

Cultura organizacional em cenários de mudança

Organizational culture in changing scenes

por Cássia R. B. de Moraes e Bárbara Fadel

Resumo: Este artigo pretende investigar e analisar as relações entre os aspectos da cultura e do comportamento organizacional diante da adoção de novas tecnologias no ambiente informacional de uma organização. Parte-se do pressuposto que uma maneira viável de readequar uma organização é rever a sua Cultura. Para a execução destas mudanças, há a necessidade de buscar novos princípios de gestão mais flexíveis, dinâmicos e criativos. Para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da dimensão cultural é importante em dois aspectos: compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e como os diferentes grupos reagirão ante esse processo. O Comportamento Organizacional é o estudo das reações e habilidades humanas dentro das organizações, ou seja, busca investigar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura exercem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Ambiente Informacional; Gestão da Informação.

Abstract: This article intends to investigate and to analyze the relations between the aspects of the culture and the organizational behavior when occurs the adoption of new technologies in the informational environment of an organization. One of the viable ways to adjust an organization is to review its Culture. For the execution of these changes, it exists the necessity to search new principles of management more flexible, dynamic and creative. For the analysis of a process of organizational change, as for example, the adoption of new technologies, the incorporation of the cultural dimension is important in two aspects: to understand which basic values are being questioned, modified with these changes, and as the different groups will react within this process. The Organizational Behavior is the study of the human reactions and abilities inside the organizations, that is, it searches to investigate the impact that individuals, groups and the structure exert on the behavior of the organizations, with the intention to use this knowledge to promote the improvement of the organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Behavior; Informational Environment; Information Management.

1. Introdução

Estudar a cultura organizacional em cenários de mudança é fundamental para entender os processos que envolvem as organizações, pois é por meio da compreensão dos valores básicos da cultura, alterados com e durante as mudanças, bem como de que forma se comportam os diferentes grupos diante desse processo.

Partindo-se da origem do termo cultura e de suas várias significações, observa-se que o termo, em sua etimologia, deriva-se do verbo colere, que significa cultivar, sugerindo assim uma idéia de cultivo, do processo de lavrar a terra.

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

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

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

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

Dentre as obras consideradas clássicas, podem ser encontradas as seguintes definições de cultura, principiando com a definição de Sérgio Buarque de Holanda:

"Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano" (HOLANDA, 1975, p.74).

Na obra de Fernando Azevedo (1963, p.19), há a seguinte definição:

"Cultura é o estado moral, intelectual e artístico, em que homens souberam elevar-se acima da simples consideração de utilidade social, compreendendo o estudo desinteressado da ciência e das artes".

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

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

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

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

O que se pode perceber é que a definição de cultura não é unívoca. Ao contrário, segue em várias direções, conforme o seu foco de atuação.

Por outro lado, não há grandes contradições, chegando mesmo a existir um possível ponto de contato entre as definições, como bem destaca Santos (1996, p.79):

"a discussão de cultura sempre remete ao processo, à experiência histórica. Não há sentido em ver a cultura como um sistema fechado".

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

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

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

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

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

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

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

QUADRO 1 – Evolução da Cultura Organizacional

Fonte: Chiavenato (1999, p.27).

Segundo o autor, a *Era da Industrialização Clássica* a grande marca deste período foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. As transformações eram lentas e o ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado à manutenção do *status quo*. Nesse contexto, a cultura organizacional voltava-se para o passado, para a conservação das tradições e dos valores tradicionais.

Ainda, segundo o mesmo autor, na *Era da Industrialização Neoclássica* houve uma expansão das transações comerciais, que passaram de locais para regionais, e de regionais para internacionais. Nesse período, a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental, a teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica da administração, e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. A cultura organizacional deixa de privilegiar as antigas tradições, e passa a concentrar-se no momento presente.

A *Era da Informação*, de acordo com o mesmo autor, as mudanças bruscas, imprevistas e turbulentas tornam-se a marca desta época. A tecnologia da informação (TI) cumpre o que o Marshall McLuhan predisse sobre a *Aldeia Global*, produzindo um impacto semelhante ao da Revolução Industrial trouxe a sua época. O trinômio terra/mão-de-obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento. Nesse novo contexto surge a organização virtual, que funciona sem limites de tempo ou de espaço. Quanto às pessoas, estas passam a ser a base da nova organização. Segundo essa nova concepção, as pessoas não são mais simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares. Ainda mais: tornam-se parceiros da organização.

2. Conceitos e Definições

Um conceito tão amplo como o de cultura, concebido a partir da interpretação da história do desenvolvimento da espécie humana como um todo, tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, se as considerarmos como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Ao fazer a transposição do conceito de cultura, concebido pela Antropologia, para o contexto das organizações, busca-se subsídio para o conhecimento de cultura organizacional.

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

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

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

Para se descrever a cultura de uma organização é preciso recuperar suas propostas, metas, visão de mundo, identificar os principais períodos de formação da cultura. Estes períodos são marcados por aspectos visíveis (como o layout da organização, o vestuário), pelos valores (as pessoas reagem a determinadas situações com comportamentos padrão, repetitivos), e por

"pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem" (FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 1997, p.275).

Segundo Robbins (2002, p.500), o fato de se reconhecer que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver *subculturas* dentro das organizações. Ainda segundo o autor, a maioria das organizações possui uma cultura dominante e vários nichos de subculturas. A chamada *cultura dominante* expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Já as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura compartilhada unicamente por seus membros.

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

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

A diferenciação de culturas fracas das culturas fortes tem se tornado algo muito comum segundo Robbins (2002, p.502). Para o autor, as chamadas culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores, e relacionam-se mais com a redução da rotatividade. Ainda segundo o autor, em uma cultura forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais, e quanto maior o comprometimento, mais forte será a cultura.

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

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

Para Robbins (2002, p.503), a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer. A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores.

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

3. Relacionamento entre Pessoas e as Organizações

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

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

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

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

Segundo Hilgard e Atkinson (1976, p.622), comportamento pode ser definido na seguinte conformidade:

"as atividades de um organismo, que podem ser observadas por um outro organismo ou pelos instrumentos de um experimentador. No comportamento, se incluem as descrições verbais feitas sobre experiências subjetivas e conscientes".

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

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

Alguns comportamentos básicos são muito importantes, uma vez que são eles que garantem uma previsibilidade. Ao dirigir um automóvel, o motorista pode antecipar alguns tipos de conduta dos demais condutores que seguem pela mesma via. Como exemplo, é quase certo que os outros motoristas vão parar nos sinais vermelhos, vão dirigir pela mão direita, as ultrapassagens serão feitas pela esquerda, e ninguém trafegará exclusivamente pela calçada. Na maioria das vezes, essas previsões podem se confirmar na prática, já que existem as leis de trânsito para tornar essa previsão muito mais fácil.

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

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

Da mesma maneira que é possível prever-se o comportamento dos motoristas, para os quais existem as leis de trânsito, também se pode prever o comportamento das pessoas no elevador, local onde existem poucas regras estabelecidas. Dessa forma, o comportamento é geralmente previsível, e o seu estudo sistemático é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas.

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

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

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

3.1 Comportamento Organizacional

O termo mais amplamente utilizado para denominar a disciplina que estuda as habilidades humanas dentro das organizações é *Comportamento Organizacional*. Segundo Robbins (2002, p.6):

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

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

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

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

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

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

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

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

Em outros termos, o relacionamento entre *indivíduo* e *organização* nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório, muitas vezes é um relacionamento tenso e conflitivo. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado etc.).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização por sua vez deve impor responsabilidade ao indivíduo algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, mas sempre como um desafio.

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

Charles Babbage e Robert Owen.

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

Os estudos de comportamento organizacional hoje precisam ser tratados a partir de uma perspectiva contingencial, ou seja, aplicada ao comportamento organizacional, a teoria da contingência reconhece que não existe *uma única melhor maneira* de administrar pessoas em uma organização, nem um conjunto único de princípios que possam ser aplicados universalmente. Como teoria madura, a atual pesquisa sobre comportamento organizacional está voltada para o aprimoramento das teorias já existentes.

Robbins (2002, p.9) também afirma que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas. Dessa forma, o estudo do comportamento organizacional é complexo porque os seres humanos são complexos. Como há diferenças entre as pessoas, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada.

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

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

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

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

* *Absenteísmo* - o absenteísmo é o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. É obviamente difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos, se seus colaboradores não comparecem para trabalhar, uma vez que o fluxo do trabalho é interrompido e decisões freqüentemente importantes precisam ser postergadas. Porém, nem todas as ausências são prejudiciais à organização. Há situações em que o profissional precisa estar sempre alerta, como médicos e pilotos de avião, e será melhor para a organização que eles faltem ao trabalho em vez de apresentar um desempenho ruim.

* *Rotatividade* - a rotatividade é a permanente saída e entrada de pessoas da organização, de forma voluntária ou involuntariamente. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento, além de implicar na perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Desta forma, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ele pode ser um fator de ruptura, prejudicando a eficiência da organização. Por outro lado, no mundo empresarial de hoje, sempre em mudanças, certo nível de rotatividade voluntária de colaboradores aumenta a flexibilidade organizacional e a independência deles, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa.

* *Satisfação com o Trabalho* - A satisfação com o trabalho pode ser definida como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Diferente das quatro variáveis anteriores, a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento. Embora haja bastante evidência de que os colaboradores satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos, parece haver, nos dias atuais, uma preocupação não apenas com a quantidade (entenda-se alta produtividade e bens materiais), mas também com a qualidade de vida.

* *Cidadania Organizacional* - No atual mundo organizacional dinâmico, no qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é crítica, as organizações precisam de colaboradores que adotem um comportamento de bom cidadão, ou seja, que faça declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajude os colegas em suas equipes, ofereça-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evite conflitos desnecessários, mostre cuidado com o patrimônio da empresa, respeite as leis e regulamentos, e seja tolerante com ocasionais aborrecimentos e imposições relacionados com o trabalho.

Ao se determinar os principais determinantes da *produtividade*, do *absenteísmo*, da *rotatividade*, da *cidadania organizacional* e da *satisfação com o trabalho* chega-se às *Variáveis Independentes*. Robbins (2002, p.23) sugere a organização destas variáveis em três níveis:

"variáveis no nível do indivíduo, variáveis no nível do grupo, e variáveis no nível do sistema organizacional".

* *Variáveis no nível do indivíduo* - Quando as pessoas começam a trabalhar em uma organização, já são possuidoras de determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais óbvias são aquelas pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características estão essencialmente intactas quando o indivíduo entra para os quadros da empresa e, em sua maior parte, pouco podem ser alteradas pelo esforço de gerenciamento. E, sem dúvida, tem grande impacto sobre o comportamento do funcionário. Existem outros quatro variáveis no nível do indivíduo que afetam o comportamento dos colaboradores: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

* *Variáveis no Nível do Grupo* - O comportamento de um grupo não pode ser entendido apenas como a somatória das ações dos indivíduos que o compõe. O comportamento das pessoas em um grupo é diverso daquele apresentado quando elas estão sozinhas. Geralmente, as pessoas em grupos são influenciadas pelos padrões de comportamento que são esperados, o que o grupo considera aceitáveis de comportamento e o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. Neste aspecto, há que se estudar o entendimento dos grupos na formação de equipes de trabalho eficazes; os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito afetam o comportamento grupal.

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

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

O campo do comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferemumas das outras, o comportamento organizacional precisa ser analisado a partir de um cenário contingencial, no qual os modelos organizacionais são mais flexíveis e orgânicos, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

4. Cenários de Mudança

Nessa época de mudanças rápidas e constantes, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta útil para se lidar com as mudanças, e para se aprender formas de estimular a inovação tecnológica [1].

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

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

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

2. Mudança: *é a etapa em que as novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação, ou seja o processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita; e a internalização, ou seja, processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento;*

3. Recongelamento: é a etapa final em que as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio, ou seja, o suporte através de recompensas que mantêm a mudança; e o reforço positivo, ou seja, a prática proveitosa que torna a mudança bem sucedida.

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

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

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

A tecnologia da informação pode aumentar o poder e a motivação dos colaboradores por propiciar-lhes as informações completas de que necessitam para realizar bem os seus trabalhos, permitindo-lhes compartilhar idéias com colegas e oferecendo-lhes oportunidades para propor novas maneiras de fazer as coisas. Isto pode aumentar o poder intelectual da organização e permitir que a empresa passe para um nível mais alto de competitividade. Ainda segundo Daft (2002), a tecnologia da informação e a administração do conhecimento são componentes essenciais das organizações bem sucedidas.

4.1 As Ondas de Inovação Tecnológica

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

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

Uma das principais características do mundo capitalista é a capacidade de apresentar constante mudança no processo produtivo. Segundo Pochmann (2003), não sem motivo, o avanço da fronteira tecnológica transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes. Muito embora a inovação tecnológica tenha presença constante ao longo do desenvolvimento econômico, pode-se observar que certos momentos históricos concentram um conjunto de modificações tecnológicas, com capacidade de alterar radicalmente não apenas o processo produtivo, mas também a conformação de toda uma sociedade.

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

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

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

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

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

A busca da redução de custos e da maximização de lucros, através da elevação da produtividade do trabalho na grande empresa,

resultou na substituição dos métodos de trabalho artesanais pela mecanização.

Segundo Pochmann (2003), a subordinação do trabalhador ao ritmo da máquina não apenas torna aquele um apêndice do equipamento, como também degradou o conhecimento necessário ao processo produtivo, ampliando cada vez mais a intensificação do trabalho. Dessa forma, a simplificação das tarefas tornou-se cada vez mais possível, através do processo de mecanização e de implementação de uma nova divisão do trabalho, responsável pela ocupação de mão-de-obra menos qualificada.

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

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

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

Em relação à energia elétrica, o processo de descobrimento também ocorreu estimulado por várias contribuições de cientistas e pesquisadores de várias nações, como Thomas Edson, Alexandre Bell, George Westinghouse, Samuel Morse, Werner Siemens, e não apenas da Inglaterra, como na *primeira revolução tecnológica*. Para se ter uma idéia do avanço do uso da energia elétrica, em 1889 os Estados Unidos possuíam 17 mil motores elétricos industriais; dez anos depois, havia 4 milhões de motores elétricos industriais.

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

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

Paralelo a isso, a simplificação de tarefas e o esvaziamento do conteúdo do trabalho mudaram a face da organização do trabalho, abrindo a possibilidade para o emprego de mão-de-obra menos qualificada, segundo Braverman [2] (1981, *apud* POCHMANN, 2003).

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

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

Em grande medida, registra-se a presença de uma verdadeira convergência desta *terceira onda de inovação* nos meios de comunicação, capaz de alterar profundamente os modos de produção, de trabalho e de vida. O aparecimento e desenvolvimento do computador e a sua mais recente associação junto aos meios de comunicação já existentes, como a televisão e o telefone, confirmam a passagem para um estágio superior na produção de informações e comunicações.

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

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

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

poder da geografia através da redução da distância.

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

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

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

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

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

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

- a) para compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e*
- b) como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.*

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

- a) aumentar a continuidade (*integração funcional, automação intensificada, resposta rápida*);*
- b) melhorar o controle (*precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza*); e*
- c) proporcionar maior compreensão (*visibilidade, análise, síntese*) das funções produtivas.*

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

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

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

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

Segundo Drucker (1999), desde o surgimento das novas ferramentas de processamentos os homens de negócios tanto têm exagerado, como também subestimado a importância das informações na organização. Chegou-se ao exagero de se aventar a possibilidade de se gerar "modelos de negócios" por computador, que poderiam tomar decisões e até mesmo dirigir grande parte da empresa. Por outro lado, as novas ferramentas foram vistas apenas como o meio para se fazer melhor aquilo que os executivos já estavam fazendo para administrar suas organizações.

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

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

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

Nesse sentido, a tecnologia de informação, destaca-se como um recurso cada vez mais fundamental de competitividade empresarial, oferecendo um amplo leque de oportunidades, especialmente, quando aliadas às tecnologias de comunicações.

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

Considerações Finais

As Organizações cada vez mais se dão conta que a informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Desta forma, existe a necessidade dela ser gerenciada assim como os recursos financeiros, materiais e humanos.

Esta crescente necessidade de gerenciar a informação leva em conta também os aspectos humanos e da tecnologia da informação. Observa-se que um número crescente de Instituições de pequeno, médio e grande porte, de cunho privado ou governamental, se vêem obrigados a adotar Programas de Gestão da Informação, visando ao desempenho de suas atividades no processo de tomada de decisão, para se engajar nas dinâmicas das transformações mundiais.

Desta forma essa discussão aborda aspectos relevantes relacionados à Cultura da organização levando assim ao melhor entendimento dos processos de mudanças e de que forma as Pessoas se comportam nesses diferentes grupos.

Em uma época de mudanças rápidas e constantes, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta útil para se lidar com as mudanças, não apenas para se aprender formas de estimular a inovação tecnológica, como também para a centralidade de conhecimento e informação, e aplicação desses conhecimentos e dessa informação, formando um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e sua adaptação. Assim informações eficazes podem ampliar talentos de pessoas competentes e o desenvolvimento efetivo da tecnologia.

Notas

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

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

Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira/Thomson; São Paulo: Learning, 2002.
- DRUCKER, P.F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 79-89.
- FLEURY, M. T. L.; SILVA, S. M. Cultura organizacional e tecnologia de informação - um estudo de caso em organizações universitárias. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. (Org.). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003. p.161-185.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, p 73-82, jul./set., 1991.
- HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HILGARD, E.R.; ATKINSON, R.C. *Introdução à psicologia*. São Paulo: Nacional, 1976.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.
- MASI, D. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: SENAC, 1999.
- POCHMANN, M. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. (Org.). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003. p. 93-129.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, J. L. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- SCHAFF, A. *A sociedade informática*. São Paulo: Brasiliense. 1995.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: J. Bess, 1985.
- SKINNER, B.F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

Sobre as autoras / About the Authors:

Cássia R. B. de Moraes
cassiabassan@tupa.unesp.br

Mestre em Ciência da Informação, Professora Assistente da Unesp - Tupã e da Fatec - Garça

Bárbara Fadel
bafadel@terra.com.br

Doutora em História Social. Professora Assistente Doutora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da FFC - Unesp - Marília e da Uni-FACEF de Franca