.

### **2.3.4 Mudanças das instalações físicas**

O arranjo físico do espaço de trabalho não é uma novidade aleatória. São levadas em consideração as demandas do trabalho, as interações formais e as necessidades sociais quando tomam decisões sobre as configurações do espaço, o arranjo físico, a instalação dos equipamentos e assim por diante. Um exemplo disto é a eliminação de paredes e divisórias, conseguindo com isto um ambiente mais aberto, no qual os funcionários podem se comunicar com mais facilidade. Da mesma forma, pode-se mudar a quantidade e o tipo de iluminação, a temperatura ambiente, os níveis de

ruído, a limpeza do ambiente e detalhes de decoração como móveis enfeites e utilização de cores.

### **2.3.5 Mudanças das pessoas**

A última área na qual os agentes de mudança operam é a de ajuda a pessoas e grupos dentro da organização para que trabalhem mais efetivamente em conjunto. Essa categoria geralmente envolve mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, por meio de processos de comunicação, tomadas de decisões e soluções de problemas.

### **2.3.6 Resistência à mudança organizacional**

As organizações, por sua natureza, são conservadoras. Segundo Wagner III & Hollenbeck (1999, p. 376):

*“Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante”.*

Conforme Robbins (2002, p. 531):

*“Uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança. Em um certo sentido, isso é positivo: oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. A resistência à mudança pode ser também uma fonte de conflitos funcionais. Por exemplo, a resistência a um plano de reorganização ou a uma mudança em uma linha de produtos pode estimular uma discussão saudável sobre os méritos da idéia e resultar em uma melhor decisão. Mas existe uma inequívoca desvantagem na resistência. Ela dificulta a adaptação e o progresso”.*

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os administradores enfrentarem a resistência quando ela é aberta e imediata. Se uma mudança é proposta e os funcionários logo se manifestam contra, fazendo protestos, diminuindo o ritmo de trabalho ou ameaçando entrar em greve, os administradores têm a oportunidade clara e imediata de buscar uma solução de consenso entre as partes.

O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada.

Os traços da resistência implícita são mais sutis – perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por questões, por exemplo, “*de saúde*” – e, portanto, mais difíceis de serem identificados.

De maneira semelhante, as ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte de resistência e a resistência a ela. Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba vindo à tona semanas, meses ou até anos depois.

Uma pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se a gota d’água que transborda o copo. A resistência pode então explodir em alguma reação aparentemente fora de proporção.

Acionar mudança requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e, por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio.

Como fontes de resistência pode-se identificar duas categorias: **as individuais** e **as organizacionais**.

### **2.3.6.1 Resistências individuais**

Pode-se citar cinco motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança.

- **Hábito:** Como seres humanos, as pessoas são criaturas de hábitos. Quando se defrontam com a mudança, essa tendência a responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.
- **Segurança:** As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
- **Fatores econômicos:** Outra fonte de resistência é a preocupação de que a mudança signifique uma redução de rendimentos.
- **Medo do desconhecido:** A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambigüidade e pela incerteza.
- **Processamento seletivo de informações:** As pessoas moldam o mundo por meio de suas percepções dele. Depois de criado esse mundo, ele resiste a mudanças. Dessa maneira, as pessoas passam a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir.

### **2.3.6.2 Resistências organizacionais**

Pode-se citar que as organizações, por sua natureza, são conservadoras. Elas resistem ativamente a mudanças. Como exemplos, pode-se citar os órgãos públicos que querem continuar fazendo o que fazem há anos, a despeito de haver ou não necessidade desse serviço ser mudado. As religiões organizadas são profundamente enclausuradas em sua história. As tentativas para modificar qualquer doutrina religiosa exigem grande paciência e persistência. A maioria das escolas utiliza as mesmas tecnologias de ensino que já usavam há 50 anos. A maioria das empresas, da mesma forma, parece bastante resistente a mudanças.

Pode-se citar seis principais fontes para a resistência organizacional:

**Inércia estrutural:** As organizações possuem mecanismos internos que produzem a estabilidade. As pessoas contratadas por uma organização são escolhidas por se ajustarem a ela; depois são moldadas e orientadas a se comportar de determinadas maneiras. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

**Foco limitado de mudança:** As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não é possível fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Como exemplo, se a empresa faz mudanças nos processos tecnológicos sem mudar simultaneamente sua estrutura para se adaptar a isso, a mudança na tecnologia provavelmente não será aceita.

- **Inércia do grupo:** Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo agem como limitadoras.
- **Ameaça à especialização:** As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
- **Ameaça às relações estabelecidas de poder:** Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.
- **Ameaça às alocações estabelecidas de recursos:** Nas organizações, os grupos que controlam algum tipo de recurso que possa ser cortado freqüentemente vêem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.

Conforme Wagner III & Hollenbeck (1999, p. 377): “*Não existe maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência identificados numa análise de campo de forças. Dentre as muitas opções disponíveis, existem seis que são adotadas com mais freqüência*”:

- *Educação e comunicação: As informações sobre a necessidade e justificativas para uma eventual mudança podem ser disseminadas por meio de discussões individuais, reuniões de grupos e redação de memorandos ou relatórios. Essa abordagem é mais útil quando a mudança está sendo minada por falta de informação ou quando a informação disponível é inexata.*
- *Participação e envolvimento: Aqueles que serão afetados por uma intervenção devem ser envolvidos na sua concepção e implementação. Os funcionários devem reunir-se como membros de comitês especiais ou forças-tarefas para participarem da decisão.*
- *Facilitação e apoio: O treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional devem ser garantidos por reuniões de instrução e sessões de aconselhamento para os funcionários a serem afetados pela mudança. Esse método é muito útil quando as pessoas estão resistindo à mudança devido a problemas de adaptação pessoal.*
- *Negociação: Funcionários resistentes devem ser influenciados por meio de trocas e propostas de compensação que lhes garantam incentivos para mudarem de opinião. Essa técnica, às vezes, é usada se um indivíduo ou grupo, dotado de poder para bloquear a mudança, tende a sofrer perda no caso de sua ocorrência.*
- *Persuasão oculta: O uso de esforços camuflados de fornecimento de informações deve ser considerado numa base seletiva, no sentido de conseguir que as pessoas apoiem as mudanças desejadas.*
- *Coerção explícita ou implícita: O poder e as ameaças de conseqüências negativas podem ser empregados para mudar a opinião dos indivíduos resistentes. A coerção tende a ser usada quando a velocidade é essencial e quando aqueles que iniciam a mudança possuem considerável poder. Ela pode superar praticamente todo tipo de resistência. Sua desvantagem é que pode ser arriscada se deixar as pessoas iradas”.*

## 2.4 Tecnologia integrada da informação e seus impactos na organização

Conforme já citado no tópico anterior - mudança organizacional (pág. 96) - a mudança tecnológica mais visível nos dias atuais é a expansão da informatização. Boa parte das empresas agora possui sofisticados sistemas de administração da informação que ligam todos os seus funcionários, independentemente de onde eles estejam. O escritório atual é radicalmente diferente do escritório de três décadas atrás, especialmente por causa da informatização. Isto é comprovado pelo uso dos computadores pessoais que podem rolar centenas de aplicativos e programas gerenciais, além dos sistemas em rede, que permitem que os computadores se comuniquem entre si.

Conforme Vico Mañas (2001, p. 85) *“usar tecnologia envolve inovação; o impacto do novo”*.

Ainda conforme Vico Mañas (2001, p. 85):

*“Os administradores sabem a necessidade de prever a mudança tecnológica e o seu impacto sobre suas atividades. Inovações radicais da tecnologia produzem transformações profundas na organização social, no trabalho e na vida cotidiana.*

*Atingindo todas a sociedade, esses processos introduzem mudanças relevantes nos conhecimentos, na cultura e nas relações de poder e exigem, portanto, a criação de instrumentos de controle e de intervenção totalmente novos. Isso porque o desafio tecnológico recoloca em discussão alguns equilíbrios fundamentais das sociedades.*

*Os níveis de ocupação, as profissões e os conhecimentos adquiridos, os locais e as formas de construção das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos, das classes”.*

Segundo Agrasso & Abreu (2000), os sistemas de informação compreendem todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são, então, transformados em informações úteis ao processo de decisão. O

acesso às informações e a automação dos processos, antes executados física ou intelectualmente pelas pessoas, provocou as seguintes melhorias na organização:

- Redução de perdas de comunicação entre o topo da organização e seu nível hierárquico mais abaixo;
- Maior autonomia dos níveis operacionais, delegando maior responsabilidade e poder à base da organização;
- Eliminação dos filtros de comunicação introduzidos pelo nível de gerência intermediária principalmente com relação à filtragem de problemas, a soluções e novas idéias.

A principal vantagem dos sistemas é a criação de organizações livres das limitações de comunicação impostas pela geografia e fusos horários. Contudo, no atual ambiente de negócios, as regras precisam ser reescritas. A flexibilidade e a delegação de decisão aumentam e a descentralização das decisões ao nível do cliente, ou perto do cliente, é mais eficaz. A continuidade do processo de redução dos níveis hierárquicos resultará num novo modelo de organização, formado por grupos de trabalho autogerenciáveis com objetivos comuns.

Mas afinal o que é um sistema?

Conforme Mariotti (1999, p.17):

*“Um sistema é um conjunto de dois ou mais componentes inter-relacionados e interdependentes – os subsistemas -, cuja dinâmica conjunta se dirige para um objetivo ou meta. Assim, qualquer alteração numa das partes se refletirá na totalidade. Os sistemas têm propriedades que não existem em suas partes isoladas. Por isso, diz-se que neles o todo é maior do que a soma das partes”.*

Para Vico Mañas (2005, p. 248 – 249):

*“Em função de suas origens, o sistema é visto como algo constituído em uma série de componentes interdependentes em constante interação, com o intuito de efetivar a consecução de um ou mais objetivos.*

*O nome “sistema” tal qual é conhecido atualmente na área administrativa e empresarial e em muitas outras áreas do conhecimento e no mundo acadêmico e da pesquisa, está relacionado ao alemão Ludwig von Bertalanfy, um cientista que nos primeiros anos da década de 1950, pesquisando sobre o comportamento dos organismos vivos, constatou que, a despeito de sua variedade de formas e de características, esses seres biológicos possuíam pontos em comum. Além disso, Bertalanfy, acreditava num primeiro momento estar determinando um método ou um novo método capaz de facilitar as pesquisas científicas, percebendo posteriormente que o que tinha nas mãos superava as suas primeiras expectativas.*

*Deve-se a Bertalanfy a primeira divulgação mais ampla desse conceito, tornando-o multidisciplinar. Junto com essas divulgações e o detalhamento de sua obra, novas expressões ganharam divulgação, dentre elas: “feedback” (realimentação, retroalimentação, retroação); “input” (entrada); “output” (saída), etc., muitas delas incorporadas de tal forma que parecem ter nascido em áreas como a cibernética, a eletrônica, a automação, a informática e as telecomunicações.*

*Bertalanfy estendeu seus estudos a outros tipos de organismos (sociais, mecânicos, eletrônicos, etc. verificando que, tal como acontece com os seres vivos, esses organismos não naturais conservam, igualmente, certas características comuns, não importando sua natureza e complexidade. Entre essas características pesquisadas por Bertalanfy uma se destacou: a chamada “identidade” desses organismos, ou seja, o Objetivo atingido por seus organismos, naturais ou não.”*

Foi baseado nessas observações e análises que Bertalanfy formulou a Teoria Geral dos Sistemas, identificando os organismos sociais como sistemas visando à consecução de objetivos comuns passando a ser caracterizado como sendo um conjunto de partes relacionadas, apesar de independentes, sendo, cada uma delas dependente entre si.

Seus pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas foram:

- Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais.
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.

- Essa teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.
- Essa teoria dos sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência.
- Isto pode nos levar a uma integração necessária na educação científica.

Entre diversos pesquisadores que estudaram a organização como sistemas Vico Mañas (2005, p. 252) destaca Rensis Likert que determina em seus estudos que: *“A organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos, e que grupos são ligados por indivíduos em posições chaves, que pertencem ao mesmo tempo, a dois ou mais grupos”*.

Para ele, os sistemas que compõem o ambiente de uma dada organização são:

- O sistema de larga escala – que se pode identificar como um sistema industrial ou o sistema global.
- Os sistemas de mesmo nível – como as organizações concorrentes, os fornecedores ou mesmo os consumidores.
- As subestruturas – que são representadas nas organizações por grupos formais e grupos informais.

Segundo Vico Mañas (2005) outros dois pesquisadores que contribuíram para o estudo das organizações enquanto sistemas abertos foram Daniel Katz e Robert Kahn que construíram um modelo em que é apresentado um nível relativamente alto de detalhes da aplicação da teoria geral dos sistemas aplicados à teoria das organizações.

Para Katz e Kahn a organização como um sistema aberto apresenta as seguintes características:

- Importadora de energia do ambiente externo.
- Transformadora da energia disponível.
- Exportadora de produtos para o meio ambiente.
- Sistemas com ciclos de eventos, onde a troca de energia com o ambiente externo alimenta as fontes de energia e realimenta o ciclo.
- Entropia negativa, onde para sobreviver os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico – processo no qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte
- Feedback, input de informação, retroinformação negativa e processo de codificação.
- Estado firme e homeostase dinâmica – para deter a entropia há sempre uma certa constância no intercâmbio de energia.
- Diferenciação - os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas.
- Equifinalidade – um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais.

Já para Kilmann (*apud* Mariotti 1999), a organização pode ser vista de três maneiras:

- Como se ela fosse uma máquina simples.
- Como se ela fosse um sistema aberto.

- Vivenciando-a como um sistema complexo.

#### **2.4.1 Máquinas simples**

Apresenta problemas também simples, que podem ser identificados pelo raciocínio da causalidade imediata. Tais problemas comportam soluções singelas e instantâneas.

#### **2.4.2 Sistemas abertos**

São auto-reguláveis e não admitem soluções tão simples. Isso se faz introduzindo as chamadas ferramentas de mudança, os treinamentos descontínuos e assim por diante. Conforme Mariotti (1999, p.19): *“Se essas providências funcionassem, tais ferramentas não proliferariam tanto e não sairiam tão facilmente de moda. Isso acontece porque elas atuam só na superfície: tratam os sintomas, não a doença”*.

#### **2.4.3 Sistemas complexos**

São aqueles em que participam seres vivos. A empresa é um bom exemplo. Conforme Mariotti (1999, p.19):

*“É fundamental não confundir complexidade com complicação. Complicação significa prolixidade, confusão, dificuldade de entendimento, deficiência de informação. Complexidade quer dizer diversidade, convivência com o aleatório, com mudanças constantes e com a conflituosidade, e ter de lidar com tudo isso mobilizando potenciais criadores e transformadores”*.

Exemplificando a diferença, podemos citar o clássico exemplo de Edgar Morin: Imaginemos um novelo de lã. Surge um gato e começa a brincar com ele. Em pouco, o novelo estará completamente emaranhado. Isso é complicação. Imaginemos agora vários novelos de lã com os quais se tece um tapete. Compõe-se, então, uma estrutura complexa, que tem estrutura e organização.

Ainda conforme Mariotti (1999, p.19):

*“O universo das máquinas pode ser complicado, mas jamais complexo. O mundo humano torna-se complicado sempre que as pessoas insistem em adotar um sistema de pensamento imediatista, simplificador e mecanicista em relação a si próprias. Um dos maiores problemas relacionados ao sofrimento das pessoas vem da teimosia que elas têm de não aceitar a complexidade, a aleatoriedade e a diversidade inerentes a sua própria natureza. Mariotti conclui:”*

*É inútil adotar soluções simples para problemas complexos;*

*É pouco prudente adotar soluções descontínuas (as pretensamente radicais ferramentas de mudança) num mundo de processos contínuos. Os modismos passam, mas a realidade do mercado continua.*

*É conveniente e sensato adotar soluções profundas e abrangentes ao lidar com sistemas complexos – como aqueles de que participam seres humanos”.*

#### **2.4.4 Tecnologia da informação**

Conforme Drucker (1999, p.99):

*“Desde que surgiram as novas ferramentas de processamento de dados, os homens de negócios têm exagerado e também subestimado a importância das informações na organização. Nós – eu inclusive – exageramos as possibilidades a ponto de falar em “modelos de negócios”, gerados em computador, que poderiam tomar decisões e até mesmo dirigir grande parte da empresa. Mas também subestimamos grosseiramente as novas ferramentas; vimos nelas os meios para fazer melhor aquilo que os executivos já estavam fazendo para administrar suas organizações.*

*Não se fala mais de modelos de negócios que tomam decisões econômicas. Até agora, a maior contribuição da nossa capacidade de processamento de dados não foi para o gerenciamento, mas, sim, para as operações na forma de desenho assistido por computador ou do software que os arquitetos usam para resolver problemas estruturais nos edifícios que projetam.*

*Porém, mesmo tendo super e subestimado as novas ferramentas, deixamos de compreender que elas iriam mudar drasticamente as tarefas a serem enfrentadas.*

*Conceitos e ferramentas, a história diz, são mutuamente interdependentes e interativos. Um muda o outro. Isto está acontecendo agora com os conceitos chamados de empresa e as ferramentas chamadas de informações. As novas ferramentas capacitam – na verdade, podem forçar – a ver as empresas de forma diferente, a vê-las como:*

- *Geradoras de recursos, isto é, as organizações que convertem custos em rendimentos;*
- *Elos numa cadeia econômica, a qual os gerentes precisam entender como um todo para administrar seus custos;*
- *Órgãos da sociedade para a criação de riqueza;*
- *Criadores e criaturas de um ambiente material que é a área externa à organização, na qual estão oportunidades e resultados, mas também se originam as ameaças ao sucesso e à sobrevivência de toda empresa”.*

Conforme Brito, *apud* Marcovitch (1996 p.103):

*“A literatura aponta que as preocupações relativas às potencialidades e importância das tecnologias de informação iniciaram-se na década de 70, quando tais tecnologias passaram a ser tratadas como um recurso organizacional estratégico. Nesta década, era do processamento de dados, os recursos de informática eram considerados instrumentos de apoio aos negócios.*

*Nos anos 80, estas tecnologias assumiram um papel mais integrador, no qual a execução dos negócios passou a depender cada vez mais da sua aplicação.*

*No início dos anos 90, as tecnologias de informação assumem um caráter mais estratégico, ao proporcionarem a transformação dos negócios”.*

Ressalta-se que a evolução do papel destas tecnologias está atrelada aos avanços científicos e tecnológicos na área de informática, às pressões de um ambiente cada

vez mais competitivo e às mudanças na própria concepção das estratégias de gestão dos negócios.

Ainda segundo Brito, (*apud* Marcovitch 1996), Prahalad e Hamel, ao estudarem as estratégias de negócios de organizações líderes, desenvolveram a noção de *core competences*. Este conceito representa “a aprendizagem coletiva que ocorre em uma organização, especialmente aquela relacionada à coordenação das diversas competências de produção e a integração dos diversos fluxos de tecnologias”. Para estes autores, as organizações líderes no mercado global estão adotando uma estratégia tecnológica que privilegia a focalização dos negócios, a integração de todas as funções e a capacitação em determinadas “*core competences*”.

Além destes aspectos, a estratégia tecnológica deve envolver também o desenvolvimento de “*core produtos e/ou serviços*” (que lhes confirmam a liderança) e de alianças estratégicas que viabilizem a obtenção e manutenção de vantagem competitiva, otimizando as economias de escala e de escopo. A estratégia tecnológica é constituída por três componentes básicos:

- Medidas rotineiras que visam elevar a produtividade e a qualidade;
- Projetos de inovação que garantam a tecnologia necessária para a modernização e expansão;
- Ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios.

Esta estratégia, geralmente, está orientada pela lógica da complementariedade em termos de conhecimento tecnológico.

Boynton, citado por Brito, (*apud* Marcovitch 1996), apoiado nas considerações sobre as *core competences* de Prahalad e Hamel, aponta que a vantagem competitiva residirá na capacidade das organizações em coordenar a introdução das tecnologias de informação.

Conforme Valle (1996), tecnologia é comumente conceituada como o conjunto de conhecimentos, especial e principalmente científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade. Pode também ser considerada como uma ciência que trata da técnica.

De forma mais abrangente e sistematizada. Fleury, (*apud* Valle 1996, p.2), define que:

*“Tecnologia é um pacote de informações organizadas, de diferentes tipos (científicas, empíricas...), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, patentes, livros, manuais, desenhos...), obtidas por diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, cópia, espionagem...), utilizadas na produção de bens e serviços”.*

O autor acrescenta ainda que *“os conhecimentos e as habilidades empregadas na produção desses pacotes tecnológicos constituem a capacitação tecnológica”*. Esta não se compra, mas se constrói ao longo do tempo, fruto de um processo evolutivo. É um atributo, uma competência que precisa ser desenvolvida e aperfeiçoada a partir do reconhecimento de que a organização é, antes de tudo, uma organização de aprendizado.

Entende-se por tecnologias de informação o complexo tecnológico que envolve conhecimento, computadores, softwares, redes públicas e privadas de comunicação eletrônica, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços. Também pode ser entendida como os meios utilizados pelas empresas produtivas para alavancar e potencializar o processo de criação e desenvolvimento da capacitação tecnológica.

Segundo Morton, (*apud* Valle, 1996 p. 2),

*“Tecnologia da informação é composta dos seguintes elementos: hardware, software, redes de comunicação, workstation (CAD, CAM, CIM, etc.) robótica e os chips inteligentes. A crescente evolução e integração desses seis elementos têm revolucionado o modo de viver, de comunicar, de pensar e de fazer negócios”.*

Na tentativa de compreender o papel estratégico e os impactos destas tecnologias nas organizações, a Sloan School of Management (MIT) iniciou no final da década de 80, um programa de pesquisa, cujos resultados são apontados por Morton (*apud* Valle 1996) ao destacar que:

- As tecnologias de informação estão provocando profundas alterações na organização do processo de trabalho. Nesse caso, quanto mais a organização do trabalho for sustentada pelo conhecimento e informação, mais será afetada pelos avanços tecnológicos. A introdução das tecnologias da informação implica na automação de processos de trabalho, tornando-o mais abstrato; na viabilização da coordenação à distância, proporcionando uma drástica redução do tempo e espaço; na disponibilização contínua do conhecimento e das experiências preservadas pela memória organizacional, além de imprimir novas formas de gestão do negócio.
- As tecnologias de informação viabilizam a integração entre as diversas unidades do negócio ao nível da organização e além das suas fronteiras, ou seja, permite a integração entre organizações que se situam em áreas geograficamente dispersas. Os limites entre as organizações estão se tornando cada vez mais virtuais. Atualmente, é possível que as organizações coordenem sua interação com clientes e fornecedores, constituindo uma cadeia produtiva integrada eletronicamente.
- As tecnologias de informação estão alterando a natureza competitiva de muitas indústrias. Este processo está intimamente relacionado com a possibilidade de inter-relacionamento entre organizações, proporcionado pelas tecnologias de informação, entre outros fatores. A formação de alianças estratégicas e de acordos cooperativos entre competidores para atuar em segmentos específicos tornou-se realidade. Este contexto requer uma outra abordagem teórica que sustente a análise da competição.
- As tecnologias de informação disponibilizam novas oportunidades estratégicas para as organizações, provocando uma avaliação e redefinição da missão, metas, estratégias e operações. Neste processo de transformação, é necessário

que os gestores estejam conscientes de que as tecnologias de informação desempenham um papel estratégico que ultrapassa a simples automação dos processos, alcançando a possibilidade de acumular conhecimento e experiências vivenciadas pelas organizações. A percepção dessas possibilidades estratégicas exige uma reavaliação e redefinição dos negócios e de suas operações.

- A introdução bem sucedida das tecnologias de informação requer mudanças nas estratégias de gestão e na estrutura organizacional, o que pressupõe uma mudança na cultura organizacional. A redução nos custos de comunicação e equipamentos tornou a possibilidade de coordenação de equipes à distância uma realidade, um fato. As estruturas organizacionais pautadas pela hierarquia estão cedendo lugar a uma outra forma de organização do trabalho. Estas novas formas de organização do processo de trabalho pressupõem novas políticas e estratégias de gestão, além das estruturas organizacionais mais “*rasas*” ou com menores níveis de autoridade.
- Na década de 90, o maior desafio enfrentado pelos gestores foi orientar as organizações no sentido de alcançar as transformações necessárias para prosperar num ambiente globalmente competitivo. O programa de pesquisa do MIT concebe as organizações como um conjunto de cinco forças que devem buscar o equilíbrio dinâmico, ou seja, os indivíduos, tecnologia, estratégias, processo de gestão e estrutura organizacional. Os indivíduos, o processo de gestão e a estrutura são considerados elementos que definem a cultura organizacional. Este conjunto de forças é central no processo de transformação organizacional que pressupõe a atribuição de um maior poder de decisão aos indivíduos. Sobre esta ótica, o processo de gestão transformador é essencial ao processo de mudança organizacional.

Esta reconfiguração ou transformação organizacional é um processo evolucionário que passa por cinco estágios. Estes níveis não são conceitualizados como estágios da evolução do modelo, mas como níveis distintos da reconfiguração das organizações com ênfase no papel das tecnologias da informação.

No nível 1, as tecnologias de informação são introduzidas nas funções organizacionais (*marketing*, manufatura, etc.) ou em outras atividades isoladas do negócio. O objetivo da absorção das tecnologias é provocar uma melhoria da eficiência na execução das operações. Dessa forma, a aplicação tecnológica alcança objetivos específicos sem necessariamente influenciar certas áreas do processo operacional.

No nível 2, a integração interna é uma extensão lógica do primeiro nível, à medida em que a potencialidade das tecnologias da informação são exploradas em todas as possíveis atividades dentro do processo de negócios. Este processo apresenta dois tipos de integração:

- A integração técnica denominada de integração de diferentes sistemas e aplicações gerenciadas por uma plataforma comum de tecnologias de informação;
- A integração organizacional que requer a integração de diferentes papéis e responsabilidades.

Esta junção possibilita a exploração das capacidades da integração técnica. Em outros termos, o emprego de uma plataforma comum de tecnologias de informação possibilita a integração do processo de negócios da organização, aumentando potencialmente a eficácia e a eficiência da organização como um todo.

Enquanto os dois primeiros níveis são considerados por Morton (*apud* Valle 1996) como sendo evolucionários, porque requerem mudanças incrementais no processo organizacional existente, os níveis três e quatro apresentam uma natureza revolucionária, determinando a transformação do próprio *ethos* do processo de negócios.

O nível 3, envolve o redesenho do processo de negócio que tem como alavanca central as tecnologias de informação. Nesta reconfiguração, os processos de negócios em si são redesenhados de forma a maximizarem a exploração das capacidades disponibilizadas pelas tecnologias de informação, ao contrário de se

restringir a uma infra-estrutura ótima de tecnologias de informação. Neste processo, deve haver um esforço consciente no sentido de criar um alinhamento entre a infra-estrutura de tecnologia de informação e o processo de negócios da organização, em vez de simplesmente impor uma plataforma tecnológica ao processo de negócio existente.

O nível 4, envolve o redesenho e a reconfiguração do escopo das operações da rede de negócios, relacionados ao processo de criação e distribuição de produtos e serviços. Esta reconfiguração inclui as operações que estão fora e dentro dos limites organizacionais e o conseqüente redesenho da rede virtual de negócios, através do aproveitamento de toda a potencialidade estratégica disponibilizada pelas tecnologias de informação. Assim, a integração eletrônica entre parceiros-chave representa o desafio dominante da gestão estratégica da rede de negócios transformados.

O nível 5, finalmente, envolve a redefinição do escopo do negócio, a razão de ser de uma organização. Este processo está relacionado com as possibilidades de ampliar a missão e o escopo (relacionados aos produtos e serviços), bem como substituir as competências tradicionais pelas habilidades disponibilizadas pelas tecnologias de informação.

Morton (*apud* Valle, 1996) ressalta que esta classificação permite avaliar o papel da Tecnologia da Informação (TI) em diversas situações. Assim, é necessário compreender e reconhecer que os reais benefícios da introdução das tecnologias de informação advêm da transformação do escopo do negócio, das mudanças nos processos internos (estrutura e processos organizacionais), das mudanças na arquitetura dos sistemas de informação e da plataforma de TI. Esta proposta de alinhamento estratégico deve ser entendida não somente como uma estrutura de análise da interdependência da introdução das TIs, mas também como um instrumento de identificação de cursos de ação alternativos no alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Morton (*apud* Valle, 1996), o alinhamento entre as tecnologias de informação e as estratégias de negócio pode ser viabilizado pelos sistemas de

informação inter e intraorganizacional. Estes sistemas são definidos como sistemas de informação que envolvem a integração eletrônica entre as diversas unidades de uma organização e entre estas e seus parceiros de negócios. Esta integração pressupõe o compartilhamento de tecnologias de informação, tais como, *hardware*, *software*, protocolos de transmissão de dados, regras e procedimentos, dados, banco de dados e conhecimento.

A introdução de tecnologias nas organizações passa também pela formação de redes locais, que eles denominam sistemas de informação intraorganizacional. Geralmente a adoção destes sistemas vem acompanhada por um processo de reestruturação de processos de negócios (internos e externos), da estrutura organizacional e da forma de alocação de recursos e dos canais de marketing e de distribuição. Entre os diversos benefícios advindos da adoção dos referidos sistemas, Chandra e Saharia, (*apud* Marcovitch 1996, p.106), destacam:

- *Redução de custo, incluindo custos administrativos, dado a automação de processos.*
- *Aumento da flexibilidade e agilidade organizacional.*
- *Redução dos limites tempo e espaço.*
- *Aumento da transparência e da possibilidade de pesquisa de mercado em tempo real.*
- *Sustentação de vantagem competitiva para os inovadores (primeiros a introduzirem os sistemas) tecnológicos”.*

#### **2.4.5 Fluxo de informação e eficiência operacional**

Conforme Andrade (2002, p. 53):

*“Todo negócio tem como objetivo a busca de lucratividade, de rentabilidade, de crescimento e de satisfação dos clientes, tanto internos como externos, e pode ser definido por três questionamentos básicos: (1) O que é feito? – define os produtos e serviços em forma de benefícios a serem oferecidos aos clientes; (2) Para quem é feito? – define os segmentos e clientes a serem satisfeitos com os produtos e serviços*

*oferecidos e (3) Como é feito? – define como as empresas desenvolvem seu papel para a produção da satisfação dos clientes”.*

Centrando a nossa análise no terceiro questionamento, a tecnologia de informação exerce especial representatividade nesse contexto, pois seu uso reformula as condições de operação, provocando transformações nos fluxos de informação do ambiente onde estes estão inseridos. O processamento ocorre baseado em um ciclo operacional que, para efeito deste trabalho, tem início na solicitação de um cliente e é concluído quando ele é atendido.

A eficiência da empresa será avaliada conforme dois aspectos: o primeiro refere-se à velocidade de execução do ciclo operacional e o segundo relaciona-se com os esforços, custos e tempo envolvidos na sua realização. Portanto, a empresa será tanto mais eficiente quanto maior for a sua velocidade em executar o ciclo operacional e menores forem os custos e tempo envolvidos.

O ciclo operacional aqui considerado envolve atividades tais como, vendas, operação e entrega. É viabilizado pelos fluxos de informação, que promovem a geração e o tratamento das informações decorrentes da execução das atividades. A relação entre as atividades e a informação é total. Enquanto, por um lado, as informações ativam as atividades, por outro, as atividades produzem informações que provocam novas atividades ou servem de medida do que foi realizado.

Modificar um fluxo de informação significa intervir na organização, efetuando uma mudança em seu estado. Toda organização é composta de três subsistemas básicos:

- O subsistema técnico é composto de tecnologias, equipamentos e métodos de trabalho.
- O subsistema social é composto da estrutura de relacionamento entre as pessoas e, por fim.
- O subsistema político é composto das estruturas organizacionais e das relações de poder entre os seus participantes.

Portanto, ao buscar a eficiência operacional, a empresa não deve estar preocupada especificamente com um fluxo de informação, mas com o conjunto integrado de fluxos que suportam e integram as atividades de uma organização em seus vários níveis.

No contexto de uma organização, os fluxos de informação devem ser construídos a fim de atender às necessidades das diversas atividades e dos diversos níveis da organização.

Ainda conforme Andrade (2002) quanto às atividades, as empresas buscam operacionalizá-las, considerando dois enfoques: o primeiro, mecanicista, e o segundo, orgânico.

Esses extremos, mecanicista e orgânico formam um processo contínuo em que as empresas se posicionam e organizam seus processos produtivos. Enquanto o processo mecanicista conduz a um controle vertical, o orgânico leva a um controle horizontal. A presença de um ou outro desses enfoques na empresa contribui para a existência de formas diferentes de funcionamento dos fluxos de informação, bem como de uso das tecnologias de informação.

#### **2.4.6 Tecnologia da informação e recursos humanos**

Conforme Valle (1996), é ilusório imaginar que a simples utilização da tecnologia da informação no sistema produtivo irá trazer ganhos substanciais de qualidade e produtividade. Não são raros os casos em que estratégias empresariais centradas na automação, alta tecnologia e informatização de processos produzam resultados pífios em termos de economias de custos e melhoria de desempenho organizacional. De forma geral, boa parte dos insucessos explica-se pelo fato de que as referidas estratégias foram adotadas sem alterações profundas no estilo gerencial, nas práticas organizacionais e na política de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos.

A vantagem competitiva de qualquer organização começa com as pessoas, sua disciplina, motivação, qualificação e participação. Assim, antes da compra de equipamentos intensivos em tecnologia avançada deve-se investir no potencial criativo e inovador das pessoas, desenvolvendo nelas novas habilidades e integrando-as plenamente ao processo de trabalho, com treinamento e educação geral. A capacidade criativa do trabalhador é um ativo valioso, parte integral da tecnologia da empresa.

Oferecer condições apropriadas para desenvolver e aperfeiçoar a capacidade de expressão e de criação do fator humano é condição básica para a inovação e competitividade empresarial. A ênfase é que a organização seja uma instituição de aprendizagem contínua, que estimule e desenvolva o talento individual e na qual o pensamento analítico e abstrato da força de trabalho seja requisito imprescindível.

Ainda conforme Valle (1996), o acirramento da concorrência requer da força de trabalho aptidões e atitudes que favoreçam sua maior integração no processo produtivo. Neste contexto, o trabalho não é visto como item de custo, mas como um ativo que deve ser valorizado; o treinamento é intensivo e prevalece a multifuncionalidade, pois há necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas.

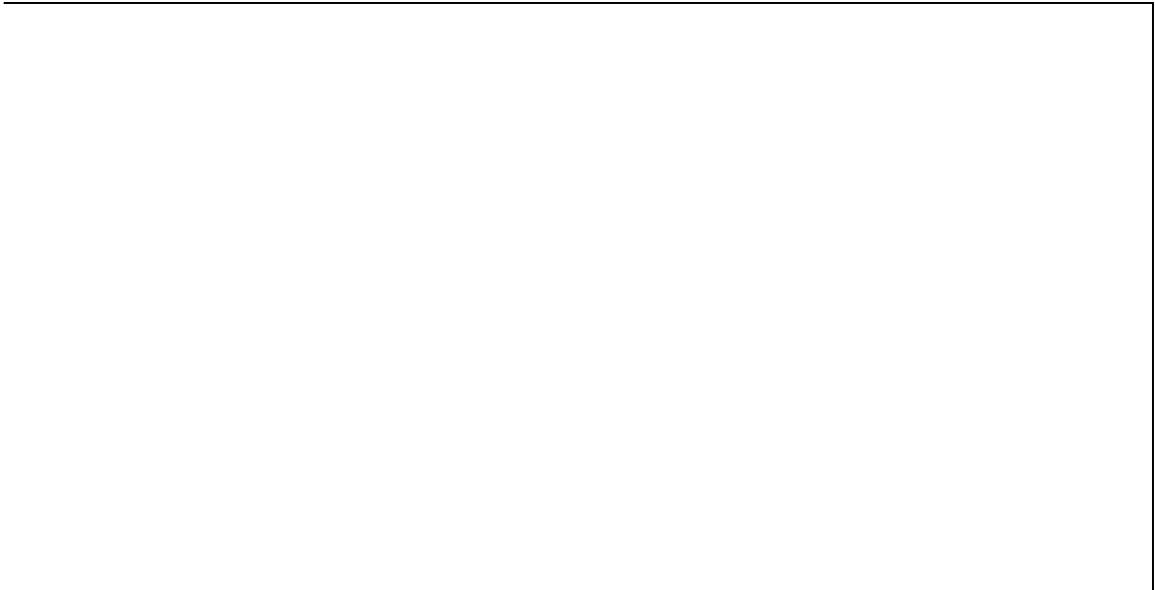
Atualmente, o trabalhador se utiliza cada vez mais de novas ferramentas para poder acompanhar e interagir com os diversos estágios de concepção e elaboração do produto. Exige-se um tipo diferente e novo de trabalhador, isto é, aquele que sabe lidar com conceitos, processar e interpretar dados, reconhecer modelos e entender o processo produtivo como um todo, o que é radicalmente distinto do trabalhador fragmentado e preso às amarras do pensamento mecanicista, que apenas executa. No mundo cibernético, o trabalhador deixará de ser um simples operador para transformar-se em um analista, um ser que pensa e desenvolve novas habilidades conceituais cuja capacidade intelectual é valorizada, ficando o trabalho pesado e repetitivo relegado aos robôs.

Segundo Toffler, (apud Valle 1996, p. 6):

*“Se a tecnologia do começo da industrialização exigia homens sem pensamento próprio, como robôs, para realizar tarefas infinitamente repetitivas, a tecnologia do amanhã assume precisamente estas tarefas, deixando para os homens somente aquelas funções que exigem julgamento, habilidades interpessoais e imaginação”.*

**CAPÍTULO 3**

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL - PROTEGE**



Conforme citado no capítulo 1, p. 8, o objetivo neste estudo de caso é explorar a percepção dos indivíduos que trabalham nos Departamentos/Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças do Grupo Protege no contexto do comportamento, da cultura, do clima e da mudança organizacional, advindos da implantação de um sistema integrado de informações denominado Projeto Integrar – Fase 1.

Para que se possa identificar melhor o objetivo do estudo com o campo da pesquisa e com os fundamentos teóricos expostos no capítulo 2, p. 11, será feito a seguir um breve histórico do negócio transporte de valores e segurança utilizando para isto dois exemplos, as empresas: Brink's e a Protege.

### **3.1 Breve histórico do negócio – transporte de valores e segurança: dois exemplos**

Para entender o nascimento e o desenvolvimento do Grupo Protege no Brasil, é importante, antes de tudo, entender como nasceu e se desenvolveu ao longo do tempo, no mundo, o negócio transporte de valores, o serviço de segurança pessoal e patrimonial e seus respectivos desdobramentos em outros serviços, tais como, monitoramento e segurança eletrônica, processamento de numerários e processamento de documentos.

Há vários exemplos que poderiam ser usados para contar um pouco esta história, mas em função da forte ligação com o nosso país e pelo pioneirismo, escolhi a Brink's.

#### **3.1.1 A Brink's**

Entre as várias empresas que iniciaram este negócio em todo o mundo, destacaremos a Brink's, não só por fazer parte do pioneirismo mundial, mas, sobretudo pelo seu pioneirismo no Brasil.

Para isto, devemos voltar aos Estados Unidos, mais precisamente a Chicago, e ao ano de 1859 conforme Mariotti (1996).

Em 1859, Chicago tinha apenas 26 anos de idade e 95 mil habitantes, mas já competia com as principais cidades do meio-oeste americano no tocante aos negócios. Ela própria se autoproclamava “*a cidade do destino*”, tal a esperança que seus habitantes nela depositavam. Não havia dúvidas de que ali se formava um grande pólo industrial e comercial. Na verdade, muitos americanos que se deslocavam para o oeste pretendiam ir mais longe, até a Califórnia, que identificavam como uma nova *Canaã*, a Terra Prometida da América. Outros, porém, cada vez mais numerosos, interrompiam sua marcha em Chicago.

Entre estes forasteiros ambiciosos que chegaram a Chicago, estava Whashington Perry Brink, de 29 anos de idade. Viera de Stockbridge, Vermont, mas nascera em Rochester, no estado de Nova York, em 1830. Acompanhava-a sua mulher, Felicia Holland, e o filho, Arthur Perry.

Brink logo gostou da agitação da cidade, de sua atmosfera tensa e rica em possibilidades. Resolveu estabelecer-se ali. De início, não tinha planos, pelo menos ao alcance dos 200 dólares que levava no bolso. A que ramo de negócios se dedicaria? Nem imaginava.

Foi por acaso que fixou os olhos na corrente contínua de viajantes. Quanta gente chegando e saindo o tempo todo! E como se transportavam caixotes, baús e embrulhos, principalmente os vendedores. Estes se movimentavam às centenas pela cidade, disputando, às vezes, de forma truculenta, um veículo para o transporte de suas mercadorias. Dessa observação, nasceu a idéia. Não certamente uma grande idéia. Modesta, do tamanho de suas posses. Para realiza-la, Brink precisava apenas de uma carroça e um cavalo. E de um nome para seu negócio: BRINK’S City Express - soava bem!

No princípio, a empresa de Brink não tinha nem escritório. E com o início da guerra civil, com o Sul e o Norte dos Estados Unidos em conflito, Brink, com muita razão, temeu que o negócio fracassasse. Quantas companhias estavam fechando naqueles

anos aflitivos! Deu-se o contrário, porém: devido ao aumento inesperado de habitantes na região, a Brink's viu o volume de suas entregas multiplicar-se.

Aproveitando o crescimento da demanda por entregas, Brink comprou, às pressas, mais carroças e contratou mais empregados, ele que sempre trabalhara sozinho. Nesse ponto, demonstrou ter mesmo tino comercial. Contratou apenas empregados solteiros, que não precisavam correr para casa depois do trabalho, e reuniu-os numa pensão, a Company Boarding House, que ainda existiria muitos anos depois de sua morte.

Em 1874, com apenas 44 anos, Brink faleceu. Seu único filho, Arthur, com apenas 18 anos assumiu a chefia da empresa. Muito vivo, apesar da pouca idade, logo tratou de atrair novos capitais para a Brink's. Era o que outras firmas estavam fazendo. Deixava assim de ser uma empresa familiar. Três nomes passaram a integrar a direção juntamente com Arthur: Schermerhorn (presidente), Bradley (secretário) e Luther (tesoureiro), os dois primeiros ligados ao setor de ferrovias.

A essa altura, a empresa somava dezenas de carroças e orgulhava-se do elegante uniforme de seus homens. Mas somente em 1891, dando outro passo à frente, transportou a primeira folha de pagamento, responsabilizando-se pelo transporte de milhares de dólares. Configurava-se, enfim, o destino que projetaria seu nome muito além de Chicago.

Em 1900, a Brink's fez a primeira entrega bancária: seis sacos de dólares de prata. Tornou-se a primeira transportadora de valores do mundo. Esse pioneirismo viria, aliás, a ser uma espécie de característica básica da empresa, inclusive no Brasil.

Mas voltemos a 1900. A Brink's contava então com 85 carroças e 200 cavalos. Entretanto, a grande novidade surgiria quatro anos mais tarde: a aquisição dos primeiros carros de uma frota de veículos movidos à gasolina.

As primeiras carroças sem cavalos da Brink's tornaram-se atração popular na cidade de Chicago – sua publicidade era o próprio veículo. O povo parava para ver passar

as carruagens sobre quatro rodas de borracha maciça, pois não existiam ainda câmaras de ar para absorver as irregularidades do calçamento.

Os carros também não tinham pára-brisas nem pára-choques. As laterais, como as das antigas carroças, continuavam protegidas por telas metálicas, abrigadas do sol e da chuva por toldos. O motorista acionava o motor girando uma manivela. Os faróis, de gás carbureto, não ficavam nem na frente nem atrás, mas no centro das laterais, quase à altura do teto. A frota era toda desigual, o que não lhe acrescentava nenhuma beleza. Inúmeros carros não dispunham de câmbio, e nos que o possuíam, este era movido com os pés. O acelerador era controlado com a mão, a embreagem acionada por uma alavanca externa e a transmissão se fazia por correias. Os freios, ao alcance de uma alavanca manual, limitavam-se às rodas traseiras. Assim que o motor pegava, o motorista saltava para a boléia, engatava a marcha com o pé e partia.

A evolução do carro-forte, como veículo de segurança, somente ocorreria a partir de 1917, após o primeiro assalto. Foi um dia negro na história da Brink's. Quatro assaltantes fortemente armados atacaram um guarda, que descia do carro carregando dois malotes cheios de dinheiro. O crime organizado, nascido nos tempos da colonização do Oeste, chegava à cidade grande.

A partir deste fato, a Brink's passou a se preocupar com a segurança dos carros fortes e várias mudanças foram introduzidas com o objetivo de reforçar a segurança à medida que a indústria automobilística se desenvolvia.

Isto tudo se deu em meio ao crescimento da violência que tomou Chicago durante a Lei Seca que incentivou o contrabando de bebidas, gerando milhões de dólares de lucros à máfia organizada e a delinqüentes isolados. Transportar valores em meio a este caos, aonde segundo estatísticas, chegava-se a roubar um milhão de dólares por ano, quantia espantosa para a época, transformou-se no grande desafio para a empresa.

O crescimento da empresa a levou para fora de Chicago e, em 1918, instalou a primeira filial em Cleveland, Ohio; em seguida em Rochester, 1920; Nova York,

1922; Los Angeles, 1927; Washington, 1929. Em 1927, abriu sua primeira filial no exterior, em Montreal, no Canadá. Em seguida, em Toronto, Winnipeg, Quebec e Ottawa, criando a BRINK'S International.

Em 1966, a Brink's chegava ao Brasil, em meio a uma grande conturbação nacional. Era o que se convencionou chamar como "*anos rebeldes*". Eram anos de ebulição social, renovações artísticas e, principalmente, maior presença dos jovens, como já acontecia em diversas partes do mundo. Respeitar velhos hábitos e conceitos tornara-se totalmente *fora de moda*. Era também o início, no Brasil, do que se convencionou chamar "*anos de chumbo*", com os militares recém-chegados ao poder pela Revolução de 31 de março de 1964.

Chegar ao Brasil nesta época parecia um grande teste para a Brink's. Por outro lado, São Paulo e Rio de Janeiro cresciam rapidamente, trazendo problemas – de trânsito e violência – para os quais suas populações não estavam preparadas.

Antes da Brink's instalar-se em São Paulo, em 10 de janeiro de 1966, o transporte de valores era realizado sem a menor segurança. Era comum ver-se nas ruas centrais, dois homens carregando pacotes e pacotes de dinheiro sobre uma prancha. Iam tranquilamente das lojas às agências bancárias, o que seria hoje, no mínimo, uma cena de teatro do absurdo. Quando instados a contratar os serviços de uma empresa especializada no transporte de valores, os diretores de banco respondiam que utilizavam seus mensageiros para essa tarefa. Mesmo o assalto sofrido pelo então Banco Moreira Salles, em 1965, não alterou muito essa situação: no dia seguinte ao incidente, uma quantia maior – 700 milhões de cruzeiros, equivalentes a 760 mil dólares atuais – era transportada, na mesma área, na mesma cidade, pelo mesmo banco e nas mesmas condições.

Este assalto e outros que se seguiram na mesma época, mostrando a fragilidade na segurança do transporte de valores serviram como um divisor de águas, demonstrando também a fragilidade da segurança pública, principalmente nos grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro. Era preciso mudar a maneira de transportar valores, reforçando a segurança.

A iniciativa de trazer uma empresa com experiência internacional em transporte de valores partiu do tradicional banqueiro e então presidente da Associação dos Bancos do Estado de São Paulo, Dr. Gastão Eduardo de Bueno Vidigal, que procurou soluções de segurança, já existentes nos Estados Unidos, para o transporte de valores, entrando, então, em contato com a Brink's Incorporated.

A Brink's chegou ao Brasil na hora certa, aproveitando a fase do "*milagre econômico*" com taxas expressivas de crescimento econômico e muita moeda em circulação. Trouxe todo o conhecimento técnico de organização de uma empresa de transporte de valores, e os primeiros projetos de carro forte, de vidros à prova de bala, etc. para serem produzidos no Brasil.

Primeiramente instalou-se em São Paulo, em seguida, no Rio de Janeiro e, nos anos seguintes, em diversas outras localidades.

O pioneirismo da Brink's em introduzir no Brasil e sobretudo apresentar às, autoridades brasileiras sua cultura de segurança no transporte de valores foi o embrião de um novo negócio a ser desenvolvido no país por empreendedores brasileiros.

### **3.1.2 A Protege**

Conforme a revista Protege – 25 anos: Edição Comemorativa (2004), entre estas empresas, uma viria a se destacar, a partir da visão e da persistência de um empresário brasileiro - Sr. Marcelo Baptista de Oliveira - a Protege S/A Proteção e Transporte de Valores, cuja Área de Administração e Finanças foi escolhida como objeto desta pesquisa.

A seguir uma breve descrição de quem é a Protege, sua abrangência, sua estrutura e seus negócios.

Levado por uma visão empreendedora, o Sr. Marcelo Baptista de Oliveira compra o pequeno segmento de vigilância da empresa Gelre, empresa com forte atuação no

fornecimento de mão-de-obra temporária e assim funda a Protege, em 19 de dezembro de 1979, voltada para o negócio de segurança e transporte de valores.

Depois dessa aquisição, a Protege inicia as operações em 01 de julho de 1980, com 13 caminhões financiados pelo sistema leasing e 68 colaboradores. Nessa época, a empresa estava instalada em uma garagem no bairro da Água Branca, onde funcionava o Departamento de Transporte de Valores, Caixa Forte e Administração.

Depois de 27 anos de muito trabalho e sucesso, a pequena empresa transformou-se em um grande grupo de empresas, materializado no Grupo Protege, líder no segmento de Transporte de Valores e formado por seis empresas – Protege; Proforte; Proresp; Proair; Provig e Protege – Segurança Eletrônica.

Com a ajuda de 13.103 colaboradores distribuídos em 40 filiais localizadas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, além de Brasília, no Distrito Federal, o Grupo Protege continua inovando a cada dia.

Este forte crescimento foi acompanhado de uma maior oferta de serviços destacando-se:

- Serviços de transporte e guarda de valores;
- Administração de terminais de auto-atendimento;
- Processamento de numerários (apoio à rede bancária e empresas em geral);
- Processamento de documentos (apoio à rede bancária e empresas em geral);
- Vigilância e segurança privada;
- Monitoramento e segurança eletrônica;
- Manuseio de cargas aéreas e segurança nos principais aeroportos brasileiros

Para dar suporte e treinamento a este expressivo número de funcionários, foi criada a Provig, empresa especializada em treinamento operacional, mantendo, dessa forma, os vigilantes e o apoio operacional constantemente treinados e preparados, para os riscos que a atividade obriga.

Com um crescimento desta monta, é natural que a estrutura organizacional e os sistemas de apoio à gestão fossem se moldando à medida da necessidade do momento.

A sua estrutura organizacional atual conta além da Presidência, com três Diretorias, a saber: Diretoria Comercial, Diretoria Operacional, Diretoria de Administração e Finanças, uma Gerência Geral do Segmento de Vigilância e Segurança Privada, Gerentes de Departamentos e Gerentes de Filiais conforme detalhado no capítulo 1, p. 9.

Em janeiro de 2004, a Diretoria de Administração e Finanças apresentou um plano de melhorias da gestão de suas atividades, com destaque para:

- Completa reorganização dos departamentos que compõem a Área de Administração e Finanças. Para isto foi criado um programa de reciclagem profissional de seus executivos incluindo desde treinamento, até transferência de função, demissões e substituições por profissionais do mercado.
- Certificação do Sistema da Qualidade de todos os serviços e respectivas filiais/empresas pelas Normas da ISO 9001:2000. Para atingir este objetivo foi criado um agressivo cronograma de implantação, abrangendo todas as empresas e respectivas filiais, com término previsto para início de 2008.
- Implantação de um Sistema Integrado de Informações, abrangendo todas as áreas de todas as empresas com início nos departamentos que compõem a Área de Administração e Finanças, denominado internamente de **Projeto Integrar**.

O Projeto Integrar é um amplo projeto de implantação de um sistema integrado de informações abrangendo todas as áreas da empresa e dividido em duas fases:

Fase 1 – Implantação nos Departamentos e Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças.

Fase 2 – Implantação nos Departamentos e Filiais que compõem as Áreas Comercial e Operacional.

Este estudo de caso está baseado única e exclusivamente na implantação do **Projeto Integrar – Fase 1** nos Deptos e Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças.

Com a implantação do projeto integrado de informações na Área de Administração e Finanças é esperada uma forte mudança no comportamento dos funcionários, face à mudança organizacional decorrente da nova maneira de administrar, seguida de alterações na cultura organizacional centrada em forte processo burocrático com muito papel, documentos internos e áreas não integradas.

A necessidade de iniciar a implantação na Área de Administração e Finanças – Fase 1, nasceu do forte e acelerado desenvolvimento dos negócios do Grupo Protege e a necessidade premente de maior controle e confiabilidade nas informações que possibilite maior segurança no processo decisório.

Dado o crescimento vertiginoso já descrito, era natural que a gestão da empresa fosse se adequando às necessidades à medida que aconteciam, com pouco tempo para o planejamento e implementação de ferramentas integradas de gestão.

Fora este fato, é importante salientar a mudança no mercado em que atua a Protege, com destaque para o crescimento da concorrência e para o aprimoramento tecnológico dos clientes.

É importante também frisar que o mercado de atuação da Protege está fortemente concentrado no segmento financeiro, no qual os bancos representam em média 65% do faturamento do Grupo.

Esta concentração tem trazido, para a empresa, uma necessidade cada vez maior de aprimoramento tecnológico para fazer frente ao notório avanço que o setor financeiro vem galgando ao longo dos últimos anos.

Virou lugar comum, enaltecer o quanto o sistema financeiro nacional foi obrigado a modernizar-se nos últimos anos, pressionado por anos de inflação crescente e de tentativa de controlá-la através de planos e mais planos econômicos, com fórmulas imediatistas que não resolveram o problema, muito pelo contrário, o agravaram.

Destacam-se aqui os Planos Cruzado 1 e 2 e o Plano Bresser no governo José Sarney; o Plano Collor com o seqüestro das poupanças no breve governo Fernando Collor e, por fim, o Plano Real, coordenado e implantado pelo então Ministro da Fazenda - Fernando Henrique Cardoso já no governo Itamar Franco que assumiu o poder após o *impeachment* de Collor.

O Plano Real serviu de alavanca para a eleição (1994-1998) e reeleição (1999-2002) de Fernando Henrique Cardoso que manteve e mantém até hoje a inflação sob controle. Já no Governo Luis Inácio Lula da Silva que apesar de ser considerado um governo de esquerda, manteve os mesmos princípios de controle inflacionário, através de uma política econômica monetarista com altas taxas de juros.

Para que os bancos pudessem sobreviver neste ambiente de idas e vindas inflacionária, tiveram de investir duplamente em tecnologia.

Primeiro, para acompanhar e controlar em tempo real os efeitos do processo inflacionário por anos a fio, o que, por sua vez, possibilitou altos ganhos, através do *spread* das aplicações financeiras diárias (*overnight*).

Depois, já com a inflação sob controle e sem os ganhos advindos da mesma, pelo "*enxugamento*" da administração através da substituição da mão-de-obra menos especializada pela tecnologia, vendendo serviços e recompondo as margens de lucro.

Este esforço do sistema financeiro em recompor sua lucratividade trouxe, inevitavelmente, conseqüências para os principais fornecedores de serviços,

incluindo aí o Grupo Protege, através da pressão sobre os preços até então praticados.

Acompanhar estas mudanças nos clientes, com destaque para os bancos, mas sem deixar de frisar os grandes varejistas e atacadistas que compõem a carteira de clientes da empresa, passou a ser condição de sobrevivência e crescimento.

Não deixa de ser uma crítica, ao fato de que o movimento de avanço tecnológico, só estar se acelerando agora nos prestadores de serviços, em geral pela pressão do mercado, ou seja, aquilo que deveria ser uma constante e, portanto objeto de prevenção, passa a ser quase de reação.

**CAPÍTULO 4**  
**METODOLOGIA DA PESQUISA**

---

Este estudo, como citado nos capítulos anteriores, está baseado única e exclusivamente na implantação do Projeto Integrar – Fase 1 nos Deptos e Filiais que compõem a Área de Administração e Finanças do Grupo Protege e utiliza a metodologia de estudo de caso único, baseado em pesquisa de campo, qualitativa, de corte seccional, com característica longitudinal, exploratória e nível de análise grupal.

#### 4.1 Estudo de caso

O estudo de caso, na definição de Yin (2003, p. 32):

*“1 – Um estudo de caso é uma investigação empírica que:*

- *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando;*
- *os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.*

*Em outras palavras, você usaria o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo. Logo, essa primeira parte de nossa lógica de planejamento nos ajuda a entender os estudos de caso sem deixar de diferenciá-la de outras estratégias de pesquisa que já foram discutidas.*

*Por exemplo, um experimento deliberadamente separa um fenômeno de seu contexto, de forma que se pode dedicar alguma atenção apenas a algumas variáveis (em geral, o contexto é “controlado” pelo ambiente de laboratório). Em comparação, uma pesquisa histórica realmente lida com situações emaranhadas entre fenômeno e contexto, mas em geral com acontecimentos não contemporâneos. Finalmente, os levantamentos podem até tentar dar conta de fenômeno e contexto, mas sua capacidade de investigar o contexto é extremamente limitada. O colaborador do levantamento, por exemplo, esforça-se ao máximo para limitar o número de variáveis a serem analisadas (e, por conseguinte, o número de questões que pode ser feito) a fim de se manter seguramente dentro do número de respondentes participantes do levantamento.*

*Em segundo lugar, uma vez que fenômeno e contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto*

*inteiro de outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, tornam-se, no momento, a segunda parte de nossa definição técnica.*

2 – *A investigação de estudo de caso:*

- *Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado.*
- *Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado.*
- *Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.*

*Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente”.*

O estudo de caso tem sido a estratégia de pesquisa privilegiada nos estudos clínicos e longitudinais sobre processos organizacionais, incluindo os de diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional. Tal fato se deve à incapacidade dos processos tradicionais de pesquisa em ciências sociais, baseados em análises cruzadas e estáticas, de interpretar todos os fatores intervenientes nos processos organizacionais.

Para Bowditch & Buono (1990), há vantagens e desvantagens na utilização do método de estudo de caso. A principal vantagem refere-se a que os pesquisadores podem se envolver diretamente com o assunto seja por pessoa, grupo ou organização, com relativa rapidez, e ter uma sensação do que está acontecendo. Entretanto, os autores comentam que essa vantagem é severamente limitada por não ser possível generalizar a partir de uma amostra de um caso isolado; pode-se estar vendo e ouvindo apenas determinadas coisas. Além disso, as variáveis não são controladas, e as pessoas geralmente se comportam de modo diferente do normal quando sabem que estão sendo observadas.

A despeito de tais limitações, o estudo de caso realizado com critério vai muito além da observação casual ou da descrição superficial. Exige do pesquisador a mesma atenção quanto a detalhes, planejamento e execução que outros projetos de pesquisa. Por estas características o estudo de caso é bastante utilizado em pesquisas qualitativas e exploratórias.

## 4.2 Pesquisa qualitativa

Importante salientar algumas características fundamentais para o pesquisador com relação à pesquisa qualitativa que são:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave.
2. A pesquisa qualitativa é descritiva, e os dados apresentam-se na forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, etc.
3. O pesquisador qualitativo está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. A grande preocupação é analisar o desenvolvimento do problema.
4. O significado é a preocupação essencial na abordagem na pesquisa qualitativa. O pesquisador busca compreender os fenômenos a partir da ótica dos participantes.

Conforme Vieira & Zouain (2004, p.21) a pesquisa qualitativa tipo seccional com característica longitudinal e exploratória é a:

*“Pesquisa na qual a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados; o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno”.*

Ainda conforme Vieira & Zouain (2004, p.22) as unidades de análise:

*“Referem-se às unidades de observação, a respeito das quais as inferências serão feitas e devem ser representativas do nível de análise, por exemplo, em um estudo sobre conflito interdepartamental em uma organização, o nível de análise seria o organizacional e as unidades de análise os departamentos que a compõem”.*

As unidades de análise também apresentam diferentes tipologias. Uma tipologia útil para os estudos administrativos e organizacionais seria:

- Nível individual – o objeto central de interesse da pesquisa é o indivíduo.
- Nível grupal – o objeto central é o grupo ou grupos organizacionais.
- Nível organizacional – o objeto central é a organização.
- Nível de campo – o objeto central é um conjunto de organizações.
- Nível societário – o objeto central é a sociedade.

A pesquisa do estudo de caso – implantação do Projeto Integrar – Fase 1 nos Departamentos/Filiais da Área de Administração e Finanças do Grupo Protege - foi aplicada através de questionários via *web* e buscou analisar:

- Na primeira parte, os sentimentos e percepções dos indivíduos em relação à presença da tecnologia integrada da informação e à mudança organizacional, bem como os efeitos no comportamento dos indivíduos frente ao novo e sua expectativa quanto ao futuro profissional.
- Na segunda parte os efeitos no processo de trabalho, no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional.

### 4.3 A amostra do estudo

Conforme já citado, este estudo está centralizado na Área de Administração e Finanças que conta com a seguinte estrutura e número de funcionários:

Tabela 1

<b>Número total de funcionários da Área de Administração e Finanças</b>	
<b>Departamentos</b>	<b>Número de funcionários</b>
Financeiro	14
Jurídico	33
Tecnologia da Informação	24
Recursos Humanos	67
Recursos Materiais e Obras	24
Controladoria	31
Provig (Treinamento Operacional)	14
Contratos e Faturamento	28
Sistema da Qualidade	3
Admin. de Seguros	3
<b>Total São Paulo (Matriz)</b>	<b>241</b>
Regional Rio de Janeiro	12
Regional Paraná	10
Regional Rio Grande do Sul	8
Regional Minas Gerais	6
Regional Goiás/Tocantins	8
<b>Total Regionais (Filiais)</b>	<b>44</b>
<b>Total Geral (Brasil)</b>	<b>285</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

### 4.4 Coleta de dados

Para que o objetivo deste estudo fosse alcançado, foi realizada pesquisa com os funcionários da Área de Administração e Finanças do Grupo Protege, utilizando um questionário respondido via *web* para apoio (Anexo 1, p. 184), o qual aborda em seu contexto global as expectativas dos funcionários frente à mudança tecnológica em implantação.

Neste procedimento, com a utilização dos questionários, foram medidos alguns itens antes e durante a mudança tecnológica ocorrida na Área de Administração e Finanças do Grupo Protege. Esses itens referem-se a:

- Sentimentos e percepções causados pela chegada da tecnologia integrada de informação. Efeitos no comportamento do indivíduo frente ao novo. Efeitos no seu processo de trabalho. Efeitos no departamento onde trabalha. O que ele acha que deve ser mudado na organização da empresa?
- A questão da criatividade. Há liberdade para criar? Há liberdade para apresentar idéias ou novas sugestões que possam melhorar o desempenho da empresa?
- A questão dos relacionamentos interpessoais. Há colaboração entre as pessoas no sistema atual de informações? Qual o tempo demandado?
- A questão da segurança das informações atual e futura.
- Como o indivíduo vê o seu futuro profissional após a mudança para o novo sistema?

A Área de Administração e Finanças conta com 241 funcionários na Matriz e 44 nas Filiais sedes das Regionais totalizando 285 funcionários (Tabela 1, p.138) e faz parte da estrutura organizacional do Grupo Protege composta de 13.103 funcionários.

Foram enviados 285 questionários via *web*, abrangendo todos os funcionários da Área de Administração e Finanças e recebidos 170 respostas, equivalente a 60% da amostra, o que consideramos aceitável.

O principal motivo desta diferença foi o não acesso direto à *internet* por todos os funcionários e o fato de incluirmos na amostra total, também os estagiários. De qualquer maneira, esta diferença não afetou o estudo porque as respostas abrangeram quase a totalidade dos chamados funcionários efetivos, ou seja, aqueles que estão na empresa há algum tempo e, portanto, podem expressar melhor os efeitos das mudanças em curso.

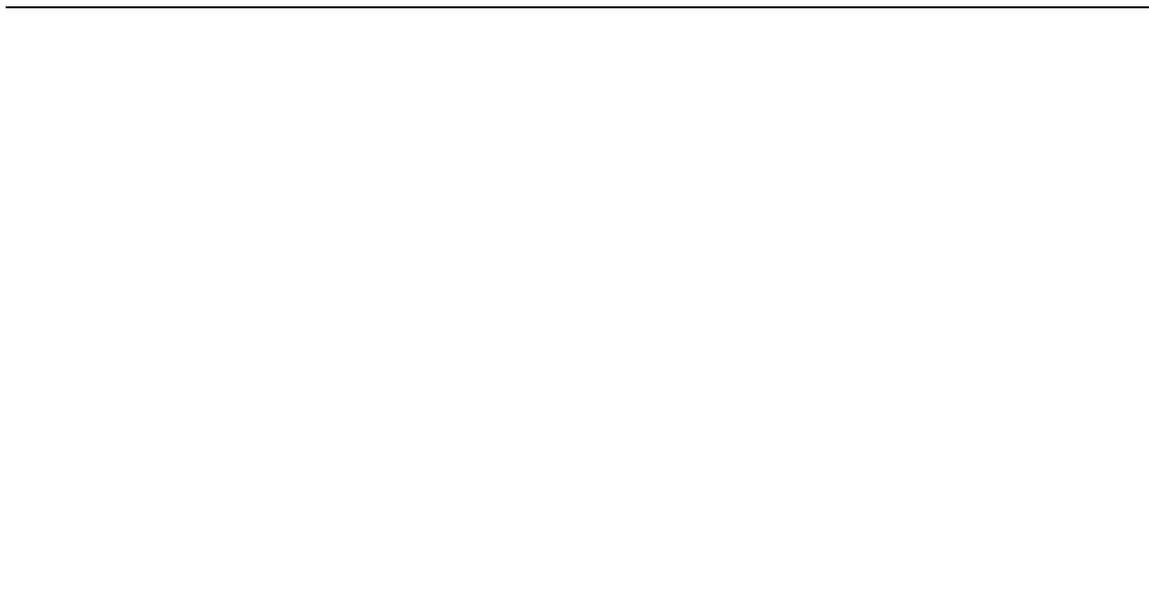
Segue-se quadro demonstrativo dos que receberam os questionários e os que responderam.

**Tabela 2**

<b>Participantes efetivos da Área de Administração e Finanças</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>Questionários enviados</b>	<b>Respondidos</b>
Financeiro	14	9
Jurídico	33	18
Tecnologia da informação	24	23
Recursos humanos	67	46
Recursos materiais e obras	24	13
Controladoria	31	20
Treinamento Operacional	14	3
Contratos e faturamento	28	12
Sistema da qualidade	3	0
Admin. de Seguros	3	0
<b>Total São Paulo (Matriz)</b>	<b>241</b>	<b>144</b>
Regional Rio de Janeiro	12	1
Regional Paraná	10	3
Regional Rio Grande do Sul	8	4
Regional Minas Gerais	6	3
Regional Goiás/Tocantins	8	1
<b>Total Regionais</b>	<b>44</b>	<b>12</b>
<b>Não Identificaram a Área</b>		<b>14</b>
<b>Total Geral (Brasil)</b>	<b>285</b>	<b>170</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

**CAPÍTULO 5**  
**ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**



Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os dados obtidos neste estudo junto à amostra de entrevistados da Área de Administração e Finanças da empresa, quanto aos temas: evolução tecnológica da informação; mudança organizacional; cultura organizacional e o impacto no comportamento dos indivíduos conforme citado no capítulo anterior.

Esta análise está dividida em duas partes:

- A primeira parte analisa os sentimentos e percepções dos funcionários em relação à presença da tecnologia integrada da informação e à mudança organizacional, bem como os efeitos no comportamento dos funcionários frente ao novo e sua expectativa quanto ao futuro profissional;
- A segunda parte analisa os efeitos no processo de trabalho, no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional.

## **Distribuição dos Pesquisados**

### **Segundo o sexo**

A população masculina é maioria no total dos que responderam ao questionário (68,3%), conforme mostra a Tabela 3, a seguir.

Tabela 3

## Distribuição dos pesquisados segundo o sexo

<b>Sexo</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência relativa</b>
Masculino	112	68,30%
Feminino	52	31,70%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

### Segundo a escolaridade

O nível de escolaridade dos entrevistados está bastante concentrado em funcionários com nível superior concluído (67,1%) e especialização (14,6%). Esses dados podem ser observados na Tabela 4, abaixo.

Tabela 4

## Distribuição dos pesquisados segundo a escolaridade

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência relativa</b>
Segundo grau	30	18,3%
Superior	110	67,1%
Especialização	24	14,6%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

## Segundo a idade

Conforme Tabela 5 abaixo, a amostra utilizada indicou forte concentração de funcionários com idade entre 21 e 39 anos ( $40,7\% + 33,3\% = 74,0\%$ ) do total respondente, o que ajuda em muito às respostas, pois se trata de indivíduos que tiveram seu desenvolvimento profissional, de alguma maneira, próximo de algum tipo de tecnologia de informação.

**Tabela 5**

**Distribuição dos pesquisados segundo a idade**

<b>Intervalo de idade</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência relativa</b>
Até 20 anos	13	7,8%
Entre 21 e 29 anos	67	40,7%
Entre 30 e 39 anos	55	33,3%
Acima de 40 anos	30	18,2%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

## Por tempo de trabalho na empresa

Conforme Tabela 6, abaixo, a amostra pesquisada indicou forte concentração de funcionários na faixa entre 0 (zero) e 10 anos ( $63,0\% + 22,0\% = 85,0\%$ ) do total respondente. Esta forte concentração em um tempo de trabalho considerado baixo para os padrões da empresa destoa das demais áreas que têm como característica, a permanência por mais tempo na empresa.

Tabela 6

## Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na empresa

Intervalo de anos	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 0 a 5 anos	98	63,0%
De 6 a 10 anos	35	22,0%
De 11 a 15 anos	14	9,0%
De 16 a 20 anos	7	5,0%
De 21 a 25 anos	2	1,0%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

### Por tempo de experiência no cargo

Acompanhando a frequência apontada na Tabela 6 – Por Tempo de Trabalho na Empresa, - vê-se também que na distribuição por Tempo de Experiência no Cargo, - Tabela 7 abaixo, temos uma forte concentração no intervalo de 0 (zero) a 10 anos (63,20% + 19,40% = 82,60%), mostrando um tempo de experiência, que também vêm de acordo com a incidência de funcionários mais jovens na Área de Administração e Finanças.

Tabela 7

## Distribuição dos pesquisados por tempo de experiência no cargo

Intervalo de anos	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 0 a 5 anos	98	63,20%
De 6 a 10 anos	30	19,40%
De 11 a 15 anos	14	9,00%
De 16 a 20 anos	8	5,20%
De 21 a 25 anos	5	3,20%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Definida a distribuição da amostra da pesquisa quanto ao: sexo; escolaridade; idade; tempo de trabalho na empresa; tempo de experiência no cargo, passo a seguir a

analisar os efeitos da chegada da tecnologia integrada da informação em duas partes:

**Primeira Parte: A Chegada da Tecnologia Integrada da Informação na Empresa: Sentimentos, Percepções, Comportamentos, Expectativas e Mudança Organizacional.**

**Segunda Parte: A Chegada da Tecnologia Integrada da Informação na Empresa e os seus Efeitos: No Ambiente de Trabalho, nas Relações Interpessoais, na Criatividade e na Cultura Organizacional.**

### **5.1 Primeira parte: a chegada da tecnologia integrada da informação na empresa: sentimentos, percepções, comportamentos, expectativas e mudança organizacional**

Para que fossem aferidos os efeitos da chegada da tecnologia integrada da informação quanto às percepções, sentimentos, comportamentos, expectativas e mudança organizacional junto aos indivíduos pesquisados, foram introduzidas as seguintes questões (Anexo 1, p. 184):

1. Como as notícias sobre o Projeto Integrar estão chegando até o seu departamento/ filial/ regional?
2. Você acredita, que as pessoas devem estar preparadas tecnicamente para poder acompanhar o avanço da tecnologia integrada de informação na realização do seu trabalho?
3. Antes da chegada do Projeto Integrar, você achava ou ainda acha que há ou havia coisas que precisam ou precisavam mudar na empresa?
4. Como a sua organização vê o fator humano no trabalho? Assinale uma ou mais alternativas.

5. Na sua opinião, de que forma o novo sistema integrado trará melhorias e/ou impactos para sua vida pessoal e profissional?
6. Qual o sentimento dos seus colegas, do departamento ou regional, em relação ao Projeto?
7. Você acha que há liberdade e oportunidade para a criação de coisas novas na empresa?
8. Como você vê o seu futuro profissional na empresa? Descreva em breves palavras.

As respostas e análises estão tabuladas e comentadas nas Tabelas a seguir:

**Tabela 8**

**Divulgação e comunicação do projeto**

---

**Como as notícias sobre o Projeto Integrar estão chegando até o seu departamento/ filial/ regional?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Não recebi nenhuma notícia;	0	0	
Ouvi falar apenas;	1	0	
Leitura em e-mail e/ou jornal interno;	68	31	
Comunicação formal do gerente/ coordenador/ colega que foi treinado;	130	59	
Outros;	21	10	

Esta questão foi respondida por 166 (98%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 8 acima, pela forte concentração de respostas como: leitura em e-mail e/ou jornal interno (31%) e comunicação formal do gerente/coordenador/colega que foi treinado (59%), totalizando 90% do universo pesquisado, posso inferir que o processo de comunicação/divulgação da implementação do novo sistema teve pleno sucesso no seu objetivo de informar os funcionários para a chegada do novo sistema.

Tabela 9

## Percepção dos indivíduos quanto à tecnologia

---

**Você acredita que as pessoas devem estar preparadas tecnicamente para poder acompanhar o avanço da tecnologia integrada de informação na realização do seu trabalho?**

Opções	N	%	
Sim	146	88	
Não	20	12	

Esta questão foi respondida por 166 (98%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 9 acima, com uma resposta positiva de 88% da amostra pesquisada, a crença de que o preparo prévio dos funcionários para acompanhar o avanço tecnológico deve ser um dever de cada um, de certa maneira, reflete uma geração de funcionários com contato com a tecnologia, de onde podemos inferir como principal causa, a juventude do universo pesquisado: 74,0% entre 21 e 39 anos, ou seja, são indivíduos que chegaram ao mercado de trabalho conhecendo o trabalho informatizado.

Perguntado o por quê da resposta, os que responderam afirmativamente foram unânimes em frisar que: *“Quem não estiver preparado e atualizado tecnologicamente corre sério risco de não encontrar lugar no mercado de trabalho”*; *“Hoje, estar atualizado é uma obrigação”*; *“Estar atento às evoluções tecnológicas é condição de sobrevivência no mercado de trabalho”*.

Tabela 10

## Percepção quanto à mudança organizacional

Antes da chegada do Projeto Integrar, você achava ou ainda acha que há ou havia coisas que precisam ou precisavam mudar na empresa?

Opções	N	%	
Sim	129	78	
Não	20	12	
Nunca parei para pensar nisso	16	10	

Esta questão foi respondida por 165 (97%) do total de 170 participantes.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 10 acima, a maioria, 78%, respondeu sim à necessidade de mudança de uma forma geral. Perguntados do por que da afirmação, apresentaram, em geral, as seguintes justificativas:

*“A empresa cresceu de maneira não planejada e esqueceu de adequar a sua realidade aos novos processos internos e o pior, também ao mundo externo. Estamos trabalhando para adequar pessoas x negócio x tecnologia x qualidade de vida”.*

*“Na parte de sistemas, cada departamento sempre conseguiu suprir as suas necessidades com os softwares usados. No meu ponto de vista, o que a empresa necessita melhorar muito é a parte motivacional dos colaboradores”.*

*“Na minha visão, as áreas trabalhavam sempre individualmente, por mais que o resultado de uma influenciasse em outra área. Não se tinha a visão como um todo. Com a entrada do projeto, tudo começou a mudar e naturalmente, houve uma integração real entre as áreas, além do sistema. Hoje, é possível entender a importância de cada um realizar o trabalho corretamente”.*

*“Maior pró-atividade por parte das gerências/coordenadorias para solução de problemas ou melhorias de processos, quer cooperando com as sugestões dos subordinados ou lutando em prol dos interesses do departamento/setor, independente dos conflitos necessários com áreas/pessoas amigas”.*

*“Uma empresa do tamanho do Grupo Protege tem que pensar grande, acompanhando as evoluções e tendências do mercado. Destaco em especial, como mudança necessária, a automação das atividades dos departamentos operacionais,*

*integrando-os também, a exemplo do que está sendo feito na área administrativa”.*

*“A burocracia e falta de agilidade dos processos, excessivo consumo de papel e baixo aproveitamento dos recursos de informática a nós disponibilizados. Exemplo: outlook, intranet, etc”.*

*“Maior integração entre os diversos setores da empresa, notadamente os administrativos; evitar burocracia em excesso; maior celeridade do trabalho; permissão do acesso a informações não comuns, mas úteis a cada um dos setores em sua própria atividade; maior conhecimento da empresa como um todo e não por partes”.*

*“A mudança é uma constante na vida das pessoas e das organizações. Sempre há o que mudar ou melhorar. Cabe a cada profissional ser um agente facilitador desse processo”.*

É possível extrair destas respostas que para a maioria dos pesquisados, há uma ênfase na necessidade de mudança na organização, manifestada através da: necessidade de evolução tecnológica, da melhoria da administração dos recursos humanos, da sistematização dos processos, da maior integração das áreas, da desburocratização, do reconhecimento individual, do aumento da confiança nos indivíduos.

**Tabela 11**

**O fator humano na organização da Protege**

**Como a sua organização vê o fator humano no trabalho? Assinale uma ou mais alternativas:**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Valoriza os funcionários;	90	54	
Valoriza pouco os funcionários;	62	37	
Não valoriza os funcionários;	6	4	
Outros;	8	5	

Esta questão foi respondida por 166 (97%) do total de 170 participantes.

Conforme Tabela 11 acima, o fator humano, determinante em qualquer atividade e principalmente em empresa prestadora de serviços, como é o caso da empresa em que este estudo se insere, sente-se valorizado em 54% dos pesquisados e pouco valorizado em 37% dos pesquisados. Perguntados do por quê? Foram obtidas respostas que podemos resumir aqui:

*“Apesar de assinalar que a empresa valoriza o fator humano, o ambiente de pressão/stress é muito grande e acredito que a empresa poderia trazer melhorias nesse sentido”.*

*“Valoriza os funcionários, mas acabamos tendo acúmulo de funções e o nosso desempenho fica deficiente. Vamos aprendendo, vestindo a camisa”.*

*“Valoriza os funcionários, mas poderia investir um pouco mais na qualificação desses para o exercício das funções”.*

*“Entendo que valoriza sim, pois temos hoje na empresa alguns exemplos práticos”.*

As respostas de certa forma sintetizam um sentimento de valorização incompleta ou de pouca valorização, sobressaindo como principais causas o acúmulo de funções, o stress, a falta de investimento em qualificação. Isto posto assim, demonstra um sentimento de gostar da empresa, mas seguido da necessidade de uma maior atenção pela mesma.

Tabela 12

**Impactos da implantação do sistema na vida pessoal e profissional**

---

**Na sua opinião, de que forma o novo sistema integrado trará melhorias e/ou impactos para sua vida pessoal e profissional?**

**Pessoal**

- . Aprendizado.
- . Somar conhecimento para o futuro.
- . Redução de jornadas extras de trabalho.
- . Possibilidade de voltar a estudar.
- . Sobrar mais tempo para se dedicar à família.

**Profissional**

- . Aumento de experiência.
- . Melhoria do currículo.
- . Melhor conhecimento dos processos da empresa.
- . Ter a oportunidade de participar de um grande processo de mudança.
- . Ser melhor valorizado no mercado de trabalho.
- . Usar mais o tempo para análise e menos tempo para elaboração de relatórios.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 12 acima, as perspectivas quanto às melhorias e/ou impactos na vida pessoal trazem expectativas de um maior aprendizado tanto presente como futuro, de redução das jornadas extras de trabalho, tirando-os da “*armadilha*” do ganho adicional, jornadas estas que os impedem de voltar aos estudos e aprimorar o conhecimento, além de afastá-los do convívio familiar. Estas expectativas podem ser sintetizadas como melhoria de qualidade de vida.

Por sua vez, as expectativas quanto à melhoria e/ou impactos na vida profissional estão centradas no aumento da experiência, na melhoria do currículo, no melhor e maior conhecimento dos processos da empresa, na oportunidade de participar de um grande processo de mudança, ser e sentir-se mais valorizado pelo mercado de trabalho, e no dia-a-dia usar o tempo útil mais para analisar do que elaborar relatórios. Estas expectativas podem ser sintetizadas como oportunidades de crescimento e valorização profissional.

Tabela 13

## Sentimento coletivo face ao Projeto Integrar

---

Qual o sentimento dos seus colegas, do departamento ou regional, em relação ao Projeto?

Opções	N	%	
Vai ser bom para eles e para a empresa;	95	58	
Vai ser bom para a empresa;	45	27	
Não possuem opinião definida;	16	10	
Outros;	9	5	

Esta questão foi respondida por 165 (97%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 13 acima, quando questionados sobre o ambiente reinante em seus respectivos departamentos, através da opinião sobre o sentimento dos colegas em relação à implantação do novo sistema integrado, uma maioria de 58% indicou de que será bom para ele e para a empresa, demonstrando um pensamento firme de que se sentem “sócios” da mesma e inseridos no processo de mudança. Outros 27% acham que será bom somente para a empresa, demonstrando o sentimento de estarem fora do processo de mudança, ou seja, “isto é da empresa, não é meu” como se não participassem do todo. Outros 10% não têm opinião definida, o que pode demonstrar falta de comunicação entre os pesquisados. O item Outros representou 5% dos pesquisados.

Analisando as respostas dos que se inseriram em Outros, encontrei os seguintes posicionamentos:

*“Será muito bom para a empresa e para os funcionários que continuarem nela”.*

*“Será bom para empresa, mas também traz preocupações, incertezas para os funcionários”.*

*“Todos estão preocupados com os empregos após a completa implantação do sistema”.*

*“Embora cause alguns “medos”, estamos todos confiantes”.*

*“Vai ser bom para aqueles que permanecerem no emprego e para a empresa que vai ter mais lucro”.*

*“Muitos estão apavorados com o novo”.*

*“Acreditam que será bom, mas ainda tem um pouco de receio, insegurança”.*

Estas respostas podem demonstrar um certo grau de insegurança, desalento e de sentimento de sentirem-se *“fora do contexto”*.

**Tabela 14**

**Liberdade de criação**

---

**Você acha que há liberdade e oportunidade para a criação de coisas novas na empresa?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Sim	95	58	
Não	10	6	
Parcialmente	58	36	

---

Esta questão foi respondida por 163 (96%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 14 acima, procurei aferir os sentimentos quanto à questão da liberdade para criar, sendo que 58% responderam positivamente, enquanto 36% acham que esta liberdade é parcial e 6% acham que não há liberdade.

Analisando o porquê destas respostas, destaco os seguintes posicionamentos:

*“Não, por ser uma empresa de segurança, sua filosofia é bastante conservadora e rígida”.*

*“Sim, mas entendo que as rotinas diárias acabam tomando a maior parte do nosso tempo, não nos dando oportunidade para inovação e criação de idéias para a empresa. Espero que o sistema integrado possa reduzir as tarefas do dia- a- dia, para que possamos gerenciar e atuar profundamente nessas oportunidades, pois são elas que trazem grandes resultados para a empresa”.*

*“Não, ainda há muitas pessoas resistentes a mudanças no grupo, principalmente em relação àquelas que podem gerar conflitos com outras áreas”.*

*“Sim, a empresa está passando por uma reformulação muito grande, e isto é muito importante. A própria adequação de mercado faz com que a empresa dê oportunidades para a criação de coisas novas”.*

*“Não, a empresa tem uma filosofia de não acreditar em funcionários internos e sim dar oportunidade para pessoas de fora da empresa”.*

*“Sim, num passado um pouco distante, isso seria mais difícil. Hoje, parece que já existe outra visão a respeito”.*

Apesar de opiniões divergentes entre os pesquisados, prevaleceu a posição de que novas idéias são bem vindas, havendo liberdade para criar. É visível a necessidade de se trabalhar o ambiente a fim de incentivar a criatividade, derrubando barreiras e garantindo espaços para que todos possam se manifestar.

**Tabela 15****A visão do futuro**

---

**Como você vê o seu futuro profissional na empresa? Descreva em breves palavras.**

**Positivo**

- . Grande possibilidade de crescimento.
- . Aberto para quem não tem medo de quebrar paradigmas.
- . Eu quero receber o “presente” (relógio) de 10 anos de casa.
- . Gratidão com o passado e esperança com o futuro.
- . Esperança de crescimento.
- . Acumulando experiências.
- . Futuro brilhante.

**Negativo**

- . Insegurança quanto ao futuro.
- . Sem futuro e descontente com o agora.
- . Pouco crescimento, falta de treinamento, falta de avaliação de desempenho ficando à mercê da apatia dos superiores.
- . Desalento – poderia ser melhor se eu continuasse por aqui.
- . Vai depender da estratégia da organização.
- . Frustração - alguém vai ter que ficar por aqui para alimentar o sistema.
- . Sem futuro – a empresa é que vai lucrar com a redução de funcionários.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 15 acima, ao solicitar aos pesquisados que descrevessem as suas perspectivas quanto ao futuro profissional na empresa, encontrei dois blocos bem identificados de positivos e negativos.

No bloco de positivos, identifiquei indivíduos que vêem no projeto grande oportunidade de crescimento profissional, passando por esperança em permanecer na empresa, aberto para quem não tem medo de inovar, gratidão com o passado e esperança no futuro. Enfim, um grupo de indivíduos que enxerga no projeto oportunidades que até então não haviam sido apresentadas.

No bloco dos negativos, encontrei indivíduos inseguros quanto ao futuro, descontentes com o presente, alegando falta de oportunidades de crescimento, baixo nível de treinamento por parte da empresa, à mercê da apatia dos chefes, sentido-se excluídos do processo de inovação, desalentados quanto à possibilidade de permanecer na empresa após a implantação do projeto, colocando-se como

dependente tão e somente da estratégia da organização, frustrados como *“afinal, alguém vai ter que ficar aqui para alimentar o sistema”* e, possivelmente sem emprego, pois a empresa é que vai lucrar com a racionalização dos postos de trabalho conseqüência da implantação do novo sistema.

## **5.2 Segunda parte: A chegada da tecnologia integrada da informação na empresa e os seus efeitos: no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional**

Para que fossem aferidos os efeitos da chegada da tecnologia integrada da informação e os seus efeitos no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional foram introduzidas as seguintes questões:

1. Como o seu trabalho é executado antes da implantação do novo sistema - Projeto Integrar?
2. Atualmente, antes da entrada do Projeto Integrar, você sente segurança nas informações automatizadas por software/ sistemas, que você recebe de outras áreas, que você produz na sua área e as que você fornece para outras áreas?
3. De que forma você acredita que a tecnologia integrada de informação pode ser melhor aproveitada no seu trabalho? Assinale uma ou mais alternativas.
4. Qual sua opinião sobre o fluxo de informações na empresa?
5. Na sua opinião, de que forma o sistema integrado trará melhorias e/ou impactos?
6. Você sabe quais são os objetivos de sua área na empresa?
7. Você costuma apresentar idéias ou sugestões novas que possam melhorar o desempenho da empresa?

8. Lembra-se de alguma idéia ou sugestão sua que não tenha sido posta em prática?
9. Como são as relações entre as pessoas na empresa?
10. Na empresa é fácil conseguir informações necessárias ao seu trabalho?
11. Em quanto tempo você costuma conseguir este tipo de informação?

As respostas e análises estão tabuladas e comentadas nas Tabelas a seguir:

**Tabela 16**

**A Execução do trabalho antes do Projeto Integrar**

---

**Como o seu trabalho é executado antes da implantação do novo sistema - Projeto Integrar?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Totalmente automatizado por software;	22	13	
Parcialmente automatizado por software;	117	71	
Manual;	20	12	
Outros;	5	3	

Esta questão foi respondida por 164 (96%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 16 acima, a baixa automação total dos processos, 13%, aliada a uma expressiva participação dos parcialmente automatizados, 71% do universo pesquisado, além dos 12% com trabalho totalmente manual, demonstra que a área de administração e finanças está longe do ideal esperado no que se refere à racionalização dos trabalhos através da tecnologia da informação.

Tabela 17

**A segurança das informações antes do Projeto Integrar**

---

**Atualmente, antes da entrada do Projeto Integrar, você sente segurança nas informações automatizadas por software/ sistemas, que você recebe de outras áreas, que você produz na sua área e as que você fornece para outras áreas?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Sim	59	36	
Não	10	6	
Parcialmente	93	56	
Nunca parei para pensar nisso	3	2	

Esta questão foi respondida por 165 (97%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 17 acima, a participação dos que se sentem parcialmente seguros, 56% com as informações que produzem e fornecem para outras áreas, somada aos que não se sentem seguros, 6%, demonstra, a exemplo da pergunta anterior, que a questão segurança nas informações é também uma deficiência reconhecida pelos pesquisados e que deve ser eliminada com o novo sistema.

Tabela 18

**A Percepção quanto à utilização da tecnologia integrada da informação**

---

**De que forma você acredita que a tecnologia integrada de informação pode ser melhor aproveitada no seu trabalho? Assinale uma ou mais alternativas.**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Se fosse mais divulgada;	32	13	
Se fosse mais utilizada;	56	23	
Se houvesse maior treinamento pessoal;	122	50	
Se o acesso fosse mais fácil;	30	12	
Outros;	6	2	

Esta questão foi respondida por 163 (96%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 18 acima, a concentração das respostas em: se fosse mais divulgada, 13%, somada com maior treinamento pessoal, 50%, mostra 63% dos pesquisados, de certa forma, solicitando uma maior participação no processo de implementação. Pode-se inferir daí que 12% ainda não tiveram acesso ao projeto.

Quanto aos 23% que acham que deveria ser mais bem utilizada, denota o reconhecimento da necessidade plena de termos um sistema integrado de informação, ou seja, está claro para estes pesquisados que ele é necessário.

Tabela 19

## Percepção quanto ao fluxo atual de informações na empresa

---

Qual sua opinião sobre o fluxo de informações na empresa?

Opções	N	%	
Rápido;	72	45	
Lento;	71	44	
Bloqueado;	17	11	

Esta questão foi respondida por 160 (94%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 19 acima, a coincidência de opiniões entre rápido e lento, 45% e 44%, respectivamente, demonstra uma grande divergência de opiniões entre os pesquisados. Já os que consideram o fluxo como bloqueado representam 11% do universo pesquisado.

Para entender esta expressiva diferença, busquei alguns comentários que representam bem as opiniões, e principalmente mostram que o fluxo de informações flui mais ou menos, dependendo muito do gestor do departamento e dos envolvidos, ou seja, a falta de um sistema padronizado de informações leva os indivíduos a dependerem das iniciativas e características pessoais, principalmente do gestor a quem ele se reporta. Vejamos:

*“Nem todas as informações chegam a todos os interessados, muitas pessoas em determinadas posições não conhecem o fluxo completo de um determinado processo, o que compromete o seu andamento, principalmente quando essa pessoa tem parte fundamental neste processo”.*

*“O fluxo de informações é dinâmico, mas, às vezes, existe muita burocracia com relação a certos procedimentos, mas compreendo que, devido ao fato da Protege ser uma empresa que trabalha com transporte e guarda de valores, tudo isso acaba sendo necessário”.*

*“Atualmente, esse fluxo cresceu muito com a intranet, jornal, divulgações do marketing, mas acredito que ele ainda é lento,*

*talvez pela própria atividade da empresa, que por ser uma empresa de segurança, muitos funcionários não tem acesso”.*

*“As informações são bloqueadas em função das atividades repetitivas dos departamentos e usuários que não são orientados devidamente. Todavia, com o novo sistema integrado, as informações serão bem mais rápidas e confiáveis”.*

*“Só ficamos sabendo dos fatos depois que já aconteceram”.*

*“Poderia melhorar. As grandes empresas investem numa comunicação 100% até mesmo para quem ocupa cargos inferiores”.*

*“Creio que, com o sistema integrado, ganharemos mais agilidade”.*

*“Algumas informações, que são passadas a gerentes e coordenadores, deveriam ser repassadas para os funcionários, quando são, demora muito tempo para acontecer, mesmo porque são pessoas muito ocupadas”.*

**Tabela 20****A perspectiva de melhorias com o novo sistema**

---

**Na sua opinião, de que forma o sistema integrado trará melhorias e/ou impactos?**

**Ao seu processo de trabalho e ao seu departamento?**

- . Menos retrabalho e menos trabalho manual.
- . Mais controle e mais consistência nas informações.
- . Mais rapidez, segurança, dinamismo e padronização nas informações.
- . Mais agilidade no processo decisório.
- . Menos papel, mais informação em tempo real e desburocratização.
- . Relatórios mais específicos e significativos dentro do prazo esperado.
- . Mais organização.

**Para sua empresa?**

- . Mais lucro.
- . Menos despesas e custos.
- . Mais crescimento.
- . Mais inovação tecnológica.
- . Melhoria no processo de tomada de decisão.
- . Maior confiabilidade nas informações para tomada de decisão.
- . Mais tecnologia e praticidade nos processos.
- . Mais organização.
- . Maior e melhor controle dos custos e despesas.
- . Maior segurança nos processos de gestão.
- . Uniformidade de linguagem administrativa.
- . Melhor e maior integração das empresas que compõem o Grupo.
- . Deixar de pensar pequeno e assumir lugar de destaque entre as grandes empresas.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 20 acima, solicitados a detalhar a opinião sobre a necessidade da empresa implementar um sistema integrado de informações e principalmente identificar o impacto no processo de trabalho e no departamento, os pesquisados deram ênfase à menos retrabalho e menos trabalho manual, aliados a mais controle e mais consistência nas informações. Mais rapidez, segurança, dinamismo e padronização nas informações. Mais agilidade no processo decisório, menos documentos internos em papel e mais informação em tempo real, além da desburocratização. Fora isto, a possibilidade de emissão e divulgação de relatórios mais específicos dentro do prazo esperado, enfim, mais organização.

Para a empresa, os pesquisados identificaram como principais impactos a redução de custos e despesas e, como consequência, mais lucro aliado a mais crescimento, inovação tecnológica, melhoria no processo de tomada de decisão, maior confiabilidade nas informações para tomada de decisão, mais tecnologia e praticidade nos processos, mais organização, maior e melhor controle de custos e despesas, uniformidade da linguagem administrativa, melhor e maior integração das empresas que compõem o Grupo Protege e por fim “*deixar de pensar pequeno e assumir lugar de destaque entre as grandes empresas*” sendo reconhecida como uma empresa atualizada tecnologicamente.

**Tabela 21**

**Percepção quanto aos objetivos da área na empresa**

---

**Você sabe quais são os objetivos de sua área ?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Sim	143	87	
Não	4	2	
Parcialmente	18	11	

Esta questão foi respondida por 165 (97%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 21 acima, é expressiva a participação dos que afirmam que sabem quais os objetivos de sua área na empresa, 87%.

Instados a comentar a sua afirmação, os pesquisados fizeram uma ligação quase que automática daquilo que eles consideram como objetivos com o novo sistema e algumas das consequências de sua implantação. É sintomática esta ligação, pois em nenhum momento foram chamados a fazê-la. Abaixo alguns comentários selecionados:

*“Redução de custos, no sentido de ficarem somente as pessoas necessárias para gerir o sistema”.*

*“Redução de quadro de pessoal e segurança nas informações”.*

*“Os objetivos da minha área são, sempre, tentar melhorar os processos, com a finalidade de facilitar, agilizar, gerar informações mais precisas e confiáveis e de forma segura, para atender às diversas solicitações dos clientes internos e externos”.*

*“A eficiência e a exatidão das informações possibilitará maior agilidade na tomada de decisões nas atividades financeiras da empresa”.*

**Tabela 22**

**Percepção quanto à liberdade de sugerir**

---

**Você costuma apresentar idéias ou sugestões novas, que possam melhorar o desempenho da empresa?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Freqüentemente;	81	50	
Raramente;	68	42	
Nunca;	13	8	

Esta questão foi respondida por 162 (95%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 22 acima, apesar da concentração em freqüentemente, 50% e raramente, 42%, selecionamos alguns comentários que merecem atenção especial da administração, pois o ambiente propício à criação através de idéias ou sugestões pode estar sendo cerceado pela postura do gestor local. Não é regra geral, podendo ser também baixo nível de iniciativa por parte do pesquisado:

*“Nestes dez anos de empresa, sempre apresentei minhas idéias e sugestões mesmo em relação a outros departamentos. Muitas foram aceitas e implementadas com sucesso, o que me traz cada vez mais força para lutar pelo objetivo maior da empresa: sucesso da própria e de seus colaboradores”.*

*“Meu chefe freia quase tudo, não deixando as idéias chegarem à gerência”.*

*“Estou em um departamento onde as coisas acontecem muito rápido, e existem muitas coisas a fazer, quase não sobra tempo para reuniões em grupo, para sugerir ou apresentar idéias”.*

*“Sempre que tenho visão de algo que possa melhorar o processo de trabalho eu me sinto à vontade de falar e também de escutar no caso de eu estar enganado”.*

*“Acho que falta oportunidade para os funcionários do Grupo em expor suas opiniões e sugestões”.*

*“Gosto de pensar que idéias surgem e devem ser expostas, pois o medo de expor uma idéia que achamos pertinente pode nos prejudicar no sentido de não fazermos diferença dentro de uma organização, seja ela qual for”.*

**Tabela 23**

**Aceitação de idéias e(ou) sugestões**

---

**Lembra-se de alguma idéia ou sugestão sua que não tenha sido posta em prática?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Sim	58	37	
Não	100	63	

Esta questão foi respondida por 158 (93%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 23 acima, pela alta participação dos que responderam não, 63%, podemos inferir que as idéias e sugestões via-de-regra, quando sugeridas, são implementadas, apesar de 37% alegarem que suas idéias não foram postas em prática. Seguem alguns comentários escolhidos nos quais os pesquisados justificam a sua posição, colocando responsabilidade na chefia pela não aceitação ou na falta de oportunidade.

*“Tudo existe um tempo, as minhas idéias estão sendo implementadas com o advento do Projeto Integrar”.*

*“Prefiro nem comentar, justamente por causa da chefia”.*

*“Na Protege, até o presente momento, não. Houve, sim, sugestões que foram discutidas e chegado a conclusão que não eram ideais, mesmo assim vale a idéia, a tentativa, a discussão, e claro uma conclusão conjunta”.*

*“Sim. Mas não por falta de diálogo ou a presença de autoritarismo, mas sim devido à existência de prioridades a serem supridas”.*

*“Não me recordo de nenhuma pontual, e não quero correr o risco, de buscar para mim, o crédito indevido de nenhuma sugestão que tenha sido posta em prática”.*

*“Sim, muitas, mas não vale a pena comentar. Já passou”.*

**Tabela 24**

**Percepção quanto ao relacionamento entre os colegas**

---

**Como são as relações entre as pessoas na empresa?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Abertas;	38	23	
Cautelosas;	66	41	
Formais;	43	27	
Difícies;	15	9	

Esta questão foi respondida por 162 (95%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 24 acima, há uma distribuição das respostas entre abertas, 23%, cautelosas, 41% e formais, 27%. No geral, os pesquisados concordam que as relações devem ser cautelosas e formais, pois o ambiente de trabalho requer seriedade e formalismo, aliado à cautela. Não deixando de observar algumas posturas mais duras de alguns gestores e a importância da amizade. Abaixo alguns comentários:

*“Nem todos têm a consciência de que trabalhamos pelos mesmos objetivos: o crescimento da empresa e de seus funcionários”.*

*“Mantemos uma amizade que nos ajuda na troca de informações e compreensão nas dificuldades e aprendizados”.*

*“Muito fechado, não são abertos para novas idéias. Os chefes são todos ditadores”.*

*“Esta relação deve ser tratada, provavelmente, caso a caso. Alguns departamentos e seus funcionários são receptivos e comunicativos e outros são fechados e não são comunicativos”.*

*“Como havia dito, a empresa está se reformulando em todos os aspectos, isto é excelente. Infelizmente, ainda existe um certo bloqueio no que diz respeito ao relacionamento entre funcionários e departamentos”.*

*“Hoje temos liberdade de comunicação muito maior que no passado. Com certeza a visão de fazer as Regionais participarem dos processos, tornou a comunicação muito mais aberta”.*

**Tabela 25**

**Processo de obtenção de informações**

---

**Na empresa é fácil conseguir informações necessárias ao seu trabalho?**

<b>Opções</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Sim	92	56	
Não	8	5	
Às vezes	64	39	

Esta questão foi respondida por 164 (96%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 25 acima, a participação dos que responderam afirmativamente, 56% e, às vezes, 39%, somados aos comentários seguintes, indicam que as informações são obtidas mais pela informalidade dos relacionamentos e não através de uma sistematização. Seguem alguns comentários dos pesquisados:

*“Dentro do que é executado, as informações sempre vem de forma bem clara, quando é do departamento. Quando diz respeito às filiais, as informações não vêm com tanta clareza”.*

*“Há situações em que você precisa falar com diversas pessoas para conseguir obter todas as informações, ao passo que, em outras, basta um simples telefonema”.*

*“A falta de capacitação ou qualificação de algumas pessoas, impede que elas vejam o processo como um todo. Elas vislumbram apenas as suas rotinas e muitas vezes as executam com péssima qualidade”.*

Tabela 26

## Percepção quanto ao tempo para obter a informação

---

Em quanto tempo você costuma conseguir este tipo de informação?

Opções	N	%	
Imediatamente;	16	10	
Em alguns minutos;	53	34	
Em algumas horas;	68	44	
Em alguns dias;	17	11	

Esta questão foi respondida por 154 (91%) do total de 170 participantes.

---

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Conforme Tabela 26 acima, a participação dos que responderam imediatamente, 10%, em alguns minutos, 34%, e em algumas horas, 44%, indica que, apesar de ainda não terem um sistema integrado de informações, é possível consegui-las, em 88% dos casos (10%+34%+44%) em até algumas horas. Seguem alguns comentários:

*“Dependendo da informação, em alguns minutos, quando temos que pesquisar, em algumas horas, mas raramente dias”.*

*“Sempre vai depender do grau de dificuldade da informação a ser obtida”.*

*“O tempo de contatar uma pessoa, e explicar o porquê necessito daquela informação na hora ou posteriormente. É mais uma questão de relacionamento interpessoal”.*

*“Quando é solicitada, alguma informação para as filiais, muitas vezes as respostas demoram dias e isso acaba prejudicando todo um processo de trabalho. Dentro do departamento, dependendo da informação, é quase que imediata”.*

### 5.3 Análise dos resultados da pesquisa

Conforme exposto no início deste trabalho, a tecnologia integrada da informação representa um dos desdobramentos do avanço tecnológico e possibilita para as organizações o emprego de novas ferramentas de avaliação das estruturas organizacionais, redundando quase sempre em mudança no ambiente de trabalho e afetando a vida dos trabalhadores.

Para entender a situação do indivíduo dentro deste contexto em constante mudança, foram escolhidos os funcionários que compõem a Área de Administração e Finanças do Grupo Protege e utilizado questionários respondidos via *web*. A análise dos resultados desta pesquisa está dividida em duas partes, conforme segue.

**Na primeira parte, foram analisados os efeitos da chegada da tecnologia integrada da informação quanto às percepções, sentimentos, comportamentos, expectativas e mudança organizacional.** Para isto foram utilizadas perguntas direcionadas constantes do Anexo 1, p. 184 que me levaram a deduzir que a chegada do projeto de implantação da tecnologia integrada da informação foi muito bem divulgado e comunicado a todos os envolvidos, principalmente levando-se em conta que se trata de um projeto de abrangência quase nacional com 285 pesquisas enviadas, dos quais 170 responderam (60% das pesquisas enviadas) conforme Tabela 2 p. 140.

Outro resultado importante é o reconhecimento, por boa parte dos funcionários, da necessidade de que o preparo técnico prévio para acompanhar o avanço tecnológico é um dever de cada um. A causa deste reconhecimento em massa pode ter como base a juventude do universo entrevistado e principalmente, o pleno conhecimento dos riscos de ficar fora do mercado de trabalho se não estiver atualizado nas principais ferramentas de tecnologia integrada da informação. Aqui, a percepção do indivíduo da importância de estar alinhado aos projetos da organização manifestou-se de forma muito clara e objetiva.

No que se refere à percepção de mudança organizacional que o projeto possibilitará, os pesquisados foram quase unânimes em responder que percebem a mudança,

justificando a afirmação, principalmente, pelo fato de que a empresa cresceu de maneira não planejada e não adequou seus processos internos à nova realidade e ao mercado externo. Há um consenso de que a área pesquisada – Área de Administração e Finanças parou no tempo.

Para a maioria dos pesquisados, há necessidade de mudança na organização, manifestada pelo imperativo da evolução tecnológica, da melhoria da administração dos recursos humanos, da sistematização dos processos, da maior integração das áreas, da desburocratização, do reconhecimento individual e do aumento da confiança nos indivíduos.

Quanto à percepção de valorização dos indivíduos na organização, o indicativo de positivo deixou a desejar, visto que somente metades dos indivíduos sentem-se valorizados, enquanto um terço sente-se pouco valorizado. Ao buscar as justificativas para este sentimento de pouca valorização, notei como principais causas alegadas o acúmulo de funções, o *stress* e a falta de investimento em qualificação. As respostas demonstram um sentimento de gostar da empresa, mas seguido da necessidade de maior atenção pela mesma.

No que se refere às melhorias e aos impactos na vida pessoal, as expectativas são de um maior aprendizado tanto presente como futuro, de redução das jornadas de trabalho, de maior convívio familiar, de voltar a ter tempo para estudar, melhorando significativamente a qualidade de vida. Já no âmbito profissional, as expectativas são de uma sensível melhoria e impactos pelo aumento da experiência, pela melhoria do currículo, no melhor e maior conhecimento dos processos da empresa, na oportunidade de participar de um grande processo de mudança, de ser e sentir-se mais valorizado pelo mercado de trabalho, de trabalhar mais com análises do que na elaboração de relatórios.

Posso considerar estas expectativas como oportunidade de crescimento e valorização profissional.

Ao analisar estas respostas e justificativas, nota-se que os entrevistados estão vislumbrando, na implantação do projeto, uma oportunidade de mudança na vida

pessoal e profissional, baseada na mudança cultural e organizacional na Área de Administração e Finanças do Grupo Protege.

Quanto ao sentimento reinante no ambiente de trabalho, detectei sentimentos controversos em relação à implantação do projeto. Para cerca de 60% dos entrevistados, o projeto será bom para ele e para a empresa, demonstrando um sentimento firme de “*sociedade*” para com a empresa e, portanto, inseridos no processo de mudança. Para 30%, este projeto só será bom para a empresa, pois trará redução de custos e despesas através de demissões e, portanto, mais lucro. Colocam-se fora do processo de mudança, ou seja, “*isto é da empresa, não é meu*” como se não participassem do todo.

Já no que se refere à criatividade e à oportunidade de criar coisas novas para a empresa, uma parcela significativa dos entrevistados acha que há liberdade para criar, enquanto uma parcela menor acha que esta liberdade é parcial.

Analisando as respostas dos entrevistados, posso considerar que novas idéias são bem-vindas, que há liberdade para criar, mas que também se deve trabalhar a parcela que não vê esta liberdade, incentivando-a a apresentar idéias e sugestões.

Quanto à sua visão de futuro profissional na empresa, há entre os entrevistados uma clara distinção entre os otimistas e os pessimistas. Para os otimistas, o projeto pressupõe grande oportunidade de crescimento profissional, aberto para quem não têm medo de inovar, uma certa gratidão pelo passado na empresa, esperança no futuro e de permanência na empresa. Estes indivíduos vêem oportunidades até então não apresentadas.

Já para os pessimistas, o que fica indicado é a insegurança quanto ao futuro, desencanto com o presente, alegando falta de oportunidade de crescimento, sentindo-se excluídos do processo de inovação e desalentados quanto à possibilidade de permanecer na empresa após a implantação do projeto. Exibem um comportamento de dependência com a estratégia da organização e, ao mesmo tempo em posição de expectativa quanto ao futuro, alegando sempre que quem vai

lucrar é a empresa, pois o projeto permitirá redução de despesas e, portanto mais lucro.

**Na segunda parte, analisei os efeitos da chegada da tecnologia da informação no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais, na criatividade e na cultura organizacional.**

Questionados sobre o modo de execução do trabalho antes da implantação do sistema integrado de informações, os pesquisados ressaltaram a baixa automação dos processos como um ponto a ser melhorado na Área de Administração e Finanças, com a implantação do novo sistema.

Quanto à segurança das informações geradas antes do novo sistema, os pesquisados manifestaram-se em geral, parcialmente seguros, colocando forte expectativa de maior segurança quando da entrada em operação do novo sistema. De certa forma, há um reconhecimento explícito de deficiência na segurança das informações.

Analisando as respostas, sobre a crença dos pesquisados de que a melhor forma da tecnologia integrada de informação ser aproveitada no trabalho de cada um, é através de maior treinamento pessoal e de maior utilização, há um indicativo de que os funcionários de certa forma estão solicitando maior participação no processo de implementação e, ao mesmo tempo, um reconhecimento da sua necessidade na organização.

Já na questão sobre o fluxo de informações, as opiniões foram, de certas formas contraditórias entre os pesquisados, pois 45% indicaram rápido e 44%, lento. Analisando as respostas para esta contradição, há evidências de que o fluxo de informações flui, dependendo muito do gestor do departamento e dos envolvidos, ou seja, como não existe um sistema padronizado de informações, a iniciativa pessoal e o comando hierárquico assumem este papel. Se for alguém interessado e pró-ativo, teremos um fluxo rápido, do contrário não. São as características pessoais, suprimindo a falta do sistema integrado.

Quanto à forma pela qual o sistema integrado trará melhorias e (ou) impactos no seu processo de trabalho e no departamento em que os pesquisados atuam, os mesmos foram enfáticos a menos retrabalho e principalmente, a menos trabalho manual. Soma-se a isto mais controle e mais consistência nas informações, mais rapidez, mais segurança, mais dinamismo e padronização nas informações, mais agilidade no processo decisório, menos documentos internos em papel e mais informação em tempo real, além da desburocratização. Em suma, um trabalho mais racionalizado, mais organizado e mais ágil.

Já para a empresa, os pesquisados identificaram como principais impactos a redução de custos e despesas e como consequência mais lucro, aliado a mais crescimento, inovação tecnológica, melhoria no processo de tomada de decisão, maior confiabilidade nas informações para tomada de decisão, mais tecnologia e praticidade nos processos, mais organização, maior e melhor controle de custos e despesas, uniformidade da linguagem administrativa e melhor e maior integração das empresas que compõem o Grupo. Consideraram também importante a empresa ser alçada entre as que estão atualizadas tecnologicamente.

Ao analisar as respostas quanto ao conhecimento dos objetivos da área em que trabalham, há uma ligação automática com a implantação do novo sistema. Como já citado esta ligação é sintomática, pois em nenhum momento eles foram chamados a fazê-la. Há uma separação entre os que reforçam os efeitos de redução de custos e despesas e os de maior segurança e agilidade nas informações.

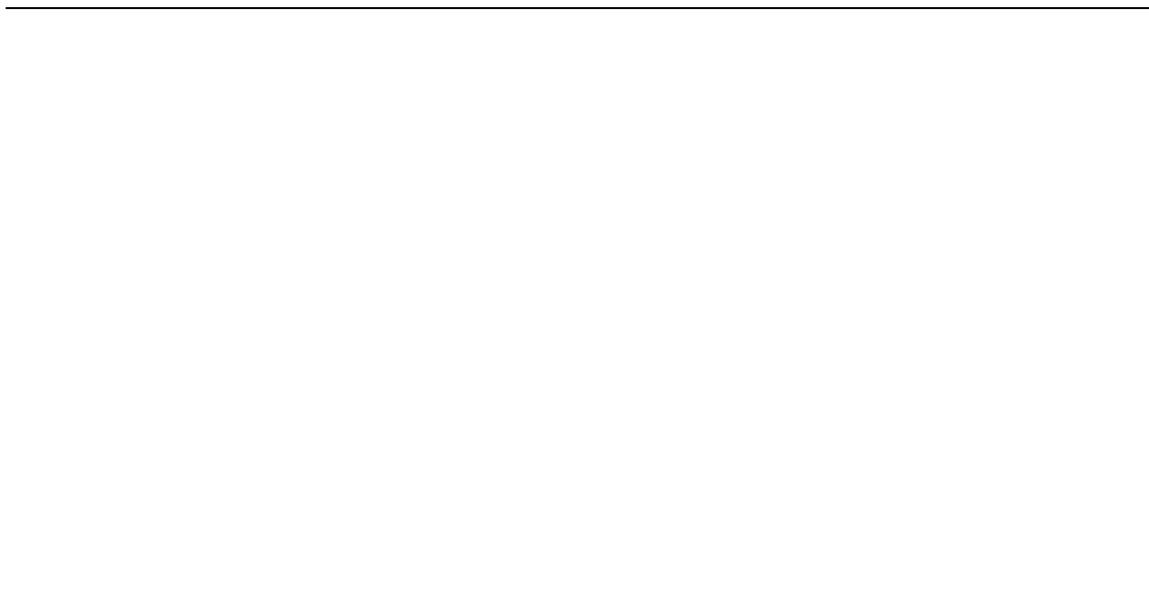
Na questão em que se trata do hábito de apresentar idéias e sugestões e de como isto é recebido pelos gestores, há novamente indicativos de que isto acontece em maior liberdade e intensidade, dependendo muito do gestor local, daí termos respostas críticas negativas à postura do gestor e em outros casos, respostas positivas.

A falta de uniformidade nas respostas denota uma oportunidade de melhoria e de ação por parte dos gestores, comprovada por aqueles que responderam que quando têm oportunidade de sugerir têm suas sugestões aceitas (63%), contra os que responderam que suas sugestões não são aceitas (37%). Esta oportunidade de

melhoria é reforçada pela propensão dos gestores em receber bem novas idéias. Quando questionados quanto ao costume dos gerentes receberem bem novas idéias, os pesquisados responderam positivamente (61%) e, às vezes, (35%).

Na questão relacionamento entre as pessoas, a distribuição quase uniforme das respostas entre abertas, cautelosas e formais, foi justificada pelos pesquisados pelo tipo de negócio em que a empresa atua, o que requer postura mais conservadora e formal aliado à segurança e cautela. Também é um item para o qual se recomenda um trabalho pontual no sentido de abrir e descontrair um pouco mais o relacionamento entre as pessoas. Mesmo trabalhando em uma empresa de segurança, transporte e guarda de valores, que requer um formalismo e cautela acima do normal, é sempre possível abrir um pouco mais o relacionamento.

**CAPÍTULO 6**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**



O objetivo deste estudo de caso é explorar as percepções dos indivíduos que trabalham nos departamentos e filiais que compõem a Área de Administração e Finanças do Grupo Protege, no contexto do comportamento, da cultura, do clima e da mudança organizacional, advindos da implantação de um sistema integrado de informações chamado Projeto Integrar – Fase 1.

Para isto, foi utilizada a metodologia de estudo de caso único, baseado em pesquisa de campo, qualitativa, de corte seccional, com característica longitudinal, exploratória e nível de análise grupal.

O estudo de caso único, pela sua própria limitação, apresenta vantagens e desvantagens.

Para Bowditch & Buono (1990), a principal vantagem é a do envolvimento direto com o assunto, seja por pessoa, grupo ou organização com relativa rapidez, tendo por consequência uma sensação do que está acontecendo.

Apesar das limitações impostas pela metodologia escolhida, onde a amostra correspondeu a um grupo organizacional representado pela Área de Administração e Finanças – 285 funcionários, pequeno quando comparado ao total do Grupo Protege – 13.103 funcionários, considero o método utilizado e a forma como ele foi desenvolvido e aplicado eficiente para esta análise, porque ela se ateu quase que por completo aos usuários da nova tecnologia, considerados fundamentais no processo de mudança, e capazes pela formação acadêmica e pelo conhecimento que dispõe da organização, a serem a força motora e incentivadora na Fase 2 do Projeto Integrar a qual abrangerá as demais Áreas do Grupo.

Ainda segundo Bowditch & Buono (1990) a vantagem acima citada é severamente limitada por não ser possível generalizar a partir de uma amostra de um caso isolado, pode-se estar vendo e ouvindo apenas determinadas coisas, além de que as variáveis não são controladas, e as pessoas geralmente se comportam de modo diferente do normal quando sabem que são observadas.

Ao restringir a amostra à Área de Administração e Finanças não se pôde aferir os efeitos da implantação da nova tecnologia nas outras Áreas – Comercial e Operacional - pois o grande contingente de funcionários do Grupo Protege, pertencentes principalmente à Área Operacional não foram pesquisados. Esta ausência poderia levar à conclusão de que o estudo não abrangeu a representatividade ideal, o que na minha opinião não deve ser entendida desta maneira, pois a grande parcela não atingida trata-se em sua maioria de funcionários operacionais, chamados internamente de “*funcionários de campo*”, excetuando aí os diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e alguns funcionários do *staff* destas Áreas. Estes “*funcionários de campo*” não utilizam nenhum tipo de tecnologia da informação constantes da Fase 1 do Projeto Integrar para desempenhar suas funções.

Uma outra limitação ao estudo poderia ser o fato do pesquisador ser o responsável pela Área pesquisada, e com isto os respondentes da pesquisa se sentirem de alguma maneira cerceados e intimidados em suas opiniões. Os cuidados tomados com a segurança, com a confidencialidade, com a elaboração, com o envio dos questionários e com o recebimento das respostas via *web*, utilizando senhas pessoais de acesso restrito e mantendo o anonimato dos respondentes eliminaram este risco, deixando os mesmos completamente à vontade para responder, conforme detalhado no capítulo 5 – Análise e Discussão dos Dados.

As limitações citadas, na minha opinião, não devem reduzir a importância do estudo de caso, sobretudo quando se olha para os seus resultados como amostra qualitativa representativa, pois apesar de ser restrito à Área de Administração e Finanças, a mesma pela própria funcionalidade abriga os funcionários considerados “*formadores de opinião*”, e “*caixas de ressonância*” dos movimentos de mudança no Grupo. As opiniões manifestadas por estes funcionários devem servir de estímulo no avanço das mudanças, sobretudo na implantação da segunda fase do Projeto Integrar que abrangerá as Áreas Comercial e Operacional para os quais, a partir dos resultados deste estudo recomendo a aplicação, dando oportunidades, sobretudo aos gerentes, coordenadores, supervisores e funcionários do *staff* de se manifestarem.

Tendo a amostra qualitativa, evidenciada através da pesquisa, que a chegada do Projeto Integrar – Fase 1, dentro das limitações já citadas, possibilitou a primeira oportunidade de um grupo de funcionários de se manifestar quanto aos seus sentimentos, comportamentos, expectativas e com relação à mudança organizacional, recomendo à utilização dos resultados desta amostra como um passo inicial, importante no sentido de ouvir mais “as bases” da organização e principalmente interagir com elas. A opinião do grupo pesquisado de que a área em questão “*parou no tempo*” é um sinal claro de preocupação com relação ao futuro e automaticamente indica uma abertura para a mudança. Ficou evidenciado nas respostas respeitando aí o nível e as limitações de conhecimento dos pesquisados, a carência de participação mais efetiva no processo de gestão da organização. A organização pode estar perdendo a oportunidade de explorar um laboratório de idéias que está totalmente à sua disposição.

Outra recomendação que considero importante é de trabalhar melhor a divulgação dos objetivos da implantação da segunda fase do Projeto Integrar no que se refere, sobretudo, aos ganhos pessoais e profissionais advindos desta implantação.

Conforme evidenciado nas respostas das pesquisas, apesar de parte dos funcionários vislumbrarem ganhos pessoais e profissionais advindos da implantação da nova tecnologia e reconhecerem a sua necessidade, se ativeram às vezes de maneira preocupada aos ganhos da empresa, sobretudo na redução de custos e despesas, ou seja, corte de empregos, dado que a organização pela sua própria natureza – prestadora de serviços - é altamente empregadora. Redução de custos e despesas é entendido como corte de pessoal e isto, pela falta de uma melhor comunicação prévia dos objetivos do projeto pode gerar desestabilização emocional nos funcionários, reação contrária à implantação, baixa aderência ao processo, alteração de comportamento e atitudes defensivas do tipo “*isto não é comigo*” ou “*isto é da empresa, não é meu*”, conforme manifestado, prejudicando a implantação e não trazendo os ganhos esperados.

A questão da percepção de pouca valorização pessoal, que metade dos entrevistados manifestaram sentir, pode influir de forma negativa na recepção da idéia de um novo projeto. A administração precisa cuidar e mostrar os aspectos

positivos da implantação do mesmo, que poderá ir de encontro às necessidades manifestadas na pesquisa como o acúmulo de funções, o *stress* e a falta de investimento em qualificação.

Além dos efeitos acima, outro, que apesar de não estar claramente evidenciado na pesquisa, mas que pode afetar a implantação do projeto, é a perspectiva da perda por parte de “*grupos feudais*” dos chamados “*pequenos poderes*”, afetando o “*status quo*”, formados e mantidos por indivíduos ou grupos de indivíduos ao longo da vida da empresa, ocorrendo aí, mais um reforço contrário à implantação do projeto.

Esta reação poderá se manifestar na forma de novas “*alianças feudais*”, desmanche de antigas, utilização de influências pessoais pela proximidade com o poder decisório, sempre no sentido de transmitir receio quanto ao novo e tentar “*matar*” a idéia no nascedouro, preservando o “*status quo*”.

Neste momento, os objetivos individuais poderão superar o coletivo. Ao conhecer de antemão estes efeitos, apesar de não estar claramente manifestados nesta pesquisa, a direção da organização pode, previamente, tomar cuidados adicionais usando para isto uma divulgação clara dos objetivos do projeto, enfatizar os ganhos pessoais e profissionais, enfatizar a oportunidade de inserção da empresa e seus funcionários num novo patamar tecnológico e de organização e obter os ganhos esperados.

Comunicar sempre, de forma ampla, detalhada e antecipada, enfatizando os ganhos coletivos são condições básicas para o sucesso do projeto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRASSO N. M; ABREU, A.F. *Tecnologia da Informação: Manual de Sobrevivência da Nova Empresa*. São Paulo: Arte&Ciência, 2000.

ANDRADE, A R. *Comportamento e Estratégias de Organizações em Tempos de Mudança sob a Perspectiva da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v. 09, n. 2, abril/junho 2002.

BENDASSOLLI, P. F. *O Fetiche da Mudança*. São Paulo: RAE-executivo, v. 2, n. 2, p. 40-45, ago./out.2002.

BERGAMINI, C. W. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas – Psicologia do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BRIDGES, W. *Mudanças nas Relações de Trabalho – JobShift*. São Paulo: Makron Books, 1995.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. *A Corporação Virtual*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Psicológica, V. 1*. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

DUBRIN, A J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003.

FREITAS, M. E. *Gestores da Vida. RAE - Executivo, V. 1, p. 64-69*. São Paulo: FGV, ago. /out., 2002.

HANDY, C. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.

IANNI, O. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

LIKERT, R. *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

MAÑAS, A. V. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. São Paulo: Érica, 2001.

\_\_\_\_\_. *Administração de Sistemas de Informação – Como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação*. São Paulo: Érica, 2005.

MARIOTTI, H. *Organizações de Aprendizagem – Educação Continuada e a Empresa do Futuro*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *BRINK'S 30 ANOS: Uma História Emocionante*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1996.

MARCOVITCH, J. *Tecnologia da Informação e Estratégia Empresarial*. São Paulo: Futura, 1996.

MOGGI, J. *Processos de Mudança*, in BOOG, G. G. (coord.) – *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*, pp 37-63. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

PROTEGE - *25 Anos: Edição Comemorativa*. São Paulo: Art&Fato Comunicações, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2002.

RODRIGUEZ, M. V.; F. A. J. A. *Tecnologia de Informação e Mudança Organizacional*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura Organizacional e Desempenho – Pesquisa, Teoria e Aplicação*. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHERMERHORN, Jr. J. R.; HUNT J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SCHIRATO, M. A. R. *O Feitiço das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

SOTO, E. *Comportamento Organizacional – O Impacto das Emoções*. São Paulo: Thomson, 2002.

SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALLE, B. M. *Tecnologia da Informação no Contexto Organizacional*. Rio de Janeiro: Revista Ciência da Informação, Vol. 25, número 1 – Artigos, 1996.

VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, Deborah M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

WAGNER, J. A. III.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

#### **BIBLIOGRAFIA DE INTERESSE (CONSULTADA, MAS NÃO MENCIONADA)**

BECK, D. E.; COWAN C. C. *Dinâmica da Espiral – Dominar Valores, Liderança e Mudança*. Lisboa: Piaget, 1996.

BOOG, G.; BOOG M. - Coordenação. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. – Organizadores. *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. V. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

HATCH, M. J. *Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford. 1997.

LODI, J. B. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1974.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração – Como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MULLINS, L. J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUINN, R. E.; FAERMAN S. R.; THOMPSON M. P.; McGRATH M. *Competências Gerenciais – Princípios e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2002.

WILBER, K. *Uma Teoria de Tudo*. São Paulo: Cultrix, 2000.

WOOD, T. J. *Gestão Empresarial – Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

## ANEXO 1

## ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## Formulário de Pesquisa

## ➤ Dados de identificação do pesquisado

**Idade**

Até 20 anos ( )  
 De 21 a 29 anos ( )  
 De 30 a 39 anos ( )  
 A partir de 40 anos ( )

**Sexo**

Feminino ( )  
 Masculino ( )

**Escolaridade**

Ensino Fundamental ( )  
 Ensino Médio ( )  
 Ensino Superior ( )  
 Pós-Graduação ( )

**Tempo de Casa**

anos ( )  
 meses ( )

## ➤ Assinale a área administrativa/financeira a que você pertence

Controladoria ( )	Faturamento ( )	Regional RJ ( )
Rec. Materiais ( )	Tec. Informação ( )	Regional MG ( )
Rec. Humanos ( )	Jurídico ( )	Regional GO/TO ( )
Financeiro ( )	Oficina ( )	Regional PR ( )
Seguros ( )	Provig ( )	Regional RS ( )

## ➤ Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

( ) Efetivo ( ) Estagiário ( ) Temporário

## ➤ Tempo de experiência no cargo: ( ) anos ( ) meses

**Responda as questões abaixo, expressando a sua real opinião sobre o Projeto Integrar (DATASUL) em fase de implantação no Grupo Protege em substituição aos sistemas atuais.**

**Observação: Não é necessário identificar-se.**

1 ) Como é executado o seu trabalho atualmente?

- Totalmente automatizado por software;
  - Parcialmente automatizado por software;
  - Manual
  - Outros (especificar)
- 
- 

2 ) Como as notícias sobre o Projeto Integrar estão chegando até o seu departamento/filial/regional?

- Não recebi nenhuma notícia;
  - Ouvi falar apenas;
  - Leitura (e-mail, jornal interno);
  - Comunicação formal do gerente/coordenador/colega que foi treinado;
  - Outros (especificar)
- 
- 

3 ) Você acredita que as pessoas devem estar preparadas tecnicamente para poder acompanhar o avanço da tecnologia integrada de informação na realização do seu trabalho?

- Sim    Não

Por que?

---

---

4) Antes da chegada do Projeto Integrar, você achava ou ainda acha que há ou havia coisas que precisam ou precisavam mudar na empresa?

- Sim    Não    Nunca parei para pensar nisso

Em caso afirmativo, quais eram ou são algumas das suas sugestões?

---

---

5 ) Como a sua organização vê o fator humano no trabalho?

Assinale uma ou mais alternativas:

- Valoriza os funcionários;
- Valoriza pouco os funcionários;
- Não valoriza os funcionários;
- Outros (especificar)

---

---

6) Atualmente, antes da entrada do Projeto Integrar, você sente segurança nas informações automatizadas por software (sistemas), que você recebe de outras áreas, que você produz na sua área e as que você fornece para outras áreas?

- Sim    Não    Parcialmente    Nunca parei para pensar nisso

7 ) De que forma você acredita que a tecnologia integrada de informação pode ser melhor

aproveitada no seu trabalho? Assinale uma ou mais alternativas:

- Se fosse mais divulgada;
- Se fosse mais utilizada;
- Se houvesse maior treinamento pessoal;
- Se o acesso fosse mais fácil;
- Outros (especificar)

---

---

8) Na sua opinião, de que forma o novo sistema integrado trará melhorias e/ou impactos:

Para sua vida profissional:

---

---

A) Ao seu processo de trabalho:

---

---

B) Ao seu departamento:

---

---

C) Para a empresa:

---

---

9) Qual o sentimento dos seus colegas, do departamento ou regional, em relação ao Projeto?

Vai ser bom para eles e para a empresa;

Vai ser bom para a empresa;

Não possuem opinião definida;

Outros (especificar)

---

---

10) Você sabe quais são os objetivos de sua área na empresa?

Sim  Não  Parcialmente

Fique à vontade para comentar:

---

---

11) Você acha que há liberdade e oportunidade para a criação de coisas novas na empresa?

Sim  Não  Parcialmente

Fique à vontade para comentar:

---

---

12) Você costuma apresentar idéias ou sugestões novas que possam melhorar o desempenho da empresa?

Frequentemente;

Raramente;

Nunca

Fique à vontade para comentar:

---

---

13) Qual sua opinião sobre o fluxo de informações na empresa?

Rápido;

Lento;

Bloqueado

Fique à vontade para comentar:

---

---

14) As relações entre as pessoas na empresa são:

- Abertas;
- Cautelosas;
- Formais;
- Dífíceis

Fique à vontade para comentar

---

---

15) Na empresa, é fácil conseguir informações necessárias ao seu trabalho?

- Sim
- Não
- Às vezes

Fique à vontade para comentar:

---

---

16) Em quanto tempo você costuma conseguir este tipo de informação aqui?

- Imediatamente;
- Em alguns minutos;
- Em algumas horas;
- Em alguns dias;

Fique à vontade para comentar:

---

---

17) Como você vê o seu futuro profissional na empresa? Descreva em breves palavras:

---

---

Obrigado por sua participação.

***João Cappi***