

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A reestruturação estratégica e produtiva que surgiu nas empresas, incentivada pela revolução industrial e pelo mercado capitalista, fez com que uma nova proposta tecnológica rompesse os modelos operacionais vigentes até então. As organizações saíram de um modelo limitado economicamente para um outro orientado pela lucratividade e fundamentado nas inovações tecnológicas. Assim, essas transformações passaram a ser consideradas pelos gestores como fatores-chave para a sobrevivência e competitividade de mercado. Busca-se, portanto, uma permanência estável e a constante capacidade de disputar segmentos de um público inserido nestes ambientes voláteis e turbulentos.

De forma geral, durante todo esse processo, as empresas são conduzidas para um maior grau de profissionalização e competência, exigido principalmente pelo mesmo público por que busca. Entretanto, toda essa conduta empreendedora e suas várias formas de sustentabilidade são guiadas por um plano estratégico, que surge como resposta ao aumento da complexidade das atividades e, principalmente, pelo ritmo das mudanças ambientais. Essa estratégia, tratada por Ansoff e McDonnell (1990) como um conjunto de regras destinadas à tomada de decisão e para orientação comportamental de uma organização, define quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Observa-se com isso que, cada vez mais, ocorre um estreitamento das relações da empresa com o ambiente e acentua as definições de meios que possam maximizar os resultados dessa interação estabelecida. Dessa forma, pode-se afirmar que o grau de sucesso de uma empresa está diretamente ligado à agressividade e capacidade de sua reação frente às demandas ambientais.

Por outro lado, a concepção de estratégia e competitividade abordada por Porter (1999) conduz os gestores para além dos padrões de regras e flexibilidade de mercado, isto é, um melhor desempenho de atividades em

relação aos concorrentes nem sempre será suficiente, havendo portanto a necessidade de se estabelecer uma diferença razoavelmente preservável. Neste sentido, ao se tratar da competitividade organizacional, é importante destacar a abordagem informacional, ou seja, as mudanças e os novos sentidos que as empresas passaram a adotar em função da chamada revolução da informação que, a cada instante, causa impactos mais intensos na economia globalizada. À medida que a tecnologia da informação consome parcelas cada vez maiores dos investimentos das organizações, os gerentes passam a considerá-la não mais como responsabilidade apenas das áreas relacionadas aos sistemas de informação. Este entendimento começa, principalmente, quando a utilização de novas tecnologias, por parte dos rivais de mercado, torna-se um diferencial para a obtenção da vantagem competitiva.

Portanto, seguindo este foco teórico, para conquistar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, as organizações precisam desempenhar suas atividades de forma mais integrada e a um custo menor, ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço, ou seja, a rentabilidade é observada quando o valor criado é superior ao custo do desempenho das atividades de valor, como as de serviços e infra-estrutura, que estariam distribuídas por toda a cadeia de valores da empresa e empregariam insumos adquiridos, recursos humanos e uma combinação de tecnologias.

Entretanto, apesar de toda uma busca pela otimização das atividades, as organizações estão sempre diante de uma "fronteira da produtividade" (PORTER, 1999), constituída da soma de todas as melhores práticas existentes num determinado momento do mercado, que se movimenta continuamente para o exterior de seu ambiente, diante do desenvolvimento de novas tecnologias e abordagens gerenciais e em razão da disponibilidade de novos insumos. Neste caso, a medida da produtividade pode estar relacionada diretamente com os efeitos da tecnologia e da eficiência, sendo os diferenciais produtivos decorrentes de diferenças tecnológicas e eficiência do processo de produção, e do ambiente no qual a produção ocorre. Paralelamente, o aumento de produtividade estaria relacionado basicamente ao progresso tecnológico e a

diminuição da distância de uma unidade em relação à fronteira da tecnologia, ou mudança no indicador de eficiência ao longo do tempo.

Ao tratar de uma nova estrutura social que está diretamente relacionada com o informacionalismo, como modo contemporâneo de desenvolvimento, Castells (1999) fundamenta-se em uma abordagem que postula as sociedades como formas organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder. Por produção, pode-se entender a ação do homem sobre a matéria, conduzindo-a para um processo de transformação produtiva. A experiência estaria relacionada com uma eterna busca de satisfação das necessidades e desejos humanos, ou seja, à ação dos sujeitos sobre si mesmos, determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais desses sujeitos em relação a seus ambientes sociais e naturais. O poder seria a relação entre os indivíduos que, com base na produção e na experiência, impõe a vontade de alguns sobre os outros pelo emprego potencial ou real de violência física ou simbólica. Nesse sentido, as instituições sociais são constituídas para impor o cumprimento das relações de poder existentes em cada período histórico, inclusive os controles, limites e contratos sociais conseguidos nas lutas pelo poder.

Observa-se que as questões da produtividade sempre tiveram destaque na sociedade capitalista. Ao considerar que os homens necessitavam da indústria para a produção dos bens de que precisavam, Smith (1988) atribuiu como a riqueza das nações um conjunto de provisões e capacidades produtivas necessárias à satisfação das necessidades humanas. Dessa forma, o aumento da riqueza decorreria do aumento do número de trabalhadores e, sobretudo, da elevação da produtividade dos mesmos, levando a um entendimento sobre o processo de divisão de trabalho que, para o autor, consistia no principal fator de expansão das forças produtivas.

Pelo fato de apresentarem elementos diferenciados internamente, as etapas produtivas tornam-se um processo complexo dentro da sociedade. Assim, é possível incluir no ambiente social, como produtor coletivo, tanto o trabalho como os organizadores da produção, sendo o trabalho bastante diferenciado e

estratificado de acordo com o papel de cada trabalhador no processo produtivo que, para Castells (1999), tem seu crescimento sustentado principalmente pelas transformações e inovações tecnológicas.

Dentro de toda essa mudança operacional, evidencia-se o papel das tecnologias de Informação, em especial as de conectividade e comunicação, que modificaram definitivamente a conduta do sistema capitalista, a partir do momento em que as informações passaram a ter alto valor dentro das organizações e em todas as atividades sociais. A dependência dessas tecnologias, atualmente, é bem evidente e, em meio a uma economia informacional, a grande diferença competitiva está, efetivamente, na capacidade de se adquirir, processar e gerar novos valores a partir da informação obtida.

Nesse contexto, destacam-se a Internet e as Intranets, que passaram a ser referências uma vez que, em um curto espaço de tempo, alteraram muitas das formas de trabalho, as comunicações e as relações inter-pessoais dentro das empresas e da sociedade. Em consequência disso, as organizações tiveram que se adaptar a essa nova tendência tecnológica, ao mesmo tempo em que seus funcionários passaram a se preocupar com novas habilidades, valores e percepções diante do novo paradigma.

Entretanto, ao decidirem transformar seu ambiente produtivo e adotar determinadas tecnologias como forma de otimizar suas atividades operacionais, as empresas, muitas vezes, se deparam com algumas resistências a essas mudanças, principalmente por parte dos funcionários, o que torna esse processo mais difícil. Nestes casos, as organizações devem estar preparadas para avaliar os fatores críticos de mudança – internos e externos – e analisar, estrategicamente, possíveis soluções para lidar com estes problemas institucionais.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é compreender a utilização da Intranet Corporativa pelos usuários, a partir de suas percepções e valores, em uma organização do tipo paraestatal de suporte às empresas de micro e pequeno portes.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar e descrever o perfil sócio-demográfico dos funcionários da organização que são usuários de Tecnologias da Informação e Comunicação;
- Propor uma adaptação da teoria que classifica os usuários quanto à adoção ou rejeição de novas tecnologias, em relação ao *continuum* adotante e resistente à utilização, para o caso estudado;
- Analisar as diferenças de percepções e comportamentos dos funcionários quanto à utilização da Intranet Corporativa por meio de uma pesquisa qualitativa.

1.4 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

De forma geral, considerando que as Tecnologias da Informação e Comunicação ainda causam impactos quanto a sua utilização dentro de uma grande parte das organizações, para realizar a pesquisa, alguns pressupostos serão tratados:

- Uma parcela dos funcionários desconhece grande parte dos recursos e serviços disponibilizados pela Intranet Corporativa, o que conduz a uma sub-utilização dessa ferramenta de trabalho;
- Para a veiculação de informações dentro da empresa, a maioria dos funcionários prefere utilizar o correio eletrônico (e-mail), pelo fato de já ter sido disponibilizado há mais tempo e ter criado um certo tipo de "condicionamento" e "comodidade" de utilização;
- O acesso às notícias, de forma geral, também pode ser realizado por meio de revistas e jornais impressos, o que desestimularia a utilização da Intranet Corporativa por parte dos funcionários;
- Nem todos os funcionários possuem treinamento adequado para utilizar os recursos e serviços da Intranet Corporativa;
- Uma parte dos usuários considera a Intranet Corporativa como sendo um ambiente complexo para ser utilizado, causando muitas vezes uma "confusão mental" em boa parte dos funcionários;
- A utilização da Internet no ambiente domiciliar é mais intensa por parte dos funcionários, o que desestimularia sua utilização, juntamente com a Intranet, no ambiente de trabalho;
- Em parte, a empresa não dispõe de infra-estrutura informatizada adequada para se utilizar a Intranet Corporativa e, paralelamente, o atendimento do suporte técnico de informática para solucionar problemas ocorre de forma lenta, o que desestimularia sua utilização.

1.5 JUSTIFICATIVA

Com o fenômeno da globalização, do aumento da competitividade de mercado e, da rápida evolução e volatilidade das tecnologias da informação e comunicação, as organizações têm que se adaptar às constantes mudanças impostas por esse processo. Dessa forma, a adoção de procedimentos que possam levar as empresas a uma conectividade interna e, simultaneamente, globalizada, passa a ser vital quando se visa ao sucesso.

Assim, diante da velocidade com que ocorrem as mudanças das informações, as empresas buscam alternativas para otimizar seus processos de comunicação e veiculação de dados, interna e externamente. Para esse fim, um dos recursos utilizados é a Intranet que, quando bem planejada, implantada e estruturada, supre adequadamente tais necessidades, permitindo total integração dentro e fora dos ambientes laborais.

Partindo-se da afirmação anterior e do fato que ainda existem grupos críticos de gestores e funcionários resistentes à utilização dessas tecnologias de conectividade e comunicação no ambiente empresarial, torna-se relevante **compreender a utilização da Intranet Corporativa pelos usuários, a partir de suas percepções e valores, em uma organização do tipo paraestatal de suporte às empresas de micro e pequeno portes.**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

A reestruturação econômica dos anos 80 induziu várias estratégias de reorganização nas empresas comerciais. Alguns analistas, a exemplo de Coriat (1991), sugerem uma evolução de longo prazo do fordismo ao pós-fordismo, como expressão de uma grandiosa transição, ou seja, a transformação histórica das relações entre produção e produtividade de um lado e, consumo e concorrência de outro. O que marca este último, ou seja, a acumulação flexível, é a contraposição ao paradigma anterior, onde a rigidez estabelecida no regime o levou à sua própria deteriorização. O processo de produção capitalista proporcionou uma desarticulação de tudo o que existia até então. Na realidade, o que se observou foi uma revolução tecnológica juntamente com um processo de transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade, cuja principal meta era reverter a queda da produtividade e da lucratividade das empresas. Sob uma mesma análise, Motta (2001, p.xii) afirma que

[...] a segunda metade do século XX presenciou uma revolução científica e tecnológica nas formas de produção. As empresas tornaram-se mais complexas e as concepções de gerência alteraram-se tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços. Essa revolução prossegue com a renovação cada vez mais rápida das atuais concepções de produção e das formas de organização do trabalho.

Para Drucker (1993), desde de que conquistaram o mundo, nem o capitalismo nem as inovações tecnológicas puderam ser considerados, efetivamente, como novidades, visto que ambos haviam sido fenômenos comuns e recorrentes pelas idades, tanto no ocidente como no oriente. Nesse caso e, em termos particulares, as novidades passariam a ser então, a velocidade da sua difusão e seu alcance global através de culturas, classes e lugares que, posteriormente, converteriam o capitalismo em um Sistema de Poder e os avanços tecnológicos na Revolução Industrial.

Entretanto, partindo de uma outra concepção, Lastres e Ferraz (1999) fazem uma referência às inovações tecnológicas como sendo a "utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços", ao mesmo tempo em que as inovações organizacionais referem-se à "introdução de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços". De forma complementar, Gonçalves (1994, p.64) trata as tecnologias como

[...] um conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho, que podem ser manuais, aplicados na produção econômica de bens e serviços. [...] a nova tecnologia é aquela utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados na empresa.

Sob a mesma perspectiva conceitual, Oliveira (2003, p.26) sustenta que tecnologia é

[...] um conjunto de conhecimentos, práticos ou científicos, aplicados à obtenção, distribuição e comercialização de bens e serviços. Esses produtos não só satisfazem desejos e necessidades, como também substituem, aliviam ou simplificam o esforço físico e mental das pessoas.

Em vista dessas afirmações, o valor econômico dos conceitos de informação e conhecimento, pela concepção neo-schumpeteriana, passa a ser valorizado em prol dos esforços explícitos para a geração de novos conhecimentos como também para a sua introdução e difusão no sistema produtivo. Este seria o processo que conduz ao surgimento de inovações, considerado fator-chave para as etapas de desenvolvimento.

Pela concepção de Schumpeter (1984), o capitalismo pode ser considerado, por sua própria natureza, como um método de mudança econômica que tem seu impulso fundamentado nos novos bens de consumo, nos novos métodos de produção ou transporte, nos novos mercados e nas novas formas de organização produtiva que a empresa capitalista cria. Surge daí, um processo de mudança industrial qualitativa, que o autor denomina de "destruição criativa", ou seja, incessantes alterações que passam a influenciar a estrutura econômica

ao mesmo tempo em que velhos paradigmas cedem lugares aos novos. Nesse contexto, a tecnologia representa um papel importante, visto que seu valor passou a estar sempre associado a um desempenho produtivo, o que realça ainda mais a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento de empresas e da economia. Ainda, sob esse mesmo enfoque, Lemos (1999, p.125) sustenta a abordagem neo-schumpeteriana que, por suas palavras, "aponta para uma estreita relação entre o crescimento econômico e as mudanças que ocorrem com a introdução e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais". Nesse caso, é possível entender que os avanços oriundos dos diferenciados processos inovativos formam as bases para a construção dos padrões de transformação da economia, bem como de seu desenvolvimento em longo prazo.

Observa-se que, dentro do cenário capitalista, a produtividade induzida pelas tecnologias assume um papel diferenciado, como a principal fonte de riquezas das nações. Sendo assim, tratar do capitalismo e das inovações tecnológicas é tratar de um processo evolutivo natural não orientado pela produtividade em si, mas sim, orientado principalmente pela lucratividade. Isso justificaria o interesse e os investimentos em novas tecnologias, deixando de lado as concepções de que as empresas buscam inovações no mercado. Pelas palavras de Castells (1999, p.100),

[...] empresas e nações são os verdadeiros agentes do crescimento econômico. Não buscam tecnologia pela própria tecnologia ou aumento de produtividade para a melhora da humanidade. Comportam-se em um determinado contexto histórico, conforme as regras de um sistema econômico, que no final premiará ou castigará sua conduta. Assim, as empresas estarão motivadas não pela produtividade, e sim pela lucratividade, para a qual a produtividade e a tecnologia podem ser meios importantes mas, com certeza, não os únicos. [...] A lucratividade e a competitividade são os verdadeiros determinantes da inovação tecnológica e do crescimento da produtividade.

Mesmo considerando que a maioria dos gestores buscam as inovações como alternativas de sobrevivência de suas empresas, Motta (2001, p.xvi) expõe que

[...] as organizações mais exitosas procuram a inovação porque aderem intimamente ao futuro. Desligam-se mais facilmente do

passado: seus gestores e funcionários deixam-se vulneráveis às críticas e ao aprendizado. Buscam a inovação como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas. Mantêm-se em mudança permanente, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade. A inovação tornou-se força básica da empresa e o cotidiano de seus gerentes e funcionários.

Entretanto, Schumpeter (1984) considera que as fases do desenvolvimento capitalista decorrem do surgimento periódico de grupos de inovações básicas, que estabelecem novos ramos industriais e promovem modificações significativas nos já existentes. Essas inovações tendem a surgir ao longo do tempo de maneira aleatória, de acordo, entre outras coisas, com a evolução do conhecimento técnico-científico. Uma inovação em si, ou mesmo um grupo delas, não provoca nenhum ciclo econômico; mas, a difusão conjunta das inovações gera um grande investimento agregado com desdobramentos macroeconômicos em todo o sistema organizacional. Confirmando essa análise, Lemos (1999, p.126) afirma que

[...] longe de ser linear, o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos.

De forma complementar, não se pode considerar que as inovações tecnológicas são ocorrências isoladas, uma vez que elas estão associadas a um certo grau de desenvolvimento empírico capaz de criar interações e retornos cada vez maiores. Segundo Castells (1999, p.55), uma inovação tecnológica

[...] reflete um determinado estágio de conhecimento; um ambiente institucional e industrial específico; uma certa disponibilidade de talentos para definir um problema técnico e resolvê-lo; uma mentalidade econômica para dar a essa aplicação uma boa relação custo/benefício; e uma rede de fabricantes e usuários capazes de comunicar suas experiências de modo cumulativo e aprender usando e fazendo.

Assim, pode-se dizer que as inovações que sustentam os processos de produtividade e lucratividade estariam sendo as bases de um "paradigma tecnológico" que, de acordo com Dosi (1988 *apud* ALBAN, 1999, p.61), explica a evolução e o desenvolvimento do processo de inovações:

[...] Um paradigma tecnológico pode ser definido como um "padrão" para a solução de problemas tecno-econômicos selecionados, baseados em princípios altamente específicos derivados das ciências naturais. [...] Em outros termos, os paradigmas tecnológicos definem as oportunidades tecnológicas para novas inovações e os procedimentos básicos de como explorá-las.

Tratando a tecnologia como um componente básico da competitividade das organizações, o fato de se valorizar a mudança tecnológica, tornando-a um componente da sua estratégia, é fundamental para que as empresas mantenham-se vivas e, mais do que vivas, competitivas no mercado. Segundo Mañas (1993), em um processo de inovação tecnológica deve-se considerar que a tecnologia não é criada simplesmente como base de pesquisas científicas. Ela detém em seu bojo a busca concreta e constante da inovação, onde qualquer inovação por sua vez é, necessariamente, uma combinação daquilo que as organizações precisam com os meios tecnológicos capazes de atendê-los.

Ainda, segundo o autor, as novas soluções técnicas, oriundas das inovações, podem ser extremamente inéditas no sentido de que não eram conhecidas ou utilizadas antes que a empresa inovadora as introduzisse. Nesse caso, estaria sendo considerada uma inovação tanto para o empreendimento como para o setor produtivo em geral, ou seja, uma inovação absoluta. Entretanto, um outro tipo de inovação pode ser entendido a partir de soluções conhecidas ou utilizadas por outras empresas, o que caracterizaria uma novidade relativa, uma vez que as mudanças tecnológicas já estariam incorporadas em outros setores produtivos.

Partindo de uma análise mais genérica, Lemos (1999, p.124) caracteriza dois tipos de inovação: a radical e a incremental. O entendimento da inovação radical está associado com o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, processo, ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados, onde a redução de custos, de certa forma, também estaria vinculada a essa proposta. Já as

inovações de caráter incremental, referem-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração em sua estrutura industrial.

Para Freeman (1988 *apud* LEMOS, 1999, p.127), tomando-se a ciência ou a experiência organizacional como fontes de inovação, suas influências dependerão do estágio em que se encontra o paradigma, ou seja, na emergência de um paradigma, quando novas tecnologias surgem com mais intensidades, parece ser mais evidente que as fontes baseadas em conhecimentos científicos possuem papel fundamental para a introdução de inovações de cunho mais radical. Entretanto, em sua maturidade, quando as tecnologias já estão dominadas, as fontes relacionadas a conhecimentos adquiridos com a experiência da empresa se tornam mais importantes na criação de aperfeiçoamentos e obtenção de inovações incrementais. Na concepção de Motta (2001, p.xii),

[...] as inovações tecnológicas são um produto tanto da ciência quanto da estrutura social. Os conceitos de modernização, eficiência, produtividade e qualidade possuem valorações diversas conforme a premissa social sobre o seu uso. [...] Essas inovações têm impacto na sociedade, pois ampliam ou limitam o acesso de clientelas, criam ou reduzem empregos, restabelecem os critérios sobre quem ganha e perde e, portanto, produzem benefícios e iniquidades sociais.

Considera-se então, que o processo de inovação tecnológica dentro de uma organização mantém forte relacionamento com seu ambiente, visto que as fontes de informações, conhecimentos e inovação, de forma geral, podem se localizar tanto dentro, como fora dela. Assim, as atividades inovativas tornam-se interativas, realizadas com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais possuidores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, que serão veiculados em um ambiente sócio-organizacional proporcionando um processo contínuo de comunicação empresarial.

2.2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A busca pela competência e pelo aperfeiçoamento administrativo nas organizações modernas, faz com que, cada vez mais, os processos de comunicação dentro das empresas alcancem destaque, tornando-os também instrumentos de um crescimento contínuo. Partindo-se de um conceito simples, pode-se tratar o processo de comunicação com sendo qualquer técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, permitindo que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir uma ação desejada. Tem-se portanto, como objetivo principal, levar uma mensagem a um destino certo, produzindo o estímulo que influenciará no comportamento desejado.

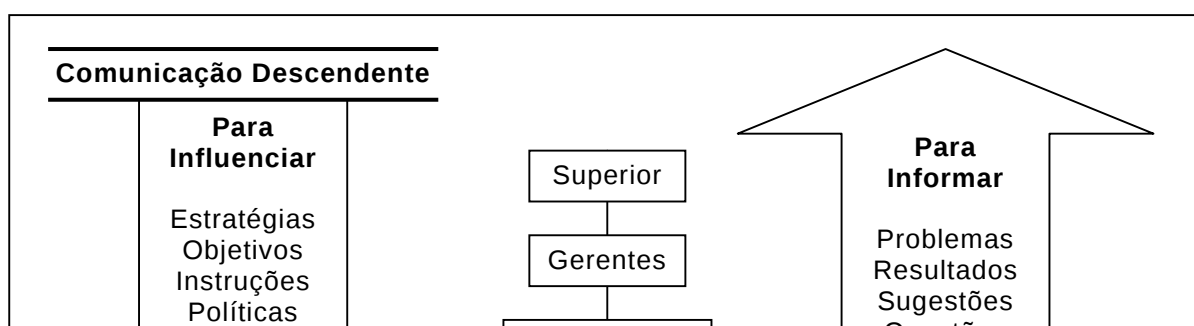
De forma complementar a esse enfoque, Goldhaber (1984 *apud* KUNSCH, 1997, p.68) diz que a comunicação organizacional é considerada como

[...] um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Confirmando esse conceito, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.246) reiteram que

[...] comunicação organizacional é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e o seu ambiente. Os fluxos de informação fluem tanto pela estrutura formal como pela informal, e numa direção ascendente, descendente e lateral.

Por meio da Figura 1, é possível compreender as direções dos fluxos de informação nas organizações:



Ao considerar a natureza multidisciplinar da comunicação, Torquato (2002, p.34) distingue, basicamente, quatro formas dentro da organização. A primeira refere-se à **comunicação cultural**, que comporta os costumes, idéias e os valores de toda a comunidade organizacional. A segunda está relacionada com a **comunicação administrativa**, que reúne os documentos que veiculam internamente na empresa. A terceira forma seria a **comunicação social**, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing onde, normalmente, são empregados recursos tecnológicos e operacionais mais desenvolvidos. Por último, a quarta forma de comunicação organizacional seria por meio dos **sistemas de informação**, que agregam as informações armazenadas em banco de dados. Deve-se salientar que todas essas formas de comunicação internas exercem influências mútuas, o que as tornam vitais nos processos estratégicos das empresas.

Para Kunsch (1997, p.128) a comunicação dentro das organizações tem um papel fundamental de contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem, a partir da possibilidade de se descobrir vários valores mediante a uma atividade comunicacional participativa. Nesse sentido, a

oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Considerando-se que um indivíduo passa a maior parte de seu dia dentro da organização, são muitas as razões para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. Por isso, é de suma importância que os processos de comunicação estejam estruturados e dinâmicos, uma vez que promoveriam a integração entre os diferentes setores. Utilizando-se da comunicação interna a empresa tanto pode proporcionar informações atualizadas aos funcionários quanto antecipar respostas para suas expectativas, ajudando a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

Sob um raciocínio semelhante, Torquato (1986) diz que os objetivos da comunicação dentro das organizações estão voltados para as tentativas de modificação e adaptação do comportamento das pessoas às normas traçadas, bem como para a influência de atitudes e preferências individuais. É possível também utilizar uma abordagem sistêmica da comunicação, isto é, quando esta é vista como um sistema aberto, semelhante à empresa. Dessa forma, as organizações atingem um grau de equilíbrio com a disposição ordenada e com a integração de suas partes, fato este, obtido pelos processos de comunicação; por meio de encadeamento das partes, a comunicação torna-se responsável pela vida empresarial.

Dentro de uma perspectiva sócio-organizacional cabe avaliar, então, o papel da comunicação como ferramenta de trabalho, uma vez que a vida humana, em todos os sentidos, está vinculada aos processos comunicacionais: muitas das atitudes das pessoas decorrem de estímulos que recebem e, a partir de então, podem produzir novos estímulos capazes de influenciar outros indivíduos. Diante dessas afirmações, pode-se compreender que, sob um processo adequado de comunicação, é possível aumentar a coordenação administrativa e social, num verdadeiro sincronismo de esforços que produz a sinergia. A cooperação só se torna possível quando as pessoas e as instituições se entendem e percebem que, somando suas forças, poderão produzir mais, uma

vez que estejam convencidas, por meio da integração de pensamentos, que as dificuldades podem ser superadas.

De forma geral, a meta final da comunicação organizacional é gerar consentimento. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicações nas empresas. Porém, em sistemas burocrático-normativos, realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização torna-se um problema, principalmente no que tange ao engajamento e à participação dos funcionários. Os casos tornam-se bem distintos, ao mesmo tempo em que vários fatores como o tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle da organização determinam o nível de otimização de situações de comunicação (TORQUATO, 1986).

Ainda, quanto ao melhoramento dos processos comunicativos dentro das organizações, Torquato (1986, p.31) parte de um entendimento de que a "comunicação é um processo simbólico pelo qual os sentimentos dos empregados dos níveis inferiores para com a organização são reforçados ou modificados". A partir de então, tenta-se direcionar o discurso simbólico da empresa, a um patamar intermediário, ou seja, a uma escala média e a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre: as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas; as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e; as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais. O objetivo principal deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico e, de outro, as atitudes, valores e normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.

No entanto, diante da necessidade de acompanharem e se adaptarem à dinâmica informacional de seu ambiente, interno e externo, as empresas modernas procuram alternativas e soluções para se manterem em equilíbrio,

tanto na realização de suas atividades como também no mercado. Certamente que em ambas as situações a comunicação pode ser percebida com destaque. Nesse sentido, existe uma busca constante por canais mais eficientes que possam veicular os mais variados tipos de informações, internas e externas. Dessa forma, destacam-se as Tecnologias da Informação - TI, cada vez mais acessíveis dentro das organizações, que buscam articular uma ampla rede que possa disponibilizar à alta administração meios otimizados de comunicação, no que se refere à aquisição e ao envio de informações relevantes, oportunas e precisas para fins de tomada de decisões.

Desde que as tecnologias da informação foram introduzidas sistematicamente em meados da década de 50, para continuarem ativas e competitivas no mercado, as empresas tiveram a difícil e necessária tarefa de se adaptarem à nova realidade que começava a fazer parte das estratégias organizacionais. Assim, a economia mundial passava a sofrer os impactos da chamada Revolução da Tecnologia da Informação, que foi fundamental para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista. Pelas palavras de McGee e Prusak (1994, p.3),

[...] numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes.

Na verdade, toda a discussão gira em torno do nascimento de uma nova economia, nova política, nova organização e novos indivíduos, com a tecnologia da informação transformando as atividades econômicas em processos digitais e inteligência em rede que, nas últimas décadas, vêm acentuando as modificações e indicações de novas tendências estratégicas nas organizações (ZABOT; SILVA, 2002). Assim, pode-se considerar que o fator histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da tecnologia da informação e para a indução de suas conseqüentes formas sociais foi o processo de reestruturação capitalista, empreendido desde os anos 80,

que caracterizou um novo sistema econômico e tecnológico como capitalismo informacional. Segundo Castells (1999, p.69),

[...] na década de 80, o capitalismo (especificamente: as principais empresas e governos dos países do G-7) passou por um processo substancial de reestruturação organizacional e econômica no qual a nova tecnologia da informação exerceu um papel fundamental e foi decisivamente moldada pelo papel que desempenhou. [...] Assim, até certo ponto, a disponibilidade de novas tecnologias constituídas como um sistema na década de 70 foi uma base fundamental para o processo de reestruturação sócio-econômica dos anos 80. E a utilização dessas tecnologias na década de 80 condicionou, em grande parte seus usos e trajetórias na década de 90.

De forma geral, os setores industriais considerados tecnologicamente maduros nas décadas de 60 e 70 foram renovados por mudanças tecnológicas radicais e por uma intensificação de formas incrementais de mudanças. Nesse mesmo enfoque, Cassiolato (1999, p.164) comenta que

[...] o ambiente tecnológico internacional mudou significativamente a partir da década de 1980. Paralelamente à difusão de uma grande variedade de inovações por toda a economia, evidencia-se uma mudança de paradigma das tecnologias intensivas em capital e energia, e de produção inflexível e de massa (baseadas em energia e materiais baratos) para as tecnologias intensivas em informação, flexíveis e computadorizadas.

Em termos de produtividade, é possível estabelecer uma relação entre mão-de-obra e a matéria no processo de trabalho. Para tal, considera-se a utilização dos meios de produção como agentes sobre a matéria baseando-se em energia, conhecimento e informação, tendo a tecnologia como forma específica dessa relação.

Fazendo-se uma comparação, pode-se dizer então que, no modo de desenvolvimento industrial, a principal força de produtividade estaria relacionada com a introdução de novas fontes de energia e na capacidade de descentralização de seu uso ao longo dos processos produtivos e de circulação. No modo informacional de desenvolvimento, a força de produtividade encontra-se, basicamente, na tecnologia de geração de conhecimentos, e de processamento e veiculação de informações. Fica em evidência, portanto, um

novo modo de desenvolvimento informacional, constituído pelo surgimento de um novo paradigma tecnológico baseado na tecnologia da informação, levando-nos a crer que, sem essa nova proposta tecnológica, o capitalismo global não passaria de uma realidade muito limitada. Em termos de competitividade, McGee e Prusak (1994) tratam exatamente dessa mudança da base que se apóia a vantagem competitiva, onde ocorre a transição de uma economia industrial, em que o crescimento efetivo do capital era a chave do sucesso, para a economia informacional, em que a chave é justamente a informação.

Porém, o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação de todos esses elementos para a geração de novos conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso (CASTELLS, 1999).

Dentro de uma expectativa natural, em meio a uma competição de mercado, o que as empresas esperam das tecnologias da informação é uma maior otimização de tempo, uma vez que as comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real. Assim, a instantaneidade passa a ser a nova dimensão temporal fornecida pela tecnologia da informação. Trata-se de uma "re-evolução organizacional", onde se destacam as telecomunicações e a manipulação das informações, que contribuem para um constante redesenho das organizações (LIMA, 2000).

Nesse contexto, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que o computador tem um papel importante na forma pela qual a informação é compartilhada e utilizada, principalmente pelo fato de disponibilizar mais informações, de forma mais rápida, com maior flexibilidade de acesso e com instrumentos eficazes de procura, tornando possível alavancar um processo inovativo e de mudanças nas organizações. Para Zabot e Silva (2002, p.58),

[...] é a Tecnologia da Informação que proporciona a infra-estrutura para as várias atividades produtivas e comunicativas vitais para as organizações, possibilitando mudanças fundamentais na forma como o

trabalho se processa; as mais fundamentais delas são as atividades intensivas em informação, uma vez que são elas que apóiam as decisões e exercem influências sobre o comportamento das pessoas.

2.3 INOVAÇÕES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Historicamente, as mudanças e as inovações organizacionais tornaram-se complementares às principais atividades dentro das organizações em todo o mundo. Em muitos casos, os processos de mudanças ocorrem esporadicamente, ou seja, quando necessidades reais e urgentes assim o exigem. Por outro lado, é possível observar a existência de empresas que tendem a provocar sua transformação de forma incessante, por pressões de mercado ou simplesmente pelo vício.

Entretanto, conduzir a inovação é algo mais complexo do que implícito na visão simplista e seqüencial do planejamento-ação. Implantar idéias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas, quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo. Dessa forma, as mudanças organizacionais levam consigo um conjunto de descontinuidades, fatores e conflitos inerentes, que geram a necessidade de coordenação e controle constantes.

2.3.1 Os paradigmas e os fatores de mudanças nas organizações

A gestão contemporânea tornou-se uma prática de mudanças nas organizações, onde as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável, ao mesmo tempo em que se conquista o progresso em meio a descontinuidades e inovações. Percebe-se que, atualmente, o ato de gerir empresas está diretamente associado à gestão de mudanças, onde as habilidades são voltadas para enfrentar alterações rápidas e complexas, confrontar-se com ambigüidades e compreender a necessidade de novos

produtos e serviços. Sustentando essa idéia, March (1981) diz que a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente.

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas têm ocorrido com enorme rapidez, desatualizando inesperadamente o saber e as informações. Nenhuma empresa ou instituição pública pode se considerar atualizada, a não ser por alguns momentos. Sistemáticamente, ocorrem as buscas pelas inovações e transformações, que visam a um rompimento com o obsoletismo. Motta (2001, p.xiv) expressa essa idéia afirmando que

[...] inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. [...] Transformar é criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional.

Pela concepção de Lima (2000), as empresas e a sociedade vivem uma fase de ruptura entre o velho e o novo paradigma, que leva a um processo de fragmentação cultural, social, econômica e tecnológica. Se antes o mecanismo sócio-organizacional exigia um tempo hábil para assimilar as mudanças e entender suas implicações em termos de hábitos culturais, valores e, o que é mais importante, no surgimento de novas tecnologias, hoje, a realidade é muito diferente. Com a compressão do intervalo entre cada invenção e os processos de mudanças, já não existe tempo suficiente para que se possa esperar por entendimentos e assimilações das transformações que vão ocorrendo, ou seja, essa nova dinâmica passa a exigir relações e interações praticamente instantâneas com os conhecimentos emergentes.

Em sua essência, e por sua natureza, toda organização está sujeita a mudanças de ordens distintas, que podem ser impostas pelo ambiente ou promovidas pela própria organização, com o propósito de seus ajustes internos e sua adaptação às exigências do ambiente. Estas mudanças resultam principalmente do dinamismo existente em qualquer instituição, devido à sua interação com o meio

em que está inserida. Dessa forma, considera-se então um enfoque sistêmico que, conforme expõe Morgan (1996, p.48),

[...] fundamenta-se no princípio de que as organizações, como organismos, estão "abertas" ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver. [...] As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Para o autor, a empresa vista como um sistema aberto traduz uma atenção para as atividades ambientais imediatas, ou seja, atividades que definem suas interações diretas com o meio a que pertence. Isso traz implicações fundamentais para a prática organizacional, visto a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças não só na tarefa, mas também no contexto ambiental, bem como de se ter a capacidade de ligar e administrar os limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas. Compactuando com esse conceito, Katz e Kahn (1976, p.32) enfatizam que nos sistemas abertos os processos básicos são energéticos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia, confirmando a dependência em relação ao seu meio exterior. Por suas palavras,

[...] nosso modelo teórico para a compreensão de organizações é de um sistema de energia *input-output*, no qual o retorno da energia do *output* reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o *input* de energias e a conversão do produto em novo *input* de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.

Assim, a estratégia organizacional passa a ser um produto da percepção de que as organizações devem ser sensíveis ao que ocorre no mundo que as rodeia e, por assumirem as características de sistemas vivos, devem aprender novas habilidades e competências para sobreviverem (BARROS NETO, 2001).

Pela concepção de Wood Jr, Curado e Campos (2000, p.212), a mudança organizacional pode ser definida como "qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro

componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização", podendo ser caracterizada sob três aspectos:

- **quanto à natureza:** relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a pessoas);
- **quanto à relação da organização com o ambiente:** uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- **quanto à forma de implementação:** reeducativa, coercitiva ou racional.

Para Kisil (1998, p.6), ao ser utilizado em relação às organizações, o verbo "mudar" pode assumir alguns significados específicos como "substituir uma coisa por outra, dar outra direção" e "modificar, transformar, tornar-se diferente do que era". No primeiro caso, indica que a organização deve tomar uma nova direção estratégica, com mudança eventual em sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias. No segundo, refere-se à própria cultura ou à estrutura da organização, ou seja, primeiramente, referindo-se à mudança de valores e práticas predominantes no processo decisório em diferentes níveis organizacionais e, em seguida, à maneira como se organiza o processo de produção dos bens ou serviços, incluindo os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controle, e adequação de recursos.

Paralelamente, uma grande parte das teorias sobre mudanças organizacionais fundamenta-se na concepção de paradigmas que, em termos conceituais, são abordados por Kuhn (1970) para analisar a evolução das ciências, isto é, os padrões compartilhados por uma comunidade científica que determina a

validade do conhecimento, as regras de evidência e inferência, e os princípios básicos da casualidade. O autor considera essa evolução não como a acumulação linear de conhecimentos, pela aceitação ou rejeição de hipóteses, mas como a sucessão de períodos de continuidade e descontinuidade provocados por rupturas com o conhecimento existente. Esse rompimento faz o novo estoque de conceitos, procedimentos e teorias ser totalmente incompatível com o anterior. Dessa forma, as revoluções científicas ocorrem não somente quando se encontram evidências não controvertidas, mas quando se alteram as premissas ou paradigmas. Portanto, sob esse raciocínio, a mudança paradigmática passa a ser revolucionária, pois altera um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas relacionadas ao conhecimento.

No entanto, pela análise de Masterman (1970 *apud* MOTTA, 2001, p.40), o conceito de paradigma apresenta ambigüidades, uma vez que pode assumir uma pluralidade de significados. Com essa teoria, Motta (2001, p.42) apresenta formas distintas de se observar a realidade administrativa e de se determinar a mudança organizacional, como pode ser visto por meio do Quadro 1.

NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDEAIS E PRINCÍPIOS Sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO Saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO Readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS Sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO Descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO Recrutar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL Ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO Conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes

INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO Alterar as relações sociais	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE Relação entre atores, grupos e coletividade	COMPREENSÃO Conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	CRIAÇÃO E TRANSCENDÊNCIA Buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR O "eu" e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA Conhecer os significados que se atribuem à vida organizacional

QUADRO 1 - PARADIGMAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Fonte: Motta (2001).

Primeiramente, pode-se considerar que a perspectiva que trata da mudança como um compromisso ideológico admite um novo sistema de valores ou crenças. O ser humano passa a ser autodeterminado e soberano sobre todos os objetos, ao mesmo tempo em que a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, ou seja, a organização não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem, essencialmente, objetivos individuais. Nesse caso, a mudança organizacional ocorre quando se alteram as maneiras das pessoas pensarem, onde a única forma de mudar é incluindo novos valores ou rearticulando antigos para instituir um novo sistema de crenças.

No entanto, ao se tratar a mudança como imperativo ambiental, focaliza-se uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. A empresa passa a ser tratada como algo tangível, onde as mudanças ocorrem em função das variações que acontecem no meio exterior, independente das intenções e dos valores dos atores envolvidos. Considera-se portanto, uma concepção sistêmica, onde os fatores explicativos encontram-se nos papéis e nas interações mantidas pelos atores sociais na busca pela sobrevivência e adaptação ao meio ambiente no qual se inserem. Sendo o indivíduo e a organização produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento de uma realidade organizacional.

Quando observada como uma reinterpretação crítica da realidade, a mudança é vista por um processo consciente de criação de uma nova realidade organizacional onde, nesse paradigma, a comportamento humano é resultado de uma interação social, ou seja, o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores. As pessoas podem mudar a organização interferindo na sua estrutura histórica e contingencial, por meio das relações intersubjetivas de comunicação.

Contrapondo-se ao paradigma anterior, se for tratada como uma intenção social, a mudança é vista por um processo em que as relações sociais são alteradas. Esse paradigma enfatiza a consciência sobre a interação e a prática diária das pessoas, ou seja, como em outras instâncias sociais, as pessoas no trabalho estão envolvidas em grupos e interagem constantemente, não se comportando como indivíduos isolados. Nesse caso, a mudança é oriunda das alterações dessas interações, sobretudo do significado subjetivo que cada pessoa a elas atribui, principalmente porque são vistas como algo mais complexo que envolve, além de significados e intenções, motivos, emoções e sentimentos.

Por fim, caracterizar a mudança como transformação individual, tange um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio. Parte-se do princípio que cada pessoa possui uma experiência pessoal singular, ou seja, uma criação interna sobre a qual se pode estabelecer um significado. Nesse raciocínio, um indivíduo só conhece o mundo por meio de uma representação própria, que leva as mudanças para um sentido de transformações individuais. Essas práticas de mudanças organizacionais enfatizam métodos introspectivos, valorizando os recursos emocionais e, principalmente, os espirituais.

De acordo com a argumentação apresentada, não se pode afirmar que existem paradigmas superiores a outros. Todos são sustentados por premissas vulneráveis e traduzem opções para se compreender a realidade, ao mesmo tempo em que possuem limites e admitem superposições entre si (KUHN, 1970). Pelas palavras de Motta (2001, p.56),

[...] os paradigmas de mudança organizacional fundamentam-se em muitas bases comuns. Todos possuem contribuições e limitações para a compreensão do fenômeno da inovação administrativa. Por vezes, prender-se a um paradigma restringe a atenção a teorias e métodos coerentes com uma única forma de pensar. Quando se acredita nas limitações ou superposições entre paradigmas, aceita-se examinar categorias antes desprezadas. Buscam-se em outros paradigmas novas formas de análise, descobrem-se pontos de interseção e possibilidades impensadas de solução. Adquirem-se não só novas maneiras de praticar a mudança como também fazem progredir teorias e possíveis revisões paradigmáticas pela inclusão de novos objetos de análise.

Entretanto, qualquer que seja a definição ou o paradigma adotado, as empresas sempre estarão sujeitas às situações mutáveis, tanto no contexto externo como no interno, o que define as razões das mudanças nas organizações.

Segundo Basil e Cook (1974 *apud* WOOD JR, 1992, p.76), os principais elementos que influenciam na mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Com essas afirmações, eles consideram que a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas. Utilizando uma abordagem similar, Kisil (1998) considera que as razões das mudanças estão voltadas para as **forças desestabilizadoras** do *status quo* das organizações. Nesse sentido, essas forças podem ser encontradas no ambiente externo à empresa ou dentro dela; paralelamente, seus impactos dependem não só de sua natureza e intensidade, mas também da própria capacidade da organização em enfrentá-las, reagindo com ou sem mudanças.

Pode-se esclarecer que as forças desestabilizadoras externas são aquelas identificadas em mudanças no ambiente fora da organização, podendo ser resultados de alterações nos ambientes social, político, econômico ou tecnológico onde a organização está inserida. Já as forças desestabilizadoras internas são encontradas dentro da própria organização, sendo resultantes de três possíveis fontes: associações profissionais ou corporações que têm os seus representantes atuando dentro da organização, como técnicos ou profissionais; novos objetivos fixados para a organização; e excedente de recursos,

ocasionando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Dando sequência ao mesmo raciocínio, DuBrin (2003, p.360) complementa que

[...] uma organização enfrenta simultaneamente as forças a favor da mudança (as forças motrizes) e as forças a favor da manutenção do *status quo* (as forças de restrição). As forças pela mudança incluem nova tecnologia, concorrência por parte de outros grupos e pressões gerenciais. As forças pelo *status quo* incluem as normas de desempenho do grupo, o medo da mudança, a complacência do empregado e as habilidades bem aprendidas. É necessária uma considerável habilidade gerencial para fazer com que as forças motrizes superem as de restrição.

De forma mais ampla, porém confirmando as considerações anteriores, Herzog (1991 *apud* WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 2000, p.212) classifica em três as situações capazes de provocar mudanças nas empresas, sustentando ainda a afirmação de que elas podem ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente:

- **crises e problemas:** dificuldades com a estrutura organizacional, incapacidade de atender às necessidades dos clientes e restrição de recursos;
- **novas oportunidades:** introdução de novas tecnologias, introdução de novos produtos e serviços, e disponibilidade de novos recursos;
- **novas diretrizes internas ou externas:** adequação a novas leis, adaptação a novas estratégias corporativas e implementação de novos sistemas de controle.

Basicamente, a decisão de mudar significa acentuar deliberadamente a desarticulação natural da organização, ou seja, haverá igualmente uma base lógica e intencional e uma ilógica e emergente. Como outras decisões, visa a objetivos, identifica alternativas, analisa informações e enfrenta as mesmas dúvidas, problemas e obstáculos. No entanto, mais do que em outras decisões, a intenção de inovar aguça as contradições naturais já existentes no meio organizacional. Ao contrapor as forças da estabilidade e as da mudança, a

inovação rompe valores e interesses, gerando apoios e resistências mais nítidos, além de fazer aflorarem emoções e imaginações menos conhecidas.

2.3.2 Resistência às mudanças

As mudanças inovativas fundamentam-se em premissas de melhoria crescente, seguidas de alterações que são julgadas benéficas ao desenvolvimento da empresa. No entanto, tais inovações são processos coletivos que, na maioria das vezes, alteram crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos, ao mesmo tempo em que podem alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização. Normalmente, envolvem apenas uma parte da empresa mas suas conseqüências atingem o todo, configurando um processo sistêmico, complexo e, principalmente, imprevisível e pouco controlável (MOTTA, 2001). Trata-se de processos que dependem de habilidades gerenciais e também da capacidade humana disponível e nem sempre utilizada no cotidiano empresarial. Nesse sentido, para Davis e Newstrom (1996, p.43), "uma mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual for gerenciada para minimizar a resistência".

Nesse contexto, um dos maiores problemas enfrentados pelos dirigentes dentro das organizações é a resistência dos funcionários às mudanças. Por isso, observa-se que, atualmente, a grande preocupação já não é tanto sobre a constatação de problemas, desejo ou rapidez da mudança, e sim sobre a possibilidade de o ser humano controlar o processo de mudança.

Segundo Davis e Newstrom (1996, p.43), a resistência às mudanças consiste em "qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho". Seguindo esse conceito, é possível observar três tipos de resistência às mudanças, como mostra o Quadro 2 (apresentado na página 45), os quais trabalham em conjunto para produzir as atitudes de um empregado em relação a uma mudança e

podem ser expressos por três diferentes tipos de utilização da palavra "lógica": **resistência lógica**, baseada em raciocínio lógico; **resistência psicológica**, baseada em emoções, sentimentos e atitudes; e **resistência sociológica**, baseada em interesses e valores coletivos.

A **resistência lógica** surge do tempo e esforço necessários à adaptação a uma mudança, inclusive novas atribuições de trabalho que devem ser aprendidas. Estes são custos reais sofridos pelos funcionários. Mesmo que uma mudança possa lhes ser favorável em longo prazo, estes custos em curto prazo devem ser pagos. A **resistência psicológica** é "lógica" em termos de atitudes e sentimentos individuais dos funcionários sobre a mudança. Eles podem temer o desconhecido, desconfiar da liderança gerencial ou sentir que sua segurança está ameaçada. Ainda que a gerência possa acreditar que não existem justificativas para esses temores, eles são reais para os funcionários e devem ser considerados. A **resistência sociológica** é "lógica" em termos de interesses e valores coletivos. Os valores sociais são poderosas forças no ambiente; portanto, elas precisam ser cuidadosamente tratadas. Nesse contexto, podem ser consideradas as coligações políticas, os valores conflitantes dos sindicatos, os diferentes valores sociais etc. No nível de pequeno grupo, existem amizades de trabalho que podem ser perturbadas pelas mudanças. De uma forma ou outra, estes tipos de resistência devem ser previstos e, cuidadosamente, trabalhados, uma vez que o que se deseja é uma aceitação das mudanças, por parte dos funcionários, de forma cooperativa (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

OBJEÇÕES LÓGICAS E RACIONAIS
- Tempo necessário para se adaptar - Esforço extra para reaprender - Possibilidade de condições menos desejáveis, como o declínio das habilidades - Custos econômicos da mudança - Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança
ATITUDES PSICOLÓGICAS E EMOCIONAIS
- Medo do desconhecido - Baixa tolerância à mudança - Aversão pela gerência ou outro agente de mudança - Falta de confiança nos outros - Necessidade de segurança; desejo de manter o <i>status quo</i>

FATORES SOCIOLÓGICOS; INTERESSES GRUPAIS
- Coligações políticas - Valores coletivos opostos - Perspectiva provinciana, estreita - Interesses adquiridos - Desejo de preservar as amizades existentes

QUADRO 2 – TIPOS DE RESISTÊNCIA DOS EMPREGADOS À MUDANÇA

Fonte: Davis e Newstrom (1996).

De modo geral, as pessoas não resistem, exatamente, às mudanças técnicas, mas sim, às mudanças sociais – mudanças em seus relacionamentos humanos que, geralmente, seguem às mudanças técnicas (LAWRENCE, 1986). O aspecto técnico da mudança é a feitura de uma modificação mensurável nas rotinas do trabalho. Já o aspecto social, refere-se ao modo como aqueles afetados pela mudança pensam ou percebem que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização.

Ainda, segundo o autor, as mudanças que provocam sintomas de resistências, são aquelas iniciadas fora do grupo de pessoas afetadas por elas. Esta condição está associada ao fato dessas mudanças serem desenvolvidas por alguém que não faça parte do grupo, e nenhum membro do grupo ter participado do processo. Isto indica que as mudanças desenvolvidas sem a participação direta das pessoas afetadas enfrentarão resistências. Da mesma forma, o comportamento do *staff* da empresa, responsável pelo processo de mudanças, também é uma causa adversa. Nesse caso, os dois fatores apresentados são: a **"auto-preocupação"** do *staff* responsável pelas mudanças, quando seus membros ficam absorvidos pelos aspectos tecnológicos das mudanças, tornando-os indiferentes aos vários aspectos sociais e humanos que possam estar perturbando as pessoas afetadas; e o **"passar por cima dos conhecimentos dos operadores"**, desconsiderando ou não reconhecendo seus conhecimentos empíricos e as práticas correntes das pessoas diretamente envolvidas com as operações das áreas que passam por alterações. Ambos os

fatores privilegiam os fatores técnicos, deixando de lado as relações sociais e humanas, além das características práticas do conteúdo das mudanças.

Na concepção de Lewin (1947 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p.33), as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantém o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um outro patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Para compreender que forma a resistência pode assumir, Kotter (1996) destaca que é preciso estar consciente das razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem às mudanças. Dentre estas razões, são incluídas: um desejo de não perder alguma coisa de valor, uma incompreensão da mudança e de suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização e uma tolerância reduzida em relação a mudanças.

Complementarmente e sob uma análise mais específica, essa resistência, para Motta (2001), Xavier e Dias (2002), pode surgir primeiramente por razões pessoais e individuais e, posteriormente, estaria envolvendo aspectos organizacionais. No âmbito individual, a resistência baseia-se nas características humanas de percepção, personalidade e necessidade. Assim, as principais fontes de resistência individual relacionam-se aos hábitos e às respostas programadas, à segurança, aos fatores econômicos, à incerteza e ao medo do desconhecido e ao processamento seletivo de informações para manter suas percepções do mundo intactas, ignorando as informações que as desafiem. No âmbito organizacional, a resistência baseia-se na natureza conservadora das instituições. Portanto, as principais fontes de resistência

organizacional relacionam-se à inércia estrutural, ao foco limitado de mudança, à inércia de grupo, à ameaça à especialidade, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos estabelecidas.

Assim, segundo Davis e Newstrom (1996, p.43),

[...] a ameaça observada, oriunda da mudança, pode ser real ou imaginária, pretendida ou involuntária, grande ou pequena. Independente de sua natureza, os funcionários tentam se proteger contra os efeitos da mudança. Suas ações podem variar de reclamações e resistência passiva até absenteísmo, sabotagem e desaceleração no ritmo de trabalho. [...] Todos os tipos de funcionários tendem a resistir às mudanças por causa dos custos psíquicos que as acompanham. [...] Embora as pessoas tendam a resistir às mudanças, essa tendência é compensada pelos desejos que elas têm de novas experiências e pelas recompensas a elas associadas.

Percebe-se então que, se inseridas em ambientes turbulentos e dinâmicos, isto é, que exercem pressões em termos de competitividade de mercado, para sobrevivência e adaptação às novas tendências, as empresas acabam aderindo à rotina das constantes mudanças, tanto nos processos administrativos e produtivos quanto na forma de realizá-los, sendo que, paralelamente, ainda têm que lidar com as divergências e resistências internas. É nesse sentido que Herzog (1991 *apud* WOOD JR, 1992) afirma que a mudança no contexto organizacional "engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta às modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia".

Em termos de alteração da tecnologia, uma vez que a tendência competitiva entre as empresas está, cada vez mais, sendo conduzida para uma "guerra" informacional, atualmente, o principal foco estratégico das organizações concentra-se nas tecnologias da informática que, desde o surgimento e utilização corporativa têm apresentado um alto grau de mudança e volatilidade. Conseqüentemente, alterando também os processos administrativos e a forma de serem concebidos e realizados.

2.3.3 A informática e a realização do trabalho

Atualmente, no contexto em que estão inseridas as empresas, é bastante difícil encontrar qualquer forma de organização ou de processo organizacional que não tenha sido alterado pelas novas tecnologias. Muitas das habilidades e dinâmicas profissionais que antes atendiam à demanda produtiva, hoje já não são, efetivamente, suficientes.

Segundo Gonçalves (1994), é possível considerar a premissa de que o relacionamento entre tecnologia e empresa ocorre em três níveis: o das pessoas (indivíduos), o dos grupos de indivíduos e o da empresa propriamente dita. Cada um desses níveis de relacionamento, por sua vez, abrange diversos impactos da tecnologia sobre a organização e seus componentes. Entretanto, ao se considerar a realização do trabalho como sendo o menor nível, então, os principais impactos da tecnologia podem ser organizados em seis grupos:

- conteúdo e natureza das **tarefas** a serem executadas;
- **habilidades** exigidas dos funcionários;
- pressões e **ritmo de trabalho**;
- **interação** entre as pessoas que realizam o trabalho;
- localização e **distribuição** das pessoas que realizam o trabalho;
- horário e duração das **jornadas de trabalho**.

Esses grupos, isolados ou em conjunto, têm o potencial de interferir em um ou mais dos aspectos-chave das empresas: estrutura organizacional, estrutura do processo produtivo, composição do quadro de pessoal, parâmetros de desempenho e gerenciabilidade. Essa interferência pode ser mais ou menos profunda, em função da intensidade do impacto da tecnologia sobre a realização

do trabalho. Sob este ponto de vista, as pressões tecnológicas têm efeito ascendente, a partir dos elementos de menor ordem na escala organizacional.

Pelas considerações de Gonçalves (1994), a relação mais abrangente entre tecnologia e empresa e, a mais forte relação "causa e efeito" entre elas, é de natureza estratégica, uma vez que a competência tecnológica influencia as estratégias da organização e, portanto, tem influência direta nos sistemas e na estrutura operacionais. Dessa forma, e por consequência, tem impacto direto no contexto, configuração, arranjo e natureza das atividades produtivas. Na verdade, segundo Davis e Newstrom (1996, p.102), juntando-se à recente evolução de novas formas de organização, "a tecnologia está acrescentando uma outra poderosa força ao ambiente de trabalho, envolvendo aspectos gerais como especialização, integração, descontinuidade e mudança". Pode-se perceber que sob qualquer sintoma de mudança tecnológica mudam-se também os trabalhos e as especializações.

Ainda, sustentando a abordagem schumpeteriana sobre o desenvolvimento tecnológico capitalista, Davis e Newstrom (1996, p.102) afirmam que

[...] o fluxo da tecnologia não é contínuo, mas sim uma série de explosões de novos desenvolvimentos. Em consequência, o preço exigido para o progresso que ela traz é que as pessoas precisam se adaptar a mudanças inesperadas. Talvez com um certo atraso, a revolução tecnológica produz também uma revolução social. A tecnologia está se desenvolvendo tão rapidamente que está criando problemas sociais muito antes que a sociedade possa desenvolver as soluções. No ambiente de trabalho, novas formas de organização, novas maneiras de supervisão, novas estruturas de recompensa e uma série de outras mudanças são necessárias para absorver a tecnologia. Para se ajustar à tecnologia, precisa-se de mais mobilidade: econômica, social, ocupacional, geográfica, gerencial e dos funcionários.

Entretanto, dentre as várias tecnologias que, nos últimos tempos, causaram impactos sociais e na realização do trabalho, a de informática é a que tem despertado maior atenção. Fazendo-se uma análise comparativa, da mesma forma que a revolução industrial utilizou tecnologia para estender a capacidade física de realizar o trabalho, a informática modificou as formas de lidar com as

capacitações humanas, especialmente por meio da reconfiguração mental, da forma de conduzir os relacionamentos e a interação entre as pessoas, e da redistribuição dos tempos gastos nas diversas atividades.

De acordo com Tapscott e Caston (1993), nos primórdios de sua existência, décadas de 50, 60 e 70, a informática era buscada, basicamente, como meio de redução de custos das atividades administrativas. Entretanto, pode-se constatar que, após ter passado por um período de amadurecimento tecnológico, os recursos informatizados têm sido utilizados de forma estratégica dentro das empresas, na intenção de se obter vantagem competitiva no mercado.

Uma mudança paralela em termos de tecnologia, está relacionada com suas práticas de uso, ou seja, a informática saiu do domínio de uma parcela elitizada dentro das organizações para ser acessada por grupos de novos usuários, que já compreendem alterações e eficiência na realização de suas atividades. Em um primeiro instante, o enfoque estava nos especialistas, profissionais e gerentes técnicos que planejavam, implementavam, gerenciavam e controlavam a infra-estrutura de computação da empresa. Com a transição para a nova era, os usuários da tecnologia de informação tomaram a dianteira, tornando-se cada vez mais sofisticados e exigentes, querendo moldar toda a tecnologia que é implementada em suas organizações e, paralelamente, querem controlar sua utilização e definir o efeito que ela terá em seus próprios trabalhos. Trata-se de uma compreensão de que a eficaz utilização da tecnologia de informação, acoplada a uma mudança no modo que realizam seus negócios, determinará seu próprio sucesso e de suas organizações (TAPSCOTT; CASTON, 1993).

Pelas palavras de Gonçalves e Gomes (1993, p.114),

[...] as novas tecnologias de utilização das informações através dos computadores alteram radicalmente o funcionamento dos grupos no tempo e no espaço. Isso cria a oportunidade de pensarmos em grupos de uma forma totalmente diferente. A própria noção de trabalho, além das fronteiras de trabalho em si, vai sendo alterada pelas novas formas de tecnologia.

Ainda, segundo os autores, após ter penetrado nos mais diversos tipos de organizações e na vida pessoal de uma parte considerável da população mundial, a tecnologia de informática continua evoluindo rapidamente, de forma a atingir cada vez mais um padrão de preço, qualidade e aspecto físico adequado ao seu reconhecimento como um produto de demanda básica por parte dos indivíduos e das empresas. O surgimento do computador foi um fato essencial que desencadeou um processo de intensificação das diferenças entre as formas tradicionais e as novas de se realizar o trabalho.

Diante de um novo paradigma, relacionado à tecnologia informacional, algumas características podem ser consideradas como, por exemplo, o fato de ter a informação como matéria-prima e um conjunto de tecnologias atuando sobre essas informações. Outro ponto a ser tratado, estaria relacionado com a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias informatizadas, uma vez que a informação é parte integral de todas as atividades e processos humanos, individuais ou coletivos. Dessa forma, pode-se constatar que as inovações que estão relacionadas com as tecnologias da informação vêm alterando as formas, processos e, freqüentemente, o estilo de vida das pessoas. Dentro de uma concepção sócio-organizacional e, levando-se em conta também os aspectos econômicos da tecnologia informacional em desenvolvimento, o que se pode perceber é a utilização da "computação generalizada" que, atualmente, transforma o ambiente comercial e todo o ambiente social e doméstico, deixando cada vez mais difusas as fronteiras entre o trabalho e o lar (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Porter (1999, p.32) afirma:

[...] Surge uma nova estrutura social, manifestada sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo o planeta. Essa nova estrutura social está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção, no final do século XX.

Lima (2000, p.53) confirma:

[...] Hoje, a informática e a computação são áreas de conhecimento que já se caracterizam como elementos de uma ciência, fazendo parte do cotidiano de milhares de instituições e agrupamentos produtivos e influenciando na forma de se conduzir de milhões de pessoas.

Motta (2001, p.x) complementa:

[...] As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. A maioria das inovações melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial e, portanto, atrai e acena com a possibilidade de maior universalização do bem-estar.

Com o objetivo de explicar as diferentes dinâmicas e padrões de geração, uso e difusão de tecnologias e outras inovações associadas, pode-se considerar o conceito de Paradigma Tecno-Econômico – PTE – proposto por Dosi, Freeman e Perez (*apud* LASTRES; FERRAZ, 1999, p.32), como caracterização do que se convencionou chamar de **paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação**, seguido posteriormente, pelo desenvolvimento das teorias associadas à **economia da informação, conhecimento e aprendizado**. Deve-se considerar que o conceito de PTE indica o resultado do processo de seleção de uma série de combinações viáveis de inovações (técnicas, organizacionais e institucionais), provocando transformações que permeiam toda a economia e exercendo importante influência no comportamento da mesma.

Essa mudança de paradigma, favorece o início de uma nova era tecno-econômica, envolvendo a criação de setores e atividades que demandam de novas formas de gerar e transmitir conhecimentos e inovações, ao mesmo tempo em que necessitam produzir e comercializar bens e serviços, e definir e implementar estratégias de atuação.

Dentre as características mais importantes do novo paradigma tecnológico e dos efeitos econômicos da difusão das tecnologias da informação, segundo Lastres e Ferraz (1999), podem ser citadas:

- a crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade;

- a crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento dos mesmos e de outros tipos de informação;
- as mudanças fundamentais nas formas de gestão e de organização empresarial, gerando maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa, assim como maior interligação de empresas e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamentos entre os mesmos;
- as mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores.

Não se pode negar que a informação sempre teve um papel de destaque no crescimento da economia onde, ao mesmo tempo, a evolução da tecnologia determinou, em grande parte, a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como formas sociais de organizações econômicas. Entretanto, segundo Castells (1999, p.87), vive-se um momento de descontinuidade histórica, em função do poder e das influências visíveis das tecnologias da informação, que possibilitam que a própria informação se torne um produto do processo produtivo. Por suas palavras,

[...] os produtos das novas indústrias de tecnologia da informação são dispositivos de processamento da informação ou o próprio processamento da informação. Ao transformarem os processos de processamento da informação, as novas tecnologias da informação agem sobre todos os domínios da atividade humana e possibilitam o estabelecimento de conexões infinitas entre diferentes domínios, assim como os elementos e agentes de tais atividades.

Nesse contexto, o novo paradigma que apresenta suas bases fundamentadas na tecnologia da informação pode ser analisado como uma resposta encontrada pelo sistema capitalista para o esgotamento de um padrão de acumulação

baseado na produção em larga escala, utilização intensiva de matéria e energia e, capacidade limitada de gerar variedades.

Contudo, baseando-se em seus estudos, Mañas (1993, p.101) observa que "a pressão de novas tecnologias sobre o indivíduo no seu local de trabalho, não é de maneira alguma um fato novo". Sendo assim, ao conduzir esse fato para a realidade atual em que se encontram as empresas, percebe-se que os avanços técnicos vinculados à nova proposta informacional, isto é, aos recursos de informática, sempre têm forçado mudanças no funcionamento das organizações e da sociedade. É então, no contexto institucional, que as novas tecnologias informatizadas se impingem sobre a natureza das tarefas, trazendo um descompasso entre trabalho e habilidades, mudando as condições de salário e emprego.

Porém, um grande obstáculo à implantação de novas tecnologias informatizadas é a resistência dos membros da organização. Em relação à utilização da tecnologia da informação, Lima (2000) caracteriza um grupo de usuários, talvez ainda em maior número, que normalmente estabelece um processo dissociativo entre a mudança e sua realidade, evitando um contato com o "novo" e relegando o processo de mudança a um plano secundário em suas vidas, muito embora faça uso de outras tecnologias indispensáveis (telefone celular, por exemplo) que garantem sua funcionalidade no contexto social. Nesse caso, nota-se um esforço no indivíduo, consciente ou inconsciente, de se manter distanciado do cenário de mudanças em relação ao uso das tecnologias, como se o comportamento de "negação" possibilitasse uma sobrevivência dentro do modelo conhecido.

Historicamente, sabe-se que a introdução da máquina e o surgimento dos computadores trouxeram poucas vantagens para os trabalhadores, enquanto classe, uma vez que a busca do aumento de produtividade e da redução de esforço humano na execução de tarefas acarretou, além da diminuição da oferta de emprego, a necessidade de modificação substancial nas competências e habilidades básicas para o trabalho. Corroborando com essa idéia, Lima (2000)

trata de forma bem particular a influência exercida pela tecnologia informacional sobre todas as áreas profissionais que, conseqüentemente, conduzirá as habilidades e as competências dos trabalhadores às constantes mudanças e impactos ao longo do tempo. Seguindo a mesma perspectiva, Zabet e Silva (2002, p.58) argumentam que "essa mudança tecnológica tem forte impacto psicológico e sociológico, pois obriga as empresas a pensar novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho, eficiência e produtividade".

Contudo, na visão de Mañas (1993), para os trabalhadores, a tecnologia, de forma geral, não tem propriedade de qualificar ou não o funcionário. A desqualificação ou qualificação é associada à utilização de máquinas e equipamentos, e esta decorre da organização do trabalho produtivo. Dessa maneira, a preocupação está em distinguir a forma com que as novas tecnologias estão sendo implementadas e quais as possibilidades de que estas enriquecerão o conteúdo das tarefas.

Sob uma visão holística, Castells (1999, p.26) trata esse fato utilizando os seguintes termos:

[...] Sem dúvida, a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico.

Assim, dentro de um ambiente sócio-organizacional é possível identificar e classificar alguns grupos de pessoas em relação aos níveis de utilização, bem como pelas percepções e valores que atribuem às novas tecnologias da informação, que permitem otimizações nos processos administrativos, operacionais e de comunicações dentro das empresas. Pelo fato de existirem vários fatores que, direta ou indiretamente, estariam interferindo nesse tipo de comportamento, pode-se até considerar, dentro dessa classificação, dois extremos críticos: obsessão ou repúdio à utilização de tais tecnologias. Nesse sentido, Boone e Kurtz (1998) apresentam as relações de adoção ou rejeição de

uma determinada inovação tecnológica por parte dos consumidores, bem como os fatores que o conduzem a esse processo que, pela concepção dos autores, pode ser apresentado sob cinco estágios:

- **Conscientização** – o consumidor toma consciência da inovação, mas faltam-lhe informações sobre ela;
- **Interesse** – o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação;
- **Avaliação** – o consumidor considera se deve experimentar a inovação;
- **Experimentação** – o consumidor experimenta a inovação para melhorar a estimativa de seu valor;
- **Adoção** – o consumidor decide fazer uso completo e regular da inovação caso esta produza resultados satisfatórios.

Como pode ser observado por meio da Figura 2 (apresentada na página 58), durante o processo de adoção de uma inovação tecnológica, cinco grupos de adotantes são destacados, sendo diferenciados, principalmente, por seus valores pessoais.

Os **adotantes inovadores** constituem um grupo de risco, ou seja, estão dispostos a experimentar novas idéias assumindo algum risco por adotarem as inovações tão logo surgem no mercado. Outro grupo é o dos **adotantes rápidos**, que são guiados pelas referências, liderando as opiniões em seus ambientes sociais e antecipando a adoção de novas idéias, embora com certa cautela. Na sequência, tem-se o grupo dos **adotantes moderados**, caracterizado por um certo grau de deliberação e por aderir às inovações, ainda antes das pessoas médias, embora raramente sejam líderes de opiniões. Caracterizado pelo ceticismo, o grupo dos **resistentes moderados** comporta

indivíduos que só adotam uma determinada inovação após a grande maioria das pessoas tê-la experimentado. Por fim, o grupo a ser destacado é o dos **resistentes radicais** que, teoricamente, prendem-se à tradição, desconfiam das mudanças, unem-se a outros grupos tradicionalistas e somente adotam uma determinada inovação tecnológica quando a mesma assume uma conotação tradicional.

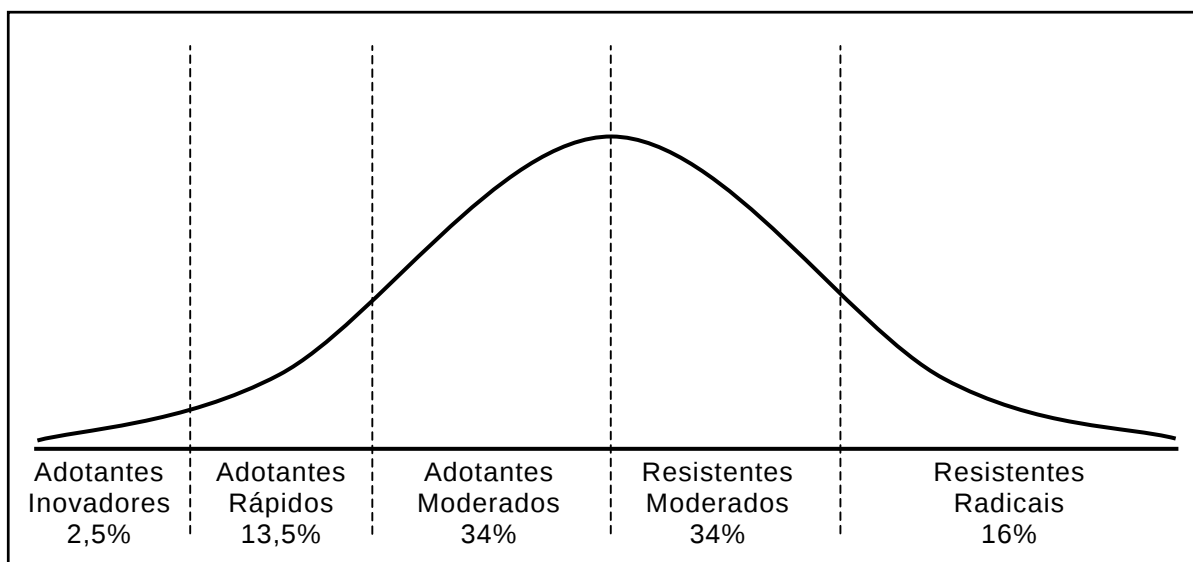


FIGURA 2 – TEMPO DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES

Fonte: Adaptado de: Boone e Kurtz (1998).

Durante o processo de adoção de inovações, devem ser consideradas algumas características que são importantes para influenciar o nível de adesão pelas pessoas, como custo, risco e incerteza, credibilidade, aprovação social etc. Porém, em meio a essas características, Boone e Kurtz (1998) destacam cinco que são especialmente importantes, principalmente quando associadas à adoção de novas tecnologias informacionais:

- **Vantagem Relativa** – grau pelo qual um produto parece ser superior aos demais nos diversos sentidos como preço, melhorias físicas, facilidades de uso etc;

- **Compatibilidade** – grau pelo qual um produto se compatibiliza com os valores e experiências dos indivíduos de um determinado grupo;
- **Complexidade** – grau relativo de dificuldade de compreensão ou utilização de um produto;
- **Possibilidade de utilização para testes** – grau pelo qual um produto pode ser experimentado (avaliado) durante um período limitado;
- **Observabilidade** – grau pelo qual os resultados de uso de um produto são observáveis ou descritíveis aos outros.

Tendo-se como referência as influências individuais que as tecnologias da informação causam antes e depois de sua adoção em meio social, fica evidente então, que são diversos os impactos da informática nas atividades empresariais e que as dificuldades para incorporar inovações tecnológicas aos sistemas organizacionais e às pessoas, de forma geral, são imperativas, mas têm que ser vencidas à medida que as empresas decidem adotar a tecnologia da informação como estratégia competitiva. Dentro desse grupo de novas tecnologias, podem ser destacadas as redes de computadores, a Internet, sob uma visão ampla de conectividade organizacional, e a Intranet, focada principalmente nas atividades internas de otimização, integração e comunicação institucional.

2.3.4 As redes e a dinâmica da comunicação digital

Durante as três primeiras décadas após a introdução dos sistemas informatizados nos ambientes corporativos, as empresas utilizaram essas tecnologias para atender a finalidades específicas, como sistemas de controle financeiro, controle de estoques, controle de processos e processamento de textos. Esses sistemas fundamentavam-se em um modelo único e relativamente simples, isto é, a computação centralizada, baseada em uma grande central de

informações que disponibilizava acessos para os diversos setores dentro da empresa.

Entretanto, a natureza isolada, independente e consolidada do computador central tornava-se cada vez mais limitante durante os anos 80 e, conseqüentemente, novas exigências de suporte tecnológico foram apresentadas, ao mesmo tempo em que tipos de arquiteturas de computação mais atualizados foram surgindo para desafiar os modelos anteriores. As empresas passavam, então, a desfrutar de métodos mais elaborados para tratar e manipular as informações, ou seja, com auxílio das redes de computadores que, desde que se tornaram tendências a partir dos anos 90, deram um novo sentido à tecnologia da informação, causando impactos diretos nas estratégias das organizações (TAPSCOTT; CASTON, 1993). Compactuando com este mesmo entendimento, Oliveira (2003, p.126) comenta que

[...] antigamente, as empresas organizavam a sua informatização criando um centro de processamento de dados [...] Só mais tarde entendeu-se que a informática e a comunicação devem constituir um sistema de redes extremamente solto e difuso dentro das empresas, permitindo um fluxo amplo de informações entre todos os trabalhadores. As tecnologias da informação e da comunicação deixaram de ser a especialidade de alguns, para ser uma dimensão do trabalho de todos.

O ambiente de computação em rede passou, assim, a proporcionar meios para que seus usuários pudessem ter acesso a uma ampla gama de informações, aplicações e recursos de informática, sem ter que se preocupar com a forma pela qual essas informações, aplicações e recursos estivessem interligados entre si. De certa forma, como afirmam Andrade e Falk (2001, p.71), "a TI, hoje caracterizada pelo uso das redes, tende a tornar a estrutura de uma organização mais horizontal e descentralizada, pois as informações fluem mais rápida e facilmente do nível operacional até o nível estratégico". Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) complementam ainda, como sendo vantagens para os novos processos de comunicação, o fato de tais tecnologias poderem distribuir as informações com maior rapidez, o que as tornariam mais disponíveis e com seu acesso mais amplo e imediato.

Nesse sentido, Jamil (2001), salienta que a interconexão entre computadores é, atualmente, a base para a informática de qualquer organização, uma vez que permite vencer as distâncias com a comunicação, criar novos serviços e formas de trabalho, e proporcionar, cada vez mais, agilidade e rapidez nos negócios. Segundo o autor, existem vários motivos que podem levar uma organização a conectar em rede seus sistemas informatizados ou, até mesmo, expandir uma rede já existente, abrangendo outros sistemas. Dentre esses motivos, podem ser citados:

- **Padronização:** permite que uma empresa de qualquer porte possua padrões diversos para seus serviços e *softwares*, viabilizando a realização de atividades homogêneas por todos os funcionários;
- **Compartilhamento de Serviços Escassos:** favorece a disponibilização para todos os usuários de serviços que são considerados inviáveis se ativados de formas independentes em todos os "pontos" da rede, como os serviços de impressão, fax, armazenamento de massa, conexões, telefonia etc;
- **Administração e Planejamento:** conduz a um maior controle e organização das atividades gerais de todo o sistema, tanto para recursos e serviços disponibilizados como para acessos de usuários;
- **Novos Serviços:** a implementação de novos serviços informatizados, utilizando uma rede de computadores como plataforma, pode ser algo mais planejado e racional, principalmente pela implantação de novos equipamentos que irão fornecer algum tipo de recurso adicional aos usuários do sistema.

Em discurso semelhante, Lima (2000) enfatiza que a mais importante contribuição da tecnologia computacional é o fato de ter possibilitado o que se

denomina de **conectividade**, ou seja, a possibilidade de nos comunicarmos de forma multidirecional com quaisquer partes do planeta, trocando dados e acessando informações de forma interativa, principalmente, com os recursos da tecnologia consolidada da Internet.

Para efeito conceitual, pode-se dizer que a Internet, considerada por muitos como uma das poucas coisas positivas oriundas do período da guerra fria, foi um projeto desenvolvido pelo governo dos Estados Unidos no final da década de 50 que tinha como objetivo a segurança nacional do país diante de um possível ataque nuclear soviético. Originalmente, esse projeto recebeu o nome de ARPA – *Advanced Research Projects Agency*, tendo a primeira versão de sua rede estruturada com a denominação de ARPAnet. A proposta era conectar os mais importantes centros universitários de pesquisa americanos com o Pentágono para permitir não só a troca de informações rápidas e protegidas, como também instrumentalizar o país com uma tecnologia que permitisse manter ativos canais de comunicação em caso de guerra (HILLS, 1996; JAMIL, 2001; LIMA, 2000).

Em um momento seguinte, todo esse grandioso, complexo e eficaz sistema foi abrangido pela NSF – *National Science Foundation*, para que se incorporasse aos centros de pesquisa, institutos civis e universidades americanas, no intuito de se conectarem e proverem subsídios aos trabalhos de pesquisa acadêmica que, efetivamente, resultou na Internet. No início dos anos 90, a ARPAnet deixou, oficialmente, de existir como órgão, uma vez que a NSF passou a permitir que a iniciativa privada assumisse a Internet, causando uma explosão em sua taxa de crescimento e favorecendo o comércio internacional pela grande rede.

Hoje, a Internet é um sistema de baixo custo e auto-sustentável, operando de forma pública e cooperativa, podendo ser acessada por meio de redes próprias ou de um provedor. Porém, na atual realidade em que se encontra a sociedade, bem como as organizações, a mais importante e significativa utilização da Internet é por meio da tecnologia Web (também conhecida como WWW – *World*

Wide Web), desenvolvida por Tim Bernes Lee enquanto fazia parte da equipe do CERN (*The European Institute for Particle Physics*). Por suas possibilidades de incorporação de recursos multimídia (áudio e vídeo) e tendo como principal característica a capacidade de navegação por meio de hipertextos – textos que comportam recursos multimídia e que são disponibilizados na Internet, o sistema possibilita um processo de individualização do levantamento de informações desejadas. Paralelamente, é importante salientar ainda, um dos mais antigos e bem conceituados serviços da Internet: o correio eletrônico – *e-mail*, que permite a troca de mensagens instantâneas entre quaisquer partes do mundo. Na visão de Jamil (2001), a grande difusão desse serviço nos dias de hoje, faz com que

[...] o correio eletrônico seja veículo de comunicação de grande importância para a humanidade, no que diz respeito à mera troca de mensagens para fins de diálogo, quanto para processos de tomada de decisões em importantes ambientes de negócios.

Pode-se considerar que o advento da Internet é uma transformação tecnológica de dimensões históricas, a partir do instante que integra, em uma rede interativa, vários modos de comunicação. Com o passar do tempo, a Internet tornou-se um verdadeiro ambiente de transações comerciais, ou seja, um indispensável componente de estratégias de negócios, não havendo empresas ou profissionais que possam admitir se manterem competitivos no mercado sem considerar essa tecnologia como um de seus recursos. Pelas palavras de Castells (1999, p.375),

[...] a universalidade da linguagem digital e a lógica pura do sistema de comunicação em rede criaram as condições tecnológicas para a comunicação horizontal global. Ademais, a arquitetura dessa tecnologia de rede é tal que sua censura ou controle se tornam muito difíceis. O único modo de controlar é não fazer parte dela, e esse é um preço alto a ser pago por qualquer instituição ou organização, já que a rede se torna abrangente e leva todos os tipos de informação para o mundo inteiro. [...] Os interesses comerciais e governamentais são coincidentes quanto ao favorecimento da expansão do uso da rede: quanto maior a diversidade de mensagens e participantes, mais alta será a massa crítica da rede e mais alto, o valor.

Ao definir esse tipo de abordagem, Castells (1999) trata a Internet como a espinha dorsal da Comunicação Mediada por Computadores – CMC. Para o autor, esse recurso desempenhará papel cada vez mais decisivo na formação de uma futura cultura e, progressivamente, as elites moldadoras de seu formato desfrutarão de vantagens estruturais na sociedade emergente. Pela avaliação de Lima (2000), muito embora não seja uma tecnologia acabada, tendo ainda um grande espaço para evoluir, quer em termos de velocidade, manuseio e compressão de informação, quer em termos de incorporação de novos recursos, a Internet exerceu e exerce um papel fundamental na aceleração da mudança, pois tem possibilitado o redesenho do ambiente social em termos de comunicação, publicações, comércio, manuseio de informações e recurso educacional.

Por outro lado, também é possível identificar, de forma muito intensa, a utilização de toda essa tecnologia dentro das empresas, como ferramenta operacional e administrativa e, ao mesmo tempo, como um veículo que favorece a comunicação e estimula a integração dos funcionários em todo os setores da organização. Sob essas características, Hills (1996) apresenta as ferramentas *groupware*, destacando a Intranet como grande exemplo dentro dos ambientes sócio-organizacionais, categorizando-a como uma rede privativa que dispõe de infra-estrutura operacional semelhante à da Internet. Praticamente, as aplicações das Intranets são ilimitadas, sendo voltadas principalmente para veiculação de notícias, mensagens, relatórios e informativos, treinamento interno, trabalhos à distância, grupos de discussão e disponibilização de recursos digitais (documentos e *softwares*).

Em seus estudos dentro das organizações, Hills (1996) expõe alguns pontos de impactos das Intranets dentro das empresas, como forças de mudanças, categorizando-os em dois grupos: o de aumento da competitividade por meio da eficiência operacional e produtividade, e o de quebra de barreiras com a construção de uma cultura do compartilhamento e cooperação. Em relação ao primeiro grupo, ao incorporar aplicações e o banco de dados ao ambiente da Intranet, os funcionários poderão utilizar as informações de formas mais

otimizadas, favorecendo as tomadas de decisão e o atendimento aos clientes. Esses procedimentos potencializam-se em vantagem competitiva para a empresa. Já o outro grupo, apesar de considerar a importância dos resultados operacionais, valoriza ainda mais a mudança cultural causada pela Intranet, quando promovem comunicação e cooperação entre funcionários, nivelam a hierarquia e facilitam o vínculo organizacional.

O desdobramento de toda essa tecnologia computacional voltada também para as comunicações, conduz as empresas para uma outra etapa "re-evolucionária" (LIMA, 2000), permitindo que os sistemas de conectividade se tornem ainda mais amigáveis e mais abrangentes, fazendo com que as comunicações internas na empresa possam se tornar dinâmicas e completas. Nesse aspecto, o ambiente de conectividade interna e externa dentro das organizações exerce um papel fundamental nessa nova fase de mudança e interatividade, uma vez que, segundo Lima (2000, p.108),

[...] cada pessoa pode se comunicar de forma mais efetiva e em tempo real com os outros membros da organização em qualquer parte do mundo, trocando não só informações verbais como também qualquer tipo de relatório sobre qualquer tipo de dado existente na empresa em um conceito de just-in-time. Mais do que isso, as pessoas podem trabalhar juntas em projetos ou qualquer outro tipo de atividade, reduzindo a distância geográfica e os fusos horários a um fator de menos importância no processo de criação de sinergia produtiva.

Contudo, mesmo reconhecendo os benefícios das comunicações eletrônicas, principalmente as que se agregam aos ambientes informatizados, não se pode deixar de salientar algumas desvantagens potenciais desses recursos, que são apresentados por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.249) da seguinte forma:

[...] a comunicação eletrônica é fortemente impessoal; quando a usam, as pessoas interagem diretamente com as máquinas, não umas com as outras. Isto tira da situação aspectos não-verbais que poderiam acrescentar a ela importante conteúdo e significado. Os meios eletrônicos também poderiam influenciar os aspectos emocionais da comunicação, tornando as pessoas menos inibidas e mais impacientes naquilo que elas dizem. [...] outro risco da nova tecnologia da informação é a sobrecarga de informações. Em alguns casos há um excesso de informações dentro das redes de comunicação

organizacional e nos sistemas de e-mails, acarretando basicamente uma sobrecarga. Os usuários podem ter dificuldades de separar o útil do trivial, podendo ficar impacientes ao fazê-lo.

De forma geral, mesmo em situações adversas e, apesar de facilitar situações não adequadas para a eficiência das comunicações dentro das empresas, o que se percebe é uma intensa mudança de paradigmas tecnológicos, que faz aflorar uma tendência por parte das organizações em utilizar as tecnologias da informação e comunicação, especialmente a Internet e as Intranets, como forma de divulgação institucional, veiculação e democratização ao acesso da informação, otimização das diversas atividades administrativas e a integração pessoal dentro das empresas. Zabet e Silva (2002) confirmam as idéias de que as redes inter-empresariais que permitem comunicações e compartilhamento de recursos de tecnologia e informações, promovendo uma total integração dos componentes organizacionais, podem ser consideradas um grande advento tecnológico contemporâneo.

Porém, a adoção e a utilização das tecnologias dentro de um contexto sócio-organizacional, em muitos casos, ocorre não somente pela necessidade ou conveniência a que se relacionam. Na verdade, a aceitação da tecnologia como ferramenta de uso pessoal ou produtiva, dentro das empresas, vai ao encontro de aspectos intangíveis a todo este processo. Trata-se, portanto, de comportamentos que estão vinculados às percepções e valores individuais, que poderão sofrer alterações de acordo com a época em que forem observados e, principalmente, por estarem associados às diversas características e sentimentos particulares do ser humano.

2.4 O SER HUMANO

Um dos maiores mistérios da ciência e, de certa forma da humanidade, é a compreensão definitiva das relações do homem com o universo das coisas e de seu verdadeiro papel na natureza (MONDIN, 1980). Ao tratar dessas relações diante dos recursos tangíveis e intangíveis, dentro de um ambiente social, torna-

se necessário entender as reações e os estímulos conscientes e inconscientes, que conduzirão a determinados comportamentos diante de situações que apresentarão sentidos diferentes para cada indivíduo, de acordo com seus valores e percepções particulares em relação ao meio em que está inserido e participa.

2.4.1 Valores

Dentro de um contexto social, os valores referem-se, basicamente, à importância que uma pessoa dá a algo que serve como orientação para agir. Normalmente, também estão ligados à crença duradoura de que o modo de conduta de uma pessoa é melhor que o modo oposto de conduta (DUBRIN, 2003). As pessoas não nascem com um determinado conjunto de valores. Em vez disso, os valores são aprendidos durante todo o processo de crescimento. Porém, na maioria das vezes, são influenciados e moldados por modelos, atitudes externas e, até mesmo, por influências religiosas. Na realidade, os valores das pessoas se desenvolvem como consequência do aprendizado e da experiência que elas encontram no ambiente cultural em que vivem. Como aprendizado e experiências diferem de uma pessoa para outra, o resultado disso são as diferenças de valores (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999)

É possível observar que, em uma organização os valores dos empregados nem sempre são mesclados com os valores exigidos no cargo, sobretudo quando forem muito discrepantes. Porém, quando esse estado de congruência existe, o desempenho das atividades tende a ser maior, quer seja em um extremo ou em outro. Contudo, quando as exigências feitas pela empresa colidem com os valores básicos de um indivíduo, essa pessoa passa a sofrer um **conflito do papel pessoal**, ou seja, o empregado quer obedecer às ordens mas não quer cometer um ato que seja inconsistente com seus valores particulares (DUBRIN, 2003).

De certa forma, por diversas razões pessoais e até mesmo profissionais, com o passar do tempo, este conflito entra em um estado de pseudo-equilíbrio, ou seja, na tentativa de amenizar as situações conflitivas, o funcionário tende a equacionar, mesmo que temporariamente, seu estado emocional e psicológico com a situação em que se encontra. Nota-se que, em alguns casos, este estado mantém-se em continuidade, numa espécie de simbiose entre as partes. Na verdade, pela pluralidade social que compõe o ambiente de trabalho, transpõe-se então uma equidade de valores. Pelo fato de poder representar as relações que são realizadas no macrosistema social onde se inserem, as empresas tendem, historicamente, a copiar os modelos de relações presentes nesse contexto, transferindo-os para o âmbito de suas relações internas. Portanto, procuram tornar-se uma composição de ritos, valores, preceitos etc, de um todo social, tomando como prática a convivência dos dois segmentos e simplificando a quantidade de códigos e novos valores que os indivíduos têm que assimilar para atuar nessa relação.

Historicamente, pode-se observar, pelos processos evolutivos das organizações, que essa transferência ocorre de várias formas, as quais se fazem presentes nos ritos organizacionais, no sistema de valores em questão e na maneira de organizar, administrar e controlar as atividades executadas, tendo como base a cópia das práticas vigentes no macrosistema social. Com o estabelecimento de um *continuum* entre os dois segmentos – ambiente e empresa – as organizações pensavam que estariam garantindo sua sobrevivência, o que factualmente não ocorria, ou seja, as empresas tornavam-se mais susceptíveis às mudanças ambientais porque havia a crença de perda ao se aderir ao novo. Assim, em vez de preverem oportunidades nas mudanças, procuravam formas de preservar o *status quo*, já que qualquer mudança no paradigma adotado implicaria em uma ruptura com a estrutura de relações já estabelecida e consagrada como funcional, visto que atendia aos interesses de ambas as partes envolvidas. Segundo Lima (2000), esse foi um modelo de relações que perdurou por várias décadas, em função de um desdobramento evolutivo que tinha como base uma tecnologia que atuava de forma passiva em todo o processo de mudança.

Entretanto, após a Segunda Grande Guerra, uma onda de rápidas e drásticas transformações, tecnológicas e operacionais, foi modificando as estruturas organizacionais, criando uma nova concepção onde os valores não se alteraram, mas sim, o discurso em relação ao ambiente sócio-organizacional. Iniciava-se uma cadeia de transformações que não só iria, por parte da empresa, implodir a relação de cópia do modelo social que estabelecia sua forma de conduta, como levaria as organizações a impor à sociedade uma nova concepção de relação que alavancaria uma série de mudanças futuras. Assim, toda essa mudança pós-guerra e a demanda reprimida no período de conflito, aliadas aos novos valores surgidos da experiência, levaram as empresas a repensarem seus rumos e sua forma de se relacionar interna e externamente.

Com isto, as organizações desenvolveram uma capacidade de modificar o seu *modus operandi* de forma mais rápida do que a capacidade de a sociedade redimensionar seu sistema valorativo. Em outras palavras, as empresas passaram a exportar para o seu ambiente externo uma gama de novas tecnologias e de modelos de discursos de condutas que, de certa forma, estão alterando o perfil da sociedade e intervindo no seu construto.

Hoje, com suas experiências, as empresas oferecem novas concepções valorativas que, oriundas da necessidade e não de uma preocupação humanista, demonstram ser mais consistentes do que as praticadas no âmbito social, permitindo uma revisão dos valores de condutas e das relações interpessoais, além de obrigarem os indivíduos, mesmo que sob protesto, a desenvolverem mecanismos psicológicos que permitam uma abertura para o novo (LIMA, 2000). Neste caso, a forma de interpretar ou a própria percepção das novidades são totalmente particulares e condicionadas a um ambiente e conjunto de experiências pessoais.

2.4.2 Percepções

Observando-se as características dos grupos sociais, é possível considerar que uma pessoa representa a síntese daquilo que herdou, percebeu e assimilou, constituindo o seu mundo, ou o seu eu profundo, resultado de tudo que aprendeu e viveu. A sua atitude é uma resposta à sua personalidade, assimilação e percepção que, dentro dos conceitos biológicos dos seres humanos, é entendida como sendo o recebimento de uma influência sensorial através dos cinco sentidos; de uma mecânica biológica pelo desempenho dos órgãos, e de uma ação psicológica por reflexos. Trata-se de um processo pelo qual as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia (SCHIFFMANN, 1990). Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.74), "através da percepção, as pessoas transformam as informações em respostas que envolvem sentimentos e ações". DuBrin (2003, p.58) confirma essa idéia ao considerar que "a percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como agem com base nessas percepções".

Por essas considerações, nota-se que o indivíduo, por seus sentidos, recebe estímulos que produzem a experiência sensorial, complementada pelas experiências biológica e psicológica, construindo o seu refúgio interior ou aquilo que vulgarmente denomina-se a face oculta da personalidade, que comanda sutilmente a atitude. Portanto, é possível estabelecer que os objetivos são quase sempre emocionais, embora o comportamento, como atividade-meio, passa ser racional. Continuando esse mesmo raciocínio, Chauí (1999, p.120) focaliza o conhecimento sensível, também chamado de conhecimento empírico ou experiência sensível. Por suas palavras,

[...] a sensação é o que nos dá as qualidades exteriores e interiores, isto é, as qualidades dos objetos e os efeitos internos dessas qualidades sobre nós. [...] Sentir é algo ambíguo, pois o sensível é, ao mesmo tempo, a qualidade que está no objeto e o sentimento interno que nosso corpo possui das qualidades sentidas. Por isso, a tradição costuma dizer que a sensação é uma reação corporal imediata a um estímulo ou excitação externa, sem que seja possível distinguir, no ato da sensação, o estímulo exterior e o sentimento interior. [...] Sentimos as qualidades como integrantes de seres mais amplos e complexos do que a sensação isolada de cada qualidade. Por isso, se diz que, na realidade, só temos sensações sob a forma de percepções, isto é, de sínteses de sensações.

Seguindo essa análise, constata-se que, para cada pessoa, existe uma forma muito particular e original de lidar com todo o processo perceptivo e suas reações periféricas, o que é confirmado por Davis e Newstrom (1992, p.75), ao afirmarem que a percepção

[...] é a maneira própria pela qual o indivíduo vê o mundo. As pessoas percebem o ambiente a partir de um esquema organizado que foi construído por elas com base nas suas próprias experiências e valores. Seus próprios problemas, interesses e experiências passadas controlam sua percepção em cada situação. [...] Uma vez que a percepção seja uma experiência individual, podem existir dois ou mais pontos de vista a respeito da mesma situação.

Nesse sentido, Atkinson et al. (1995, p.137) consideram que "a percepção é o estudo de como integramos sensações em conceitos sobre os objetos, e como depois usamos esses conceitos para lidarmos com o mundo". Pela concepção de Soto (2002), trata-se, portanto, do processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas, ou seja, considerar a percepção como um processo que surge da relação sujeito-objeto. Chega-se, então, a um entendimento de que os estímulos não influenciam isoladamente, isto é, decorrem de uma estrutura externa que vai de encontro ou se adapta à estrutura interna. Existe uma predisposição mental que afasta ou aguça os estímulos, ou seja, uma espécie de defesa da mente diante de idéias que podem desorganizar o mundo interior.

Sob uma abordagem complementar, é possível tratar das sensações e percepções utilizando uma postura dialética e filosófica, ao considerar duas grandes concepções: a empirista e a intelectualista. Dentro deste contexto, Chauí (1999, p.120) expõe que

[...] para os empiristas, a sensação e a percepção dependem das coisas exteriores, isto é, são causadas por estímulos externos que agem sobre nossos sentidos e sobre o nosso sistema nervoso, [...] cada sensação é independente das outras e cabe à percepção unificá-las e organizá-las numa síntese. [...] Para os intelectualistas, a sensação e a percepção dependem do sujeito do conhecimento e a coisa exterior é apenas a ocasião para que tenhamos a sensação ou a percepção.

Portanto, sob a concepção empirista, a sensação torna-se uma resposta natural do indivíduo diante de um estímulo externo, ou seja, fenômeno ou objeto ativo que exercem influências diretas sobre o sujeito que, nesse caso é passivo. Por outro lado, sob a concepção intelectualista, a percepção é uma atividade sintética realizada pelo pensamento sobre as sensações, onde sentir e perceber são fenômenos que dependem da capacidade do sujeito (ativo) para decompor um objeto (passivo) em suas qualidades simples (a sensação) e de recompor um objeto como um todo, dando-lhe organização e interpretação (a percepção). A passagem da sensação para a percepção torna-se um ato realizado pelo intelecto do sujeito do conhecimento, que confere organização e sentido às sensações. Não haveria algo propriamente chamado de percepção mas, sim, sensações dispersas ou elementares que seriam organizadas ou sintetizadas pela inteligência.

De maneira geral, o mecanismo da percepção começa no sentido que captou a mensagem, por meio de uma excitação, e a transformou em um impulso sensorial que caminha pelo sistema nervoso e vai acionar a zona cerebral em que as experiências daquele tipo são armazenadas. A percepção, ao provocar as mais variadas reações transforma o indivíduo de espectador em ator, permitindo que, dessa forma, ele vai construindo o seu eu, que é uma percepção organizada, dinamizada pelas motivações que recebe, especialmente aquelas típicas do ser humano: a alegria, o medo, o orgulho, o amor, a vergonha, a mágoa etc. O homem, como ator, procura reagir ou adaptar-se à nova situação, de acordo com as suas disponibilidades. A atitude do indivíduo diante do que percebe segue um padrão determinado, em grande parte, pela experiência, pela expectativa e pelos desejos. Quando percebe algo novo, o homem toma uma atitude comparativa – é maior ou melhor de que aquilo que conhece ou possui – e a seguir elabora um processo mental, para examinar se convém ou não perseguir o que conheceu, interessa ou não interessa, face ao valor relativo da novidade, aos dispêndios, às possibilidades e à problemática conjuntural.

De forma bastante congruente, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e DuBrin (2003) tratam de abordagens semelhantes que descrevem alguns fatores que contribuem para a diferença da percepção e do processo perceptivo entre as pessoas no trabalho. Sob condições ideais, as pessoas percebem a informação como destinada a ser comunicada ou como existe na realidade. No entanto, as características do estímulo e dos processos perceptivos das pessoas podem levar a distorções perceptivas. Tais fatores podem ser observados por meio da Figura 3.

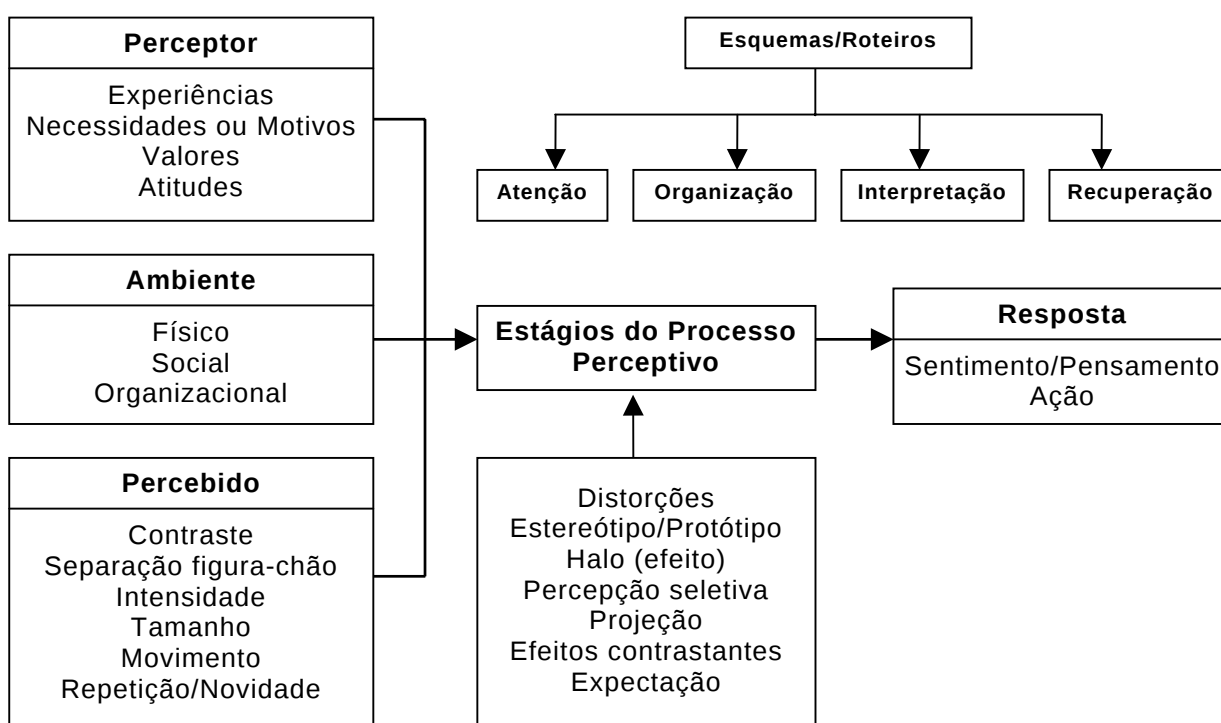


FIGURA 3 – O PROCESSO PERCEPTIVO

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

Nesse cenário, observa-se que as experiências anteriores do indivíduo, necessidades ou motivos, personalidade, valores e atitudes podem influenciar no processo perceptivo. Por exemplo, pessoas com grande necessidade de realização tendem a perceber uma situação em função dessa necessidade. Deve-se considerar também que as características da pessoa percebida, objeto ou acontecimento, tais como contraste, intensidade, separação da figura com o chão, tamanho, movimento e repetição ou novidade, são importantes no

processo de percepção. No que tange ao ambiente, seu contexto físico, social e organizacional também pode influir no processo perceptivo.

Para um melhor entendimento dos estágios envolvidos neste processo, é possível dividi-los em:

- **Atenção** e seleção da informação – Existe uma necessidade de se fazer uma filtragem das informações, principalmente pelo fato de existirem muitas e, por isso, haver a possibilidade de ocorrer uma sobrecarga. A filtragem seletiva deixa entrar apenas uma parte de todas as informações disponíveis. Parte da seletividade pode, ou não, ser oriunda do processamento controlado, ou seja, decisão consciente;
- **Organização** da informação – Apesar de existir uma filtragem seletiva no estágio de atenção, ainda é preciso obter formas de organizar as informações com eficiência. Esta atividade pode ser realizada por esquemas, que são processos cognitivos que representam o conhecimento organizado a respeito de um determinado conceito ou estímulo desenvolvido por meio da experiência;
- **Interpretação** da informação – Uma vez que a atenção foi dirigida para certos estímulos, e o indivíduo tenha agrupado ou organizado a informação, o passo seguinte consiste em descobrir a razão para as ações. Isto é, mesmo que atenções de pessoas diferentes estejam voltadas para a mesma informação, isso não representa interpretações idênticas;
- **Recuperação** da informação – Cada estágio anterior constitui parte de uma memória e contribui para os estímulos ou informações armazenadas lá. A informação armazenada na memória precisa ser recuperada para poder ser utilizada. Entretanto, em alguns casos, o que se tem é apenas a sua recuperação parcial.

Em relação às respostas aos processos perceptivos, pode-se tratá-las em termos de pensamentos, sentimentos e ações que, de acordo com determinado contexto ou ambiente, representam diversos sentidos. Quanto às distorções perceptivas mais comuns, também abordadas por Soto (2002, p.69), tem-se como exemplos:

- **Estereótipos ou Protótipos** – Representam formas úteis para classificar informações, evitando a sobrecarga destas. Entretanto, podem também tornar a recuperação de informações imprecisa e escondem as diferenças individuais, alterando as percepções. Deve-se superá-los;
- **Efeito Halo** – Ocorre quando um certo atributo de uma pessoa ou de uma situação é usado para formar uma impressão geral sobre a pessoa ou situação. Similarmente como os estereótipos, essas distorções acontecem mais no estágio de organização da percepção. Dentro do campo organizacional, por exemplo, é comum ter os efeitos halo como fatores importantes na avaliação do desempenho de trabalho. Deve-se apenas observar que as avaliações pelo efeito halo podem ser errôneas ou tendenciosas, devendo o avaliador buscar impressões verdadeiras sobre o objeto, indivíduo ou fato;
- **Percepção Seletiva** – Trata-se da tendência de destacar os aspectos de uma situação, pessoa ou objeto que estejam em consistência com suas necessidades, valores ou atitudes. Seu impacto maior é no estágio de atenção do processo perceptivo;
- **Projeção** – São as atribuições de características pessoais para outros indivíduos; é comum que ocorra no estágio de interpretação da percepção. A projeção pode ser controlada por um alto grau de autoconscientização e empatia, ou seja, capacidade de enxergar uma situação como os outros a vêem;

- **Efeito Contraste** – Ocorre quando as características de uma pessoa, objeto ou situação são contrastadas com as de outros que surgem logo em seguida, e essas têm uma graduação menor ou maior das mesmas características;
- **Expectação** – Tendência de criar ou encontrar em outra situação ou indivíduo aquilo que se espera encontrar num primeiro momento.

Com essas considerações, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.80) enfatizam que em um ambiente sócio-organizacional a postura dos gerentes é de estar focalizando, com uma atenção especial, o processo perceptivo, principalmente no que se refere aos estágios envolvidos e ao impacto causado sobre suas próprias respostas e sobre as de outros. Essa preocupação também é demonstrada por Soto (2002, p.68) ao afirmar que

[...] as percepções verdadeiramente objetivas são muito raras; pelo contrário, em sua maioria, as percepções são subjetivas e em consequência sofrem de inexatidão ou distorções. Mesmo quando esses prejuízos são normais e humanos, podem ter consequências consideráveis quando os administradores e outros membros da organização atuam com base neles.

Quando se considera o conceito da impressão durante a análise do percebido, entende-se que as primeiras impressões são especialmente importantes porque influenciam na maneira como as pessoas respondem umas às outras e, principalmente nas reações individuais diante do novo ou do inesperado. Trata-se aqui não só das relações interpessoais, mas também da realização de tarefas nos diversos ambientes de trabalho. Nesse sentido, a percepção pode ser vista como um fator de importância relevante no contexto organizacional, uma vez que, segundo Soto (2002, p.66),

[...] costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa. Não se obtém uma interpretação sem um ponto focal, uma estratégia e pessoas que façam as coisas como se deseja. [...] Os erros de uma percepção sensorial podem ser tão graves que poderiam conduzir a danos irreparáveis nas pessoas, que finalmente podem levar uma organização à ruína.

Em outra análise, elaborada sob os aspectos motivacionais, Simões e Tiedemann (1985, p.82) sustentam algumas considerações sobre a existência de uma relação entre a motivação e a percepção das pessoas em função de um determinado fato, objeto ou atitude. Com isso, os autores afirmam que "não há dúvida de que a motivação e o estado emocional de uma pessoa influenciam, de modo decisivo, a sua percepção. [...] A motivação torna a percepção seletiva e viesada". Sob essa mesma linha de raciocínio, DuBrin (2003, p.59) complementa que

[...] os problemas perceptivos têm maior probabilidade de serem encontrados quando o estímulo e a indicação a serem percebidos afetam o estado emocional daqueles que o percebem. [...] A percepção de um estímulo ou de um evento depende das emoções, necessidades, atitudes e motivos da pessoa.

Soto (2002, p.85) reforça esta idéia afirmando que

[...] o ato perceptivo converte-se em um ato pessoal que transcende a estrita sensorialidade e é intrinsecamente subjetivo e humano. Por essa razão, o estado afetivo do sujeito condiciona a percepção a cada momento.

Portanto, para uma mesma situação, nota-se comportamentos e reações diferentes entre os indivíduos. Observa-se também que a diversidade não surge de diferentes interpretações feitas conscientemente, mas sim, de uma interpretação diferente ao nível do sistema visual, e que não é passível de manipulações conscientes. Ao se depararem com novas situações, as pessoas tendem a agir por conveniência ou, até mesmo, por reações naturais a determinados estímulos. Entretanto, na maioria dos casos, trata-se de um processo inconsciente do comportamento.

Seguindo uma outra concepção, fundamentada nos estados conscientes do ser humano, a interpretação das sensações, apresentada por Huisman e Vergez (1978, p.14), novamente se faz presente, porém agora, vinculada à percepção dos objetos significativos. Neste sentido, a percepção acrescenta à sensação

um conjunto complexo de lembranças, associações e juízos. Assim, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.74),

[...] a percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida. Também é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes de causar efeito sobre a pessoa. Portanto, a qualidade ou exatidão das percepções causa um impacto fundamental sobre as reações a uma determinada situação.

Pode-se considerar então, a percepção como uma vivência corporal, ou seja, uma experiência de vida dotada de significados e sentidos que ocorre em um mundo exterior que não é uma coleção ou uma soma de coisas isoladas, mas está organizado em formas e estruturas complexas dotadas também de sentido. Chauí (1999, p.122) sustenta esta idéia ao afirmar que a percepção é

[...] uma relação do sujeito com o mundo exterior. [...] A relação dá sentido ao percebido e ao percebedor, e um não existe sem o outro. O mundo percebido é qualitativo, significativo, estruturado e estamos nele como sujeitos ativos, isto é, damos às coisas percebidas novos sentidos e novos valores, pois as coisas fazem parte de nossas vidas e interagimos com o mundo. [...] A percepção envolve toda nossa personalidade, nossa história pessoal, nossa afetividade, nossos desejos e paixões [...] a percepção envolve nossa vida social, isto é, os significados e os valores das coisas percebidas decorrem de nossa sociedade e do modo como nela as coisas e as pessoas recebem sentido, valor ou função.

Essa teoria é corroborada por Mook (1996), quando afirma que os fatos ou objetos, presentes no ambiente em que estão inseridas as pessoas, devem apresentar sentidos representativos para que o processo perceptivo individual seja estimulado. A partir do momento que um indivíduo entende ou nota que algo faz sentido para seu entendimento, ou até mesmo para seu aprendizado, surgem estímulos que o motivam a perceber todo um conjunto de elementos – tangíveis ou não – de forma distinta. Considera-se, portanto, que a percepção é influenciada diretamente pelo sentido das coisas e que nem sempre o que é complexo terá maior evidência ou será mais relevante em determinadas situações.

Associa-se também a este cenário, uma relação estabelecida por Huisman e Vergez (1978) que vincula as percepções diretamente à cultura de cada indivíduo, ou seja, as atitudes e os comportamentos das pessoas podem ser analisados por suas experiências e conhecimentos anteriores ao fato em questão e, principalmente, por quais sentidos e importância que serão atribuídos a tal fato. Sob o mesmo raciocínio e de forma complementar, Davis e Newstrom (1992, p.46) afirmam que

[...] embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. [...] 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 vidas.

Assim, as necessidades internas do indivíduo e seus impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente e pelas formas de interpretar ou reconhecer os sentidos das coisas, o que representaria a influência tanto das diferenças particulares como dos aspectos culturais na escolha da ação de cada pessoa, conduzindo-as a comportamentos totalmente individualizados e distintos.

2.4.3 Comportamentos e atitudes

Partindo da teoria dos sistemas sociais, Katz e Kahn (1976) afirmam ser possível considerar a base de configuração do comportamento do indivíduo em termos de relacionamentos simbióticos ou exigências sociais. Um dos aspectos abordados envolve valores e expectativas compartilhadas, ou seja, as pessoas têm em comum certas metas e expectativas mútuas sobre como devem agir para conseguir seus objetivos comuns. De maneira complementar, outros fatores também são decisivos para determinar a variabilidade do comportamento social, como pressões do ambiente e imposição de regras. As bases sócio-psicológicas dos sistemas sociais compreendem os comportamentos dos membros em desempenho de papel, sendo que as normas

prescrevem e sancionam esses comportamentos e os valores em que estão enraizadas.

Utilizando as teorias de Moreno (1997), é possível estabelecer uma relação entre o ser social e os papéis que representa em seu ambiente. Segundo o autor, o indivíduo atua em vários papéis dentro de si, representando pessoas imaginárias que, dentro da realidade sócio-organizacional, assume funções e adota formas reais e tangíveis. Nesse sentido, o papel torna-se uma cristalização final de várias situações numa área especial de operações por que o indivíduo passou. Por esta abordagem, considera-se que os papéis descrevem formas específicas de comportamentos associados a determinadas tarefas; originalmente se desenvolvem dos requisitos das tarefas. Em sua forma pura ou organizacional, os papéis são configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento. Nesse contexto, as normas são tratadas como expectativas gerais com caráter de exigência, atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema e, por fim, os valores representam justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Entretanto, sob esse mesmo raciocínio, é possível identificar os conflitos por que passam as pessoas ao assumirem seus papéis, uma vez que por trás de uma representação existe uma personalidade verdadeira. Por meio de analogias, percebe-se que o ator em ação entra em conflito com o autor, com seus co-autores e com o público. O primeiro conflito, com o autor teatral, é devido ao fato deste colocar o ator em segundo plano, ao fazer da produção do papel a tarefa primária, criadora. Dentro da organização, percebem-se as instituições normativas que são apresentadas e impostas pelos níveis hierárquicos superiores aos demais funcionários. O segundo conflito, com os co-autores, resulta normalmente em profundas complicações pessoais. Um exemplo pode ser atribuído ao funcionário que se recusa a trabalhar inserido em um grupo para não demonstrar suas falhas nem sua dinâmica de execução

das tarefas, ao desempenhar suas atividades. Por fim, o terceiro conflito, ligado ao público, pode assumir formas estruturais e funcionais. Como exemplo, têm-se as pessoas que, buscando legitimação e cobradas de posturas e atitudes constantes pela sociedade ou dentro das empresas, entram em processo de aperfeiçoamento de seu papel, tornando-se uma obrigação pessoal desgastante ao mesmo tempo em que se submetem às avaliações de quem está em sua volta (MORENO, 1997).

De maneira geral, Moscovici (1985, 1999) considera que os papéis na vida das pessoas estão relacionados com o processo de inserção e interação grupal. Dependendo de seu nível de interação e, até mesmo, interesse, os indivíduos assumem formas e comportamentos, formais ou informais, que lhes serão mais convenientes nos diversos cenários sociais. Dessa forma, cada pessoa cumpre vários papéis sociais na vida real, onde suas características de personalidade mesclam-se às variáveis externas no desempenho de cada papel, dando a este um "colorido" ou "marca" absolutamente singular.

Portanto, para Motta (2000), uma organização pode representar um sistema interconectado de papéis, uma vez que as relações mútuas de lealdade e autoridade, juntamente com as relações humanas, têm lugar nesse sistema. Assim, quando uma comunidade pretende se estruturar, uma determinada forma de organização precisa ser construída, primeiro mentalmente e depois concretamente.

Em termos gerais, é possível perceber que o comportamento das pessoas nas organizações é resultado da interação de variáveis internas e externas ao seu ambiente. As internas seriam aquelas decorrentes das características de personalidade, de motivação, de atitude, ao passo que as externas decorreriam do próprio ambiente, ou seja, as características organizacionais, os objetivos, sistemas de recompensas, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional. Fazendo uma relação com essas variáveis e, principalmente, abordando os valores individuais, Vroom (1964) afirma que as razões pessoais para realização de uma atividade e sustentação

comportamental estão vinculadas, simultaneamente, aos conceitos de expectância, instrumentalidade e valência.

Baseando-se nesta teoria, Lévy-Leboyer (1994), Davis e Newstrom (1992) esclarecem que, por expectância entende-se aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços. Nota-se que a expectância, ou seja, a convicção de que se é, ou não, capaz de atingir um dado objetivo representa, portanto, um fator essencial da motivação como reguladora comportamental. Já a instrumentalidade, relaciona-se diretamente com o trabalho realizado, ou seja, tornando-o instrumental, na medida em que representa claramente, aos olhos daquele que o executa, um meio eficaz de obter o resultado procurado. Por outras palavras, cada indivíduo deve perceber e compreender a ligação que existe entre o trabalho que faz e as vantagens reais que pode tirar dele. Por último, deve-se considerar a valência, associada a um valor de combinação e ligação em relação às recompensas possíveis do trabalho, ou seja, se tais recompensas, de todos os tipos, ligadas ao trabalho, não têm valência para o trabalhador, sua motivação estará em baixa e, conseqüentemente, afetará seus padrões comportamentais. Entretanto, mesmo considerando esses três fatores como reguladores de valores e comportamentos, é necessário que os objetivos pessoais existam e sejam claramente definidos.

Tomando-se um outro viés da psicologia social, abordado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Atkinson et al. (1995), pode-se analisar o comportamento dos indivíduos, diante de um fato ou objeto social, por suas atitudes, que representariam sentimentos pró ou contra pessoas e coisas com quem entram em contato, ou seja, a atitude é tratada como uma predisposição de responder de forma positiva ou negativa a alguém ou algo em seu próprio ambiente, ao mesmo tempo em que são influenciadas pelos valores, apesar destes terem um foco mais amplo. Atkinson et al. (1995, p.567) afirmam que "uma importante razão para o estudo das atitudes é a expectativa de que elas nos permitirão prever o comportamento futuro de uma pessoa". Entretanto, sobre o aspecto preditivo, deve-se observar que este não é passível de

mensuração, uma vez que os fatos podem ser imprevisíveis e com grande variância. Contudo, pelas palavras de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.67),

[...] uma atitude é resultado de um comportamento pretendido; essa intenção pode ou não ser colocada em prática numa determinada circunstância. Em geral, quanto mais específicas são as atitudes e os comportamentos, mais forte o relacionamento.

É comum que as pessoas procurem meios distintos de tomarem conhecimento de seu ambiente, seja por esquemas sociais, heurísticas ou atribuição diferencial de casualidade. Nesse caso, segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999, p.97),

[...] uma consequência direta do processo de tomada de conhecimento do ambiente social que nos circunda é a formação de atitudes. [...] Atitudes se formam durante o processo de socialização. Elas decorrem de processos comuns de aprendizagem (reforço, modelagem); podem surgir em atendimento a certas funções; são consequências de características individuais de personalidade ou de determinantes sociais; e ainda podem se formar em consequência de processos cognitivos (busca de equilíbrio, busca de consonância).

Entretanto, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.67) chamam atenção para o fato de que uma atitude, assim como um valor, é uma construção hipotética, isto é, não se pode ver, tocar ou realmente isolar. Em vez disso, eles podem ser inferidos das coisas que as pessoas dizem, informalmente ou em pesquisas de opinião, ou fazem.

De certa forma, por meio das atitudes é possível se fazer uma aproximação com o comportamento real e, também, fazer uma configuração mais estável do ambiente social. Por outras palavras, ao se conhecer uma determinada atitude de um indivíduo será possível prever seu comportamento, nas situações em que a atitude em questão for relevante. Paralelamente, ao condicionar as atitudes a funções específicas, o indivíduo tende, por exemplo, a gostar de coisas que satisfaçam suas necessidades e interesses (RODRIGUES, 1979).

Porém, Reich e Adcock (1976) afirmam que, não importando as causas, qualquer esforço para mudar atitudes e comportamentos deve levar em conta os valores de uma pessoa. Fazendo-se uma analogia com um ambiente organizacional, as atitudes, sob a concepção de Davis e Newstrom (1992, p.122), representariam um conjunto de "sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram", ou seja, um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa. Este conceito vincula-se diretamente aos valores, percepções e motivações dos indivíduos diante dos fatos ou objetos presenciados.

Sustentando esses argumentos, Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999, p.98) consideram que a atitude social pode ser definida como

[...] uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga efetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a esse objeto.

Paralelamente, DuBrin (2003, p.63), seguindo o mesmo raciocínio, a define como "uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa à outra, a uma coisa, a uma idéia ou a uma situação" e Atkinson et al. (1995, p.563) consideram-na como "simpatias e antipatias – avaliações e reações favoráveis e desfavoráveis a objetos, pessoas, situações ou quaisquer outros aspectos do mundo, incluindo idéias abstratas e político-sociais". Observa-se, portanto, que todas essas definições enfatizam que os elementos essencialmente característicos das atitudes sociais podem ser sintetizados como sendo uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, uma carga afetiva pró ou contra, uma predisposição à ação e uma direção a um objeto social. Corroborando com esta idéia, Whealdall (1976, p.97) ainda complementa que "as atitudes são caracterizadas pelo fato de persistirem com o tempo, como orientação (positiva ou negativa) para um objeto ou grupo de objetos, sobre os quais as pessoas tendem a discordar em seus julgamentos".

Em seus estudos, DuBrin (2003, p.63), Rodrigues (1979, p.326), Whealdall (1976, p.98), Atkinson et al. (1995, p.563), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.67) caracterizam as atitudes sociais como sendo um conjunto de variáveis intervenientes e integradas por três componentes claramente discerníveis: componente cognitivo, componente afetivo e componente comportamental, que são acompanhados por antecedentes e resultados, como apresentado por meio da Figura 4.

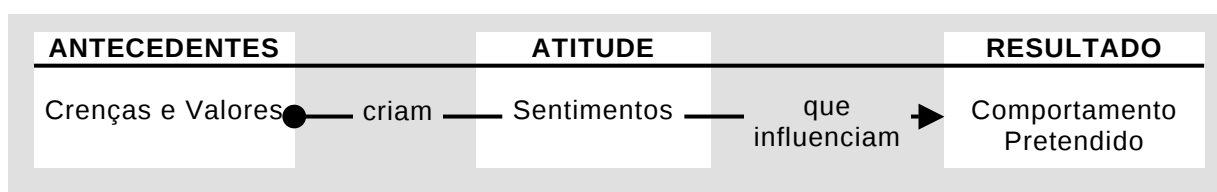


FIGURA 4 – AS COMPONENTES DA ATITUDE

Fonte: Adaptado de: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

Seguindo estas considerações, observa-se que existe uma necessidade de representação cognitiva de um objeto social, a fim de se formar uma atitude em relação a ele, ou seja, é preciso ter um conhecimento ou crenças intelectuais sobre um determinado fato ou objeto para se ter atitudes a favor ou contra eles. Neste caso, as crenças e demais componentes cognitivos – percepções e valores – relativos a tais situações constituem o componente cognitivo da atitude.

Porém, o componente afetivo – sentimento favorável ou contrário a determinado objeto social – na maioria dos casos, torna-se mais característico das atitudes, que diferem, por exemplo, das crenças e das opiniões que, embora muitas vezes se integrem numa atitude suscitando um afeto positivo ou negativo em relação a um objeto e predispondo à ação, não são necessariamente construídos de conotação afetiva. Neste sentido, leva-se em consideração as emoções ligadas a um determinado objeto ou tarefa.

Entretanto, apesar de haver uma consideração generalizada de que a atitude possui um componente ativo, que conduz a comportamentos consistentes com as cognições e afetos relacionados ao objeto atitudinal, existe um enfoque dado também ao papel psicológico desempenhado pelas atitudes relacionadas aos comportamentos. Ao mesmo tempo em que alguns estudos tratam das atitudes humanas como sendo propiciadoras de um estado de prontidão que, se ativado por uma motivação específica, resultará em um determinado comportamento, outras tratam a atitude como a própria força motivadora à ação. No entanto, o comportamento não é somente determinado pelo que as pessoas gostariam de fazer mas também pelo que acham que devem fazer, com base nas normas sociais e nas consequências reais de suas ações.

É importante observar que algumas das inconsistências comportamentais nos indivíduos resultam de atitudes em relação a objetos sociais específicos e não em relação à situação na qual se encontram. Trata-se, portanto, do comportamento como o resultado de várias atitudes e não somente de uma específica. Assim, o componente comportamental de uma atitude é, então, o impulso à ação, ao mesmo tempo em que o resultado final dos vários impulsos é o comportamento consumado e diretamente observado, ou seja, a maneira própria de agir de uma pessoa. Porém, como salienta DuBrin (2003, p.63),

[...] os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais das atitudes estão inter-relacionados. Uma mudança num dos componentes desencadeará uma mudança em outro. Se você tem mais fatos sobre um objeto (cognitivo), você forma a base para uma resposta emocional mais positiva ao objeto (afetivo). Por outro lado, seu comportamento para com esse objeto provavelmente se torna mais favorável.

Entretanto, DuBrin (2003) e Atkinson et al. (1995) acrescentam que, em muitos casos, as pessoas não passam por esse tipo de consistência de atitudes. Ocorre então uma dissonância cognitiva, que é uma situação na qual as peças do conhecimento, informações, atitudes ou crenças mantidas por um indivíduo são contraditórias, resultando em alterações no relacionamento entre atitudes e comportamentos. Trata-se aqui, de situações onde o comportamento conduz às atitudes. Dentro de uma ambiente organizacional, este fato pode estar

associado, por exemplo, à situação onde um funcionário é criticado por estar realizando uma atividade de uma determinada forma, apesar de considerá-la correta, e ser cobrado por mudanças. Neste instante, para reduzir a dissonância, tal funcionário poderia ignorar convenientemente a crítica ou poderia raciocinar que ele é um especialista no assunto e que a crítica não procede, bem como não existiria ninguém mais qualificado, além dele próprio, para julgar a situação.

Sob uma teoria complementar Atkinson et al. (1995, p.565) afirma que as atitudes servem a diversas funções diferentes para as pessoas, ou seja, "diferentes pessoas podem manter a mesma atitude por diferentes razões, e uma pessoa pode manter determinada atitude por mais de uma razão". Tais funções são apresentadas pelos autores como:

- **Função Instrumental** – Atitudes mantidas pelas pessoas e que expressam casos específicos de seus desejos gerais para obterem benefícios ou recompensas e evitar punições. Não necessariamente essas atitudes devem ser consistentes umas com as outras;
- **Função de Conhecimento** – Atitudes que ajudam as pessoas a extrair um sentido do mundo e que trazem ordem às informações diversas que devem ser assimiladas durante toda a vida, ou seja, atitudes fundamentadas em esquemas que permitem às pessoas organizar e processar informações diversas eficientemente, sem que tenham de atentar a seus detalhes;
- **Função de Expressão de Valores** – Atitudes que expressam valores e refletem os autoconceitos. Uma vez que as atitudes de expressão de valores são derivadas dos valores subjacentes ou autoconceito de uma pessoa, elas tendem a ser consistentes uma com as outras;
- **Função Defensiva do Ego** – Atitudes que protegem as pessoas da ansiedade ou de ameaças à auto-estima;

- **Função do Ajuste Social** – Atitudes que fazem com que as pessoas sintam-se parte de uma comunidade social.

Em termos gerais, os indivíduos, dentro de um contexto social, entram em processos de condicionamento de atitudes e comportamentos, ou seja, passam por cobranças de posturas em relação a determinados fatos ou costumes, desencadeando então, um processo próprio de reações. No que tange à sociedade moderna, vinculada às mudanças sócio-tecnológicas, é fundamental entender que existe um processo visível de aceleradas e radicais transformações, onde a única certeza é a incerteza, e onde a sociedade, as organizações e as pessoas se defrontam com novos desafios oriundos das diferentes variáveis que se agregam diretamente ao meio ambiente, cobrando também novos comportamentos. Nesse sentido, não se pode mais negar os impactos da tecnologia na sociedade ou creditar as mudanças observadas a um simples desdobramento do processo evolutivo, o que conduz a uma análise da relação do ser humano e as tecnologias da informação em seu ambiente social.

2.4.4 O ser humano e as tecnologias da informação

Considerando o processo de evolução cultural e tecnológica humana é possível notar que tudo ocorreu em torno de ciclos, ou seja, ambientes favoráveis geravam novas tecnologias que tinham um período de maturação social para serem absorvidas, chegando a um patamar de acomodação e, finalmente, ao surgimento de um novo ciclo. Entretanto, é possível considerar alguns elos de rupturas conceituais, relacionados a esses ciclos e, especificamente, no que tange às novas propostas tecnológicas na sociedade.

Há muito tempo, o homem discute a passagem pela era industrial, praticamente fundamentada nos átomos, na produção em massa e, principalmente, em métodos repetitivos de fabricação. Porém, sem que pudesse ter tempo de resposta, o mundo passou por um processo de transição, que o conduziu para

uma era pós-industrial, da informação, marcada pelo início da inteligência computacional e pela massificação dos meios de comunicação, mas que não demonstrou qualquer tipo de preocupação com o espaço e o tempo. Com tudo isso, a sociedade foi imposta à necessidade de repensar suas relações com a nova realidade, isto é, o reconhecimento de uma mudança paradigmática.

Fala-se agora de tempo, disponibilidade e informação como elementos-chave para a sobrevivência no meio ambiente, onde a carga informacional acessível não permite que sobre tempo para que se aprenda tudo que é desejado. Tudo tem se transformado muito rapidamente, como o aprendizado, as culturas, as tarefas, o trabalho e, de certa forma, a própria vida social. Dessa forma, busca-se não uma solução para a falta de informações, mas sim, maneiras mais elaboradas de sua seleção, o que rompe, significativamente, com as formas de pensar adquiridas anteriormente. Tendo então, as ferramentas tecnológicas como base de sustentação para essas novas concepções, surge uma ruptura com o pensamento denominado analógico, paralelamente com a incorporação de um pensamento digital. Trata-se do conhecimento de novas informações que não têm relações com outras preexistentes. Essa idéia é corroborada por Lima (2000, p.2), ao tratar de uma

[...] ruptura com um tipo de pensamento continuista ou concatenado, que tem como base a lógica cartesiana (o quê, por quê, para quê, como, onde e quando), e a adoção de um pensamento que se caracteriza por "microidéias" encapsuladas como unidades independentes de pensamento que não têm, necessariamente, nenhum tipo de relação com outras idéias presentes no mesmo campo de ação.

Lévy (1993, p.7) complementa que

[...] novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das telecomunicações e da informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tempos. Escrita, leitura, visão, audição, criação, aprendizagem são capturados por uma informática cada vez mais avançada [...] A incidência cada vez mais pregnante das realidades tecnoeconômicas sobre todos os aspectos da vida social, e também os deslocamentos menos visíveis que ocorrem na esfera intelectual obrigam-nos a reconhecer a técnica como um dos mais importantes temas filosóficos e políticos de nosso tempo.

Assim, é possível redirecionar os processos cognitivos, bem como as interações dos individuais com a realidade social, proporcionando maior liberdade e criatividade ao manipularem as informações relevantes a um determinado contexto. Nesse sentido, as tecnologias da informação exercem um papel fundamental nesse tipo de interconectividade, ao permitirem que os grupos se interajam de formas não antes observadas. Diante dessa proposta de *groupware*, Lévy (1993, p.64) faz uma analogia aos hipertextos, considerando-os como sendo uma grande ajuda ao trabalho em equipe, ao raciocínio, à argumentação, à discussão e à criação, salientando ainda o sujeito cognitivo coletivo que se destaca, ao afirmar que

[...] o usuário destes programas para equipes é explicitamente um coletivo [...] A elaboração de tecnologias intelectuais não pode ser dissociada da pesquisa empírica em ecologia cognitiva. Conhecemos muito pouco a forma pela qual são realmente trocadas informações no interior dos grupos, porque idéias de pessoas diferentes podem combinar-se de maneira eficaz e criativa ou, pelo contrário, bloquearem-se mutuamente [...] Com os *groupwares*, o debate se dirige para a construção progressiva de uma rede de argumentação e documentação que está sempre presente aos olhos da comunidade, podendo ser manipulada a qualquer momento [...] O *groupware* talvez tenha inaugurado uma nova geometria da comunicação.

Nota-se que o papel dos *groupwares* é exatamente o de reunir as informações e, principalmente, as redes de associações às quais elas são vinculadas pelas pessoas, com a grande proposta de se criar referências comuns, unificadas e compartilhadas. Na verdade, como expõe Castells (1999), toda essa dinâmica interativa determinou um ponto de convergência, centrado nas novas tecnologias da informação que, a cada instante, estão integrando ainda mais o mundo em redes globais de instrumentalidade, permitindo ainda que a comunicação mediada por computadores gere uma gama enorme de comunidades virtuais. Tapscott (1999, p.23) complementa que

[...] quando computadores de todas as áreas são interligados em rede, está surgindo nada menos do que um novo meio de comunicação humana, que poderá suplantiar todas as revoluções anteriores – a prensa tipográfica, o telefone, a televisão, o computador – no seu impacto sobre nossa vida econômica e social. Isso é, de fato, uma "mudança de paradigma".

Surge portanto, uma nova dimensão social, influenciada, mesmo que com alguns receios, pela informação, que é manipulada em sentido coletivo, ou seja, deixa um plano linear unidimensional, para ser tratada de forma multidimensional. Assim, a informática deixa seu papel, inicialmente idealizado, como ferramenta produtiva para conquistar um lugar na vida coletiva. Propõe-se então, a tentativa de identificar uma sociedade totalmente conectada, sem fronteiras, auto-suficiente em termos de tecnologias da comunicação, que reage a estímulos de criação e compartilhamento de inteligências democratizadas, que mantém contatos bem mais freqüentes, mesmo que não presenciais.

Entretanto, mesmo que sob forte tendência, não se pode afirmar que haverá uma continuidade deste cenário por todos os caminhos da evolução do homem, isto é, não se pode afirmar que a interação social e os contatos pessoais serão extintos, que os processos educativos serão alterados, que os valores sócio-culturais serão ocultados, bem como haverá um isolamento do ser humano em função das tecnologias da informação. Hoje, apesar de a influência das comunicações informatizadas na vida das pessoas ser bem evidente, mesmo em todo o contexto de uma sociedade que, de certa forma, é dependente tecnologicamente, ainda existem muitos fatores humanos, imprevisíveis e intangíveis à máquina, que se contrapõem à massificação mecanicista das novas tecnologias.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Tendo-se como fato que a investigação em questão aborda a utilização das tecnologias de informação e comunicação nas organizações, bem como a necessidade de identificar valores e percepções dos funcionários que lidam com tais tecnologias, a pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, tomando-se como base os argumentos de Triviños (1987, p.118), ao afirmar que "toda a pesquisa pode ser, ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa".

De acordo com os conceitos de Cortes (2002), basicamente, a principal diretriz que conduz uma investigação é o problema de pesquisa que surge da curiosidade científica do pesquisador, diante das teorias do campo do conhecimento que ele se propõe a estudar. Dessa forma, o método de pesquisa escolhido deve ser capaz de tratar estes elementos-chave do processo investigativo.

[...] Embora alguns trabalhos utilizem métodos que recorrem quase exclusivamente a técnicas quantitativas ou qualitativas de análise de dados, na maior parte dos casos, os problemas de pesquisa serão mais profundamente respondidos pelo uso de ambas as técnicas. Desse modo, o pesquisador poderá extrair o máximo de informações sobre a realidade e chegar a conclusões mais firmemente fundamentadas (CORTES, 2002, p.237).

Os métodos quantitativos representam, a princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, ou seja, evitam distorções de análise e interpretação, ao mesmo tempo em que possibilitam, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. São, freqüentemente, aplicados nos estudos descritivos onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. De forma paralela, a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, uma vez que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos

por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

3.2 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada, efetivamente, como estudo de caso, descritiva, explicativa, de campo e bibliográfica, de acordo com as orientações apresentadas por Vergara (1997).

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p.32), é uma pesquisa 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. [...] Os estudos de caso podem incluir as, e mesmo ser limitados às, evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias da pesquisa.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos, ou seja, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 1997, p.45).

De forma mais ampla, a pesquisa explicativa cria uma teoria aceitável a respeito de um fato ou fenômeno. Um estudo explicativo, de acordo com Santos (1999, p.27), "se ocupa com os porquês de fatos/fenômenos que preenchem a realidade, isto é, com a identificação dos fatores que contribuem ou determinam a ocorrência, ou a maneira de ocorrer dos fatos e fenômenos".

A pesquisa de campo é considerada como sendo uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de

elementos para explicá-lo. Por fim, a pesquisa bibliográfica pode ser abordada como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, fornecendo instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa ou podendo esgotar-se em si mesma (VERGARA, 1997, p.45). Segundo Santos (1999, p.29),

[...] o conjunto de materiais escritos ou gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores é uma bibliografia. [...] A utilização total ou parcial de quaisquer destas fontes é o que se caracteriza uma pesquisa como bibliográfica.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no SEBRAE/ES, particularmente em sua sede na capital do Estado que, em relação à tecnologia da informação, se caracteriza como uma organização de grande volume de utilização, uma vez que disponibiliza, internamente, o acesso a tais recursos para conduzir grande parte de suas atividades. Portanto, ao longo da apresentação dos resultados, ao se utilizar a nomenclatura do SEBRAE/ES, a referência estará sendo feita diretamente a sua sede na cidade de Vitória – ES.

Inicialmente, considerando-se como sendo um primeiro instante da etapa quantitativa da pesquisa, foram identificados dentro da empresa todos os usuários diretos e os não-usuários de tecnologias da informação para que, a partir daí, a seleção da amostra pudesse ser realizada sobre a população-alvo (constituída pelos usuários diretos de tecnologias da informação) e a pesquisa iniciada, caracterizando então a etapa qualitativa.

Por meio do Quadro 3, pode-se observar como ficou constituída a amostra final da pesquisa sobre a população-alvo do SEBRAE/ES.

Áreas pesquisadas no SEBRAE/ES: SUP – Superintendência DTC – Diretoria Técnica DAF – Diretoria Administrativo-Financeira
População-alvo no SEBRAE/ES: 120 funcionários
Amostra da Pesquisa: 30 funcionários
Distribuição da Amostra 7 Gerentes de Unidades Operacionais 2 Coordenadores de Áreas e Projetos 21 Técnicos

QUADRO 3 – POPULAÇÃO-ALVO DO SEBRAE/ES E AMOSTRA FINAL DA PESQUISA

Segundo Triviños (1987), para uma análise qualitativa, mesmo que com apoio quantitativo, não há obrigação quanto à adoção de métodos estatísticos sofisticados para que se determine a população e a amostra, conforme exigem as pesquisas eminentemente quantitativas. Em outras palavras, a análise qualitativa, sob essas condições, permite usar recursos aleatórios para se determinar o tamanho da amostra como, por exemplo, procurar uma espécie representativa de um grupo maior de sujeitos envolvidos no estudo; buscar por indivíduos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para esclarecimento do assunto em foco; considerar a facilidade para se encontrar com as pessoas; avaliar o tempo individual dispensado para as entrevistas etc.

Além da amostra da pesquisa, também foram entrevistados outros quatro funcionários da empresa, vinculados ao suporte técnico, controle e planejamento de conteúdo, e à coordenação da Intranet corporativa. Nesses casos, foram utilizadas perguntas consideradas necessárias, relacionadas diretamente com o uso geral da Intranet por parte dos funcionários. As informações fornecidas por eles foram de extrema importância para a análise dos resultados. No entanto, esses quatro entrevistados, apesar de terem contribuído essencialmente para a pesquisa, não foram incluídos na amostra, pelo fato de terem suas funções ligadas diretamente ao centro de processamento de dados da empresa, bem como à atividades que manipulam

diretamente e de forma condicionada os recursos informatizados e a Intranet, o que poderia alterar os resultados finais.

3.4 COLETA DE DADOS

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários (segundo instante da etapa quantitativa) e de entrevistas, ambos aplicados pelo próprio pesquisador. Inicialmente, trabalhar-se-ia com uma amostra estratificada dos funcionários do SEBRAE/ES, sendo que nos estratos superiores da estrutura organizacional, delimitados pela diretoria, gerência e coordenação, seria utilizado o censo como primeiro passo. Entretanto, dentro do período previsto para a coleta de dados, foi possível utilizar tanto o questionário como a entrevista em toda a amostra da pesquisa, o que resultou em um maior detalhamento e consistência das informações coletadas.

Porém, em vez de utilizar dois instrumentos de coleta de dados (questionário e entrevista) em momentos distintos, optou-se pela aplicação simultânea de tais ferramentas. Dessa forma, para instrumento de pesquisa, foi elaborado um questionário onde os entrevistados responderam a questões fechadas e apresentaram, para cada resposta dada, justificativas consubstanciadas em argumentações sucessivas do pesquisador, caracterizando então, simultaneamente, a entrevista (etapa qualitativa), uma vez que, sempre que necessário, outras perguntas abertas, pertinentes a cada item em questão, foram apresentadas aos entrevistados, como forma de auxiliar nas justificativas que estavam sendo dadas. Deve-se destacar que algumas respostas não requeriam justificativas por estarem atuando apenas como pontos de ligação para outras questões-chave. Portanto, como afirma Richardson (1999), as questões com alternativas de respostas deram maior agilidade à codificação dos dados e suas respectivas justificativas possibilitaram ao entrevistado uma maior liberdade e riqueza nas respostas, auxiliando ainda mais a análise posterior dos resultados.

A importância da entrevista nos processos de pesquisa pode ser atribuída, principalmente, pela revalidação da análise qualitativa. Nesse caso, a utilização de entrevistas permite que a pesquisa seja conduzida com precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação (GOODE; HATT, 1979).

Para Selltiz *et al* (1976 *apud* GIL, 1999, p.117),

[...] Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Lüdke e André (1986, p.33) complementam que,

[...] na entrevista, a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, o tratamento dos dados colhidos na pesquisa foi feito por distribuição de frequência e, posteriormente, por análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Assim, partindo-se de um método simples, porém detalhista, de agrupamento de questões afins do instrumento de pesquisa, puderam ser identificados os resultados que se pretendia obter. Portanto, para cada item ou fator analisado tomou-se um grupo de questões que, interpretadas e computadas em conjunto, responderam o que se desejava, o que caracterizou uma análise qualitativa dos dados. Dessa forma, é importante salientar que a etapa quantitativa da pesquisa foi realizada apenas como auxílio para a coleta de dados.

De forma básica, Stevenson (1981, p.33) define uma distribuição de freqüência como sendo "um agrupamento de dados em classes, exibindo o número ou porcentagem de observações em cada classe. Uma distribuição de freqüência pode ser apresentada sob a forma gráfica ou tabular". Paralelamente, pode-se tratar a análise de conteúdo pela abordagem de Bardin (1979, p.31), que a caracteriza como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De forma geral, as limitações da pesquisa relacionam-se, em parte, com a fidedignidade dos dados coletados junto aos funcionários, uma vez que estes podem omitir informações relevantes e, paralelamente, com o fato de suas percepções serem momentâneas e passíveis de mudanças ao longo do tempo, como confirmam Goode e Hatt (1979, p.5) ao afirmarem que

[...] 1. O comportamento humano se modifica tanto de um período para o outro que não permite previsões científicas exatas.

2. O comportamento humano é muito enganoso, sutil e complexo para permitir o uso das caracterizações rígidas e dos instrumentos artificiais da ciência.

3. O comportamento humano pode ser estudado somente por outros observadores humanos, e estes sempre distorcem fundamentalmente os fatos sob observação, e assim, não existem procedimentos objetivos para se alcançar a verdade,

4. Os seres humanos, assunto dessas previsões, têm a habilidade deliberada de alterar qualquer previsão que fazemos.

É importante salientar também que, muitas vezes, dentro do ambiente de trabalho, os funcionários entrevistados podem sentir receio e, até mesmo medo, comumente inconscientes, de fornecerem certas informações, prejudicando a coleta de dados.

Outro fator a ser destacado que, apesar de ocorrido, não interferiu nos resultados da pesquisa, foi a dificuldade de acesso aos diretores do SEBRAE/ES, uma vez que, pelo tipo de atividade que exercem, necessitam estar, em grande parte do tempo, atuando fora das instalações da empresa. Dessa forma, os ocupantes desses cargos, apesar de estarem dentro da programação de entrevistados, não participaram da pesquisa.

Ainda, deve ser mencionado que muitos funcionários possuem dificuldades para expressar idéias, fatos e opiniões, o que também dificultou a coleta de informações durante a pesquisa. Em alguns casos, houve até a necessidade de auxílio não-indutivo, por parte do pesquisador, para a condução das entrevistas e obtenção das respostas.

Paralelamente, é importante observar que a questão da transferibilidade, ou seja, utilização posterior dos resultados da pesquisa, não foi uma preocupação deste estudo, uma vez que a "responsabilidade da aplicação de um conjunto de resultados para outro contexto se baseia mais no investigador que fará tal transferência do que no investigador original" (MARSHALL; ROSSMANN, 1989 *apud* VIEIRA, 1996, p.15).

Desta forma, procurou-se uma coerência e consistência entre o problema identificado, as teorias que poderiam auxiliar no seu entendimento, o método de pesquisa, a coleta de dados e a análise pertinente.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Na seqüência, serão apresentadas algumas informações institucionais sobre a organização pesquisada, o SEBRAE/ES, bem como os resultados obtidos por meio da análise dos dados colhidos junto à amostra entrevistada.

4.1 O SEBRAE/ES

As atividades do SEBRAE/ES foram iniciadas em 1972, quando então chamado de CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, partindo de uma proposta organizacional que surgiu a com a ampliação e crescimento do número de projetos financiados pelo Fundo de Investimentos para as Pequenas e Médias Empresas - FIPEME, criado na primeira metade da década de 1960, dentro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE. Como objetivo principal, este fundo propunha-se ao financiamento de empresas de pequeno e médio portes para aquisição de máquinas e equipamentos produzidos pela indústria pesada brasileira. No início do ano de 1990, diversos órgãos foram desvinculados do Governo Federal (Medida Provisória 151/90), e o CEBRAE foi um deles. A entidade então, transformou-se em serviço social autônomo (Lei 8.029/90) e, pouco tempo depois, ainda no mesmo ano e através do Decreto n.º 99.570, passou a se chamar SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Sob uma visão macro-organizacional, o SEBRAE é uma organização que tem como objetivo principal auxiliar as micro e pequenas empresas (MPE's) e empreendedores na geração de renda e emprego, ao mesmo tempo em que proporciona meios e recursos que possam auxiliá-los e, até mesmo, inseri-los no comércio internacional. Dessa forma, a estrutura do SEBRAE encontra-se inteiramente distribuída em todo o território nacional, formando uma rede onde cada agente local contribui para o dinamismo do setor no Estado onde atua. Juridicamente, trata-se de uma organização sem fins lucrativos, financiada por

uma parcela da contribuição social de empresas de médio e grande portes. Mesmo desempenhando uma função vista como sendo de utilidade pública, o SEBRAE, como um todo, é uma entidade essencialmente empresarial, voltada principalmente para atender ao segmento privado.

Tomando-se o exemplo do Estado do Espírito Santo, para dar sustentabilidade a suas atividades no mercado, o SEBRAE/ES dispõe de infra-estrutura física formada por uma sede na Capital (Vitória), e de mais três unidades nos municípios de Linhares, Colatina e Cachoeiro do Itapemirim, representando as ADR's – Agências de Desenvolvimento Regionais.

Basicamente, os principais produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE/ES podem ser apresentados da seguinte forma:

- **Consultoria em Redes Associativas (Associação, Cooperativa, Central de Compras e ONG);**
- **Consultoria em Comércio Exterior:** destaca-se aqui um serviço gratuito, destinado a todos os que pretendem negociar com o mercado externo, orientando-os a respeito dos procedimentos administrativos e sobre a legislação pertinente;
- **Agronegócios:** trata-se do estudo de cadeias produtivas e diversas ações que visam ao desenvolvimento das atividades agrícolas, bem como todo o contexto em que estão inseridas;
- **Programa SEBRAE de Artesanato;**
- **Aqüicultura:** cultivo e criação de organismos que têm a água como mais freqüente meio de vida;

- **Acesso à Tecnologia:** trata-se de uma proposta de proporcionar às empresas uma melhoria na qualidade e na produtividade de produtos e serviços com o uso da tecnologia;
- **Educação e Capacitação:** cursos, seminários, palestras, teleconferências e programas específicos destinados ao aperfeiçoamento de empresas e empreendedores;
- **Acesso à Comercialização:** basicamente, trata-se da inserção e do acompanhamento empresarial no mercado;
- **Crédito Orientado:** orientação sobre as linhas de crédito disponíveis nas instituições financeiras;

4.1.1 A estrutura organizacional do SEBRAE/ES

Como complemento à apresentação institucional do SEBRAE/ES, pode-se apresentar a disposição de sua atual estrutura organizacional estratégica, formada pela alta administração. Trata-se do Conselho Deliberativo Estadual (CDE), que é constituído por representantes das seguintes instituições: Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes); Agência de Desenvolvimento em Rede do Espírito Santo (Aderes); Federação da Agricultura do Espírito Santo (FAES); Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES); Instituto de Desenvolvimento Econômico e Industrial do Espírito Santo (IDEIES), Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agropastoris do Espírito Santo (FACIAPES); Federação do Comércio do Espírito Santo (FECOMERCIO); Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e SEBRAE/NA.

O órgão de gestão administrativa do SEBRAE/ES é a Diretoria Executiva (DIREX), composta por outras três diretorias: Superintendência – SUP, Diretoria

Administrativo-Financeira – DAF e a Diretoria Técnica – DTC. A primeira é responsável por todas as atribuições institucionais, destacando-se as decisões sobre o quadro de pessoal; representação da organização em Juízo ou fora dele; decisões sobre convênios, contratos etc; a segunda tem a responsabilidade pelas atribuições logísticas, financeiras e jurídicas; e, por fim, a terceira fica responsável pelos relacionamentos e atividades técnicas junto ao público geral. Entretanto, a Diretoria Técnica é vista como sendo a principal, onde suas ações de apoio às MPE's são executadas.

Por meio da Figura 5, é possível observar a estrutura hierárquica da Diretoria Técnica do SEBRAE/ES, composta pelas gerências de unidades operacionais:

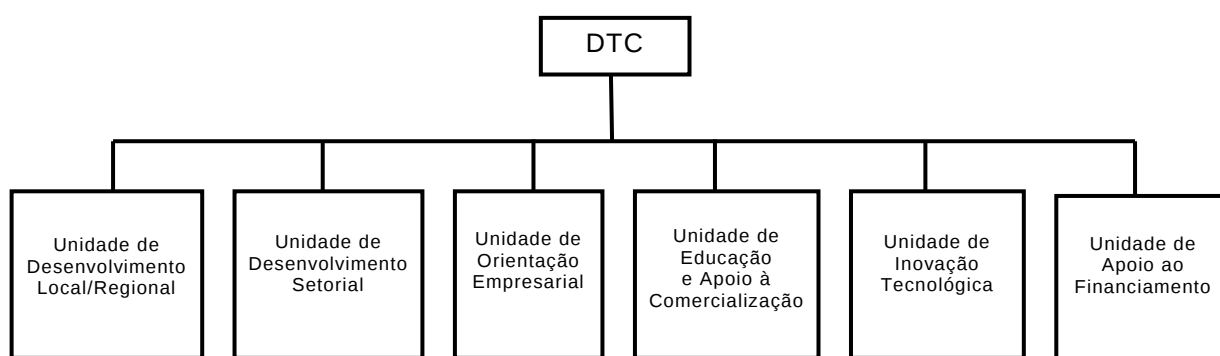


FIGURA 5 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA DIRETORIA TÉCNICA DO SEBRAE/ES

De forma sucinta, pode-se relacionar as atividades dessas unidades operacionais da seguinte forma:

- **Unidade de Desenvolvimento Local/Regional:** coordena as principais ações do SEBRAE/ES, tendo como referência as regiões e municípios do Estado;
- **Unidade de Desenvolvimento Setorial:** responsável pelos setores econômicos, principalmente os que são prioritários do SEBRAE/ES;
- **Unidade de Orientação Empresarial:** tem a função de suprir de informações as Unidades de ponta, principalmente as Setorial e Regional,

dando auxílio para suas tomadas de decisões em ações estratégicas do SEBRAE/ES;

- **Unidade de Educação e Apoio à Comercialização:** no que tange à educação, supre as demandas de cursos, treinamentos e consultorias que são identificados pelas demais Unidades Operacionais. Em relação ao apoio à comercialização, é responsável pelas ações de comercialização de produtos do SEBRAE/ES, como em feiras e missões;
- **Unidade de Inovação Tecnológica:** responsável pelas ações do SEBRAE/ES que objetivam o desenvolvimento tecnológico de pequenas empresas;
- **Unidade de Apoio ao Financiamento:** trata do suporte e apoio às micro e pequenas empresas na aquisição de financiamentos que demandam.

4.1.2 As tecnologias da Informação e os processos de comunicação no SEBRAE/ES

Diante de todos os meios de informação e comunicação do SEBRAE/ES, obviamente, deve-se considerar a utilização dos mais comuns, como por exemplo telefone, encaminhamentos internos, portarias institucionais etc. Entretanto, o Sistema SEBRAE sempre teve a informática como um de seus mais consistentes recursos tecnológicos, alinhando-os com seus objetivos e metas. Com isso, a grande proposta da instituição é permitir que os recursos informatizados possam contribuir, cada vez mais, com a integração organizacional, bem como com a agilidade de veiculação informacional dentro da empresa. Nesse sentido, cabe destacar que, em 1995, o SEBRAE/ES tornou-se, dentro do Estado do Espírito Santo, um dos precursores em conectividade à Internet, oferecendo este serviço para seus funcionários, bem como para seus clientes e o público em geral.

Por parte da empresa, espera-se que, com um processo sistemático de informatização, haja uma grande contribuição para a construção de uma base de conhecimentos que seria agregada a todas as atividades, produtos e serviços da empresa e, em especial, aos que auxiliam e fortalecem o segmento de MPE's. Espera-se também, uma ampliação de recursos que permitam a disponibilização eletrônica dos diagnósticos, os cadastros setoriais e empresariais informatizados, a elaboração de mecanismos que propiciem treinamentos e ensinos à distância, as negociações virtuais, o comércio eletrônico, a implantação de sistemas informatizados de gestão administrativa, a integração das funções internas, dentre outros, bem como a implantação de uma grande rede corporativa que, em relação à atual, interligaria todos os pontos do Sistema SEBRAE com meios para manipulação de dados, voz e imagem. Dessa forma, utilizando-se os recursos de sua Intranet corporativa, reformulada no ano de 1997 e que já permite a realização de grande parte dessas funções, a tendência dentro do SEBRAE/ES é a criação de uma grande ferramenta de *groupware*, visando à comunicação, otimização de processos administrativos e comerciais, e à integração organizacional definitiva, regional e nacional.

4.2 A PESQUISA

O processo de tratamento e análise dos dados, oriundos dos questionários e entrevistas que foram aplicados aos funcionários do SEBRAE/ES, contribuiu para dar seqüência ao estudo proposto e à pesquisa, de onde se obteve os resultados que serão apresentados a seguir. Para efeito de agilidade e para facilitar a formatação dos dados obtidos, bem como na intenção de se preservar a identidade de todos os entrevistados, foi feita uma atribuição de letras do alfabeto para todas as entrevistas, variando de A a Z, e se estendendo por A1, A2, A3 e A4. Dessa forma, os dados, argumentos e justificativas colhidos nas entrevistas, quando referenciados a suas respectivas fontes, estarão associados à codificação mencionada.

É importante salientar que ao longo do processo de pesquisa, principalmente no que tange às entrevistas, pôde-se observar uma grande interconectividade dos dados que estavam sendo colhidos, ou seja, as informações assumiam estados de interdependência, e este fato foi importante quando determinadas situações foram analisadas, o que levou a uma avaliação conjunta e simultânea de grande parte das respostas obtidas junto aos funcionários. Entretanto, como forma de apresentação e composição do trabalho, as Tabelas contendo as principais informações serão apresentadas individualmente.

4.2.1 Perfil sócio-demográfico dos funcionários do SEBRAE/ES que são adotantes de tecnologias da informação e comunicação

Basicamente, em relação ao perfil sócio-demográfico dos funcionários do SEBRAE/ES que são adotantes de tecnologias da informação e comunicação, as questões utilizadas para esta análise foram: 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do instrumento de pesquisa. Baseando-se nos itens que, efetivamente, mostraram-se relevantes para a condução da pesquisa nesse sentido, os resultados obtidos sobre a amostra podem ser destacados, por meio das Tabelas 1 e 2. A primeira, tratando do perfil sócio-demográfico sobre a amostra da pesquisa, enquanto a segunda, referindo-se a resultados complementares.

TABELA 1
RESULTADOS DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO SOBRE A AMOSTRA DA PESQUISA

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Total de mulheres	13	43,33%
Total de homens	17	56,66%
Total de funcionários casados	20	66,66%
Grau de escolaridade dos funcionários		
Graduados	7	23,33%
Pós-Graduados	23	76,66%
Faixa etária dos funcionários		
21 a 30 anos	2	6,66%
31 a 40 anos	15	50%
41 a 50 anos	7	23,33%
51 a 60 anos	6	20%
Faixa salarial dos funcionários		
até 1000 Reais	1	3,33%
entre 1000 e 2500 Reais	13	43,33%
entre 2500 e 4000 Reais	8	26,66%
acima de 4000 Reais	8	26,66%
Fluência de leitura em língua estrangeira		
Espanhol	18	60%
Inglês	13	43%
Italiano	3	10%
Francês	1	3,33%
Alemão	0	0%

TABELA 2
RESULTADOS COMPLEMENTARES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Possuem acesso à Internet em casa	24	80%
Acesso Discado	15	50%
Banda Larga	9	30%
Não possuem acesso à Internet em casa	6	20%
Possuem telefone celular	25	83,33%
Não possuem telefone celular	5	16,66%
Possuem aparelho DVD em casa	16	53,33%
Não possuem aparelho DVD em casa	14	46,66%
Possuem microcomputador em casa	25	83,33%
Possuem gravador de CD	11	36,66%
Não possuem gravador de CD	14	46,66%
Não possuem microcomputador em casa	5	16,66%

4.2.2 Níveis de interesse dos funcionários do SEBRAE/ES pela adoção de tecnologias

Tomando-se como referência para essa classificação os parâmetros das relações de adoção ou rejeição de uma determinada inovação tecnológica por parte dos consumidores, apresentada no referencial teórico da pesquisa, é possível estabelecer uma relação dos resultados em função dos níveis de interesse dos funcionários do SEBRAE/ES pela adoção de inovações tecnológicas, como apresentados por meio da Figura 6:

- **Adotantes Inovadores:** 0 funcionário
- **Adotantes Rápidos:** 4 funcionários
- **Adotantes Moderados:** 9 funcionários
- **Resistentes Moderados:** 12 funcionários
- **Resistentes Radicais:** 5 funcionários

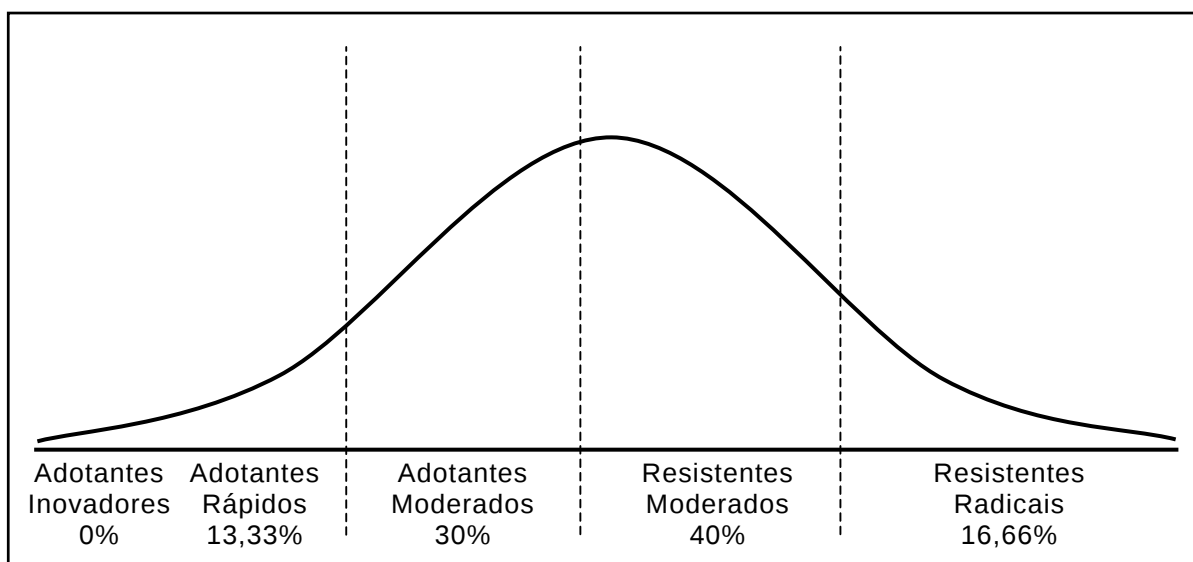


FIGURA 6 – TEMPO DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PELOS FUNCIONÁRIOS DO SEBRAE/ES

Para se chegar a esse resultado foram computadas e analisadas as questões de números 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 33, 35, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47 e 48 do instrumento de pesquisa, apresentado no Anexo A. De forma comparativa à teoria abordada neste estudo, os resultados obtidos foram condizentes com o modelo proposto, o que comprova em proporção a existência dos grupos distintos adotantes de inovações tecnológicas. Porém, não foi possível identificar qualquer

funcionário que pudesse pertencer ao grupo dos Adotantes Inovadores, o que se justifica, em todos os casos analisados, pelo fato de não se sentirem dependentes ou totalmente atraídos, de forma imediata, pelas inovações tecnológicas sobre as quais foram questionados, especificamente as da informação e comunicação.

Para exemplificar esse cenário, pode-se apresentar os argumentos do funcionário identificado na pesquisa pela letra H, classificado como adotante rápido e que, apesar de ter adquirido imediatamente um aparelho DVD, paralelamente ao seu lançamento no mercado, quando questionado sobre a dependência em relação a este equipamento, respondeu que "não deixa de fazer as coisas em função do DVD e, se precisasse, teria esperado um pouco mais para adquiri-lo", indicando como médio o seu nível de dependência de tal equipamento. Entretanto, em relação ao seu telefone celular, este mesmo funcionário o adquiriu rapidamente, logo após seu lançamento no mercado, indicando como muito alto seus níveis de utilização e dependência do aparelho, tendo-o já trocado três vezes, em busca da modernidade. Nota-se, portanto, que não existe uma repetição de atitudes que pudesse ser referência no que diz respeito à utilização de tecnologias.

Tomando-se a amostra na totalidade, é possível observar ainda um fato interessante no que se refere à utilização da Internet no ambiente domiciliar. De todos os entrevistados, 24 funcionários (80% da amostra) acessam a Internet de suas residências e, desse grupo restrito, apenas 9 funcionários (30% da amostra) possuem acesso em banda larga (acesso rápido) que, atualmente, se caracteriza por uma importante inovação das tecnologias da informação e comunicação. Percebe-se com isso, uma certa resistência à adoção de inovações tecnológicas, justificada por exemplo, diante das informações cedidas pela funcionária Q que, quando questionada sobre a não adesão ao acesso por banda larga, disse não ter muita utilidade diante da baixa utilização da Internet em casa e, de acordo com o funcionário F, por ainda apresentar um custo muito alto, tendo outras prioridades mais importantes. Fica bem evidente, quando comparado com os moldes teóricos

da motivação, que o valor representativo de determinadas coisas para as pessoas varia bastante, ou seja, exemplificando, se for analisado o custo para utilização da Internet, nota-se que os funcionários com uma faixa salarial maior não o consideram como fator limitante e, paralelamente, para outros funcionários, mesmo que relativamente com alto custo, a Internet é bem aceita e, até mesmo, considerada como uma prioridade. Apenas de forma ilustrativa, mais um exemplo pode ser dado em função de outra nova tecnologia: o gravador de CD. Apenas 11, de um total de 25 pessoas que possuem computador em casa, o têm, representado apenas 36,66% de toda a amostra.

De forma geral, o critério utilizado para determinar a que grupo de adoção de tecnologia pertenceria um determinado funcionário, foi o de analisar principalmente a velocidade de adoção de algumas inovações tecnológicas, podendo ser imediata, rápida, moderada, lenta ou muito lenta, juntamente com a análise de fatores como dependência, nível de utilização e o número de vezes que optou por trocar o equipamento, sendo que no penúltimo e antepenúltimo fatores as opções poderiam ser muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo, tendo ainda as justificativas dadas como itens complementares e enriquecedores das respostas assinaladas.

4.2.3 Percepções e comportamentos dos funcionários quanto à utilização da Intranet corporativa no SEBRAE/ES

Como forma de se analisar detalhadamente este item, foram selecionadas para avaliação as questões 36, 49, 50, 52, 55, 58, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 68 e 70 do instrumento de pesquisa, juntamente com as justificativas e os argumentos apresentados oportunamente nas respostas dadas pelos entrevistados. O objetivo principal, quando determinadas tais questões, foi o de destacar as mais importantes e relevantes análises, dentre todas as possíveis, sobre as percepções e comportamentos dos funcionários em relação à utilização da Intranet corporativa no SEBRAE/ES. Sendo assim, pelo fato de se ter a Internet e a Intranet como recursos tecnicamente semelhantes,

optou-se por, antes de se abordar este tipo de utilização dentro do ambiente organizacional, tratar de sua utilização também em ambiente domiciliar, por ter sido constatada uma grande relação e influências mútuas desses recursos informatizados quando utilizados nesses dois ambientes. Dessa forma, os resultados foram subdivididos da seguinte forma: utilização em domicílio e na organização.

A) Utilização da Internet em ambiente domiciliar

Sobre todos os funcionários entrevistados na amostra, são destacadas aqui as análises consideradas mais importantes para o prosseguimento do estudo, apresentadas por meio das Tabelas 3, 4 e 5:

TABELA 3
SATISFAÇÃO EM UTILIZAR A INTERNET EM AMBIENTE DOMICILIAR

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	16	53,33%
Não	14	46,66%

TABELA 4
CONFORTO EM UTILIZAR A INTERNET EM AMBIENTE DOMICILIAR

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente	17	56,66%
Razoavelmente	5	16,66%
Pouco	2	6,66%
Pouquíssimo	6	20%

TABELA 5
NÍVEL DE DIFICULDADE DE USO DA INTERNET

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Fácil	4	13,33%
Fácil	17	56,66%
Médio	9	30%
Difícil	0	0%
Muito Difícil	0	0%

Diante desses resultados pode-se constatar que a Internet ainda não representa uma inovação ou uma ferramenta tecnológica que cause atrações de uso em todas as pessoas, principalmente em ambiente domiciliar. Por várias razões, percebe-se que uma considerável parcela dos funcionários consultados não a utiliza em casa. Para os funcionários I e M, o microcomputador e a Internet em suas residências não fazem falta, ou seja, não vêem valores associados a esses recursos, apenas os utilizam no trabalho onde têm necessidades reais. Para a funcionária A, o microcomputador e a Internet são ambientes frios, retiram o hábito de pensar e de escrever das pessoas, deixando-as distantes das emoções. Ela complementa que, apesar de considerar muito fácil o uso da Internet, não sente interesse de utilizá-la em casa, pelo fato de estar sempre fazendo coisas que julga ser mais importantes. Em comentários semelhantes, uma grande parte dos funcionários, tomando-se como exemplo as afirmações de D, F e N, diz que existe uma utilização intensa de tais recursos no ambiente de trabalho e, por isso, não sentem satisfação em utilizá-los em casa.

Diante dos argumentos fornecidos pelas funcionárias C e G, a Internet se apresenta ainda com muita "poluição visual", o que não ajuda para uma utilização confortável desse recurso. Nesse mesmo sentido, os funcionários H e S, ainda complementam que sentem dificuldades para obterem informações pelo ambiente virtual, principalmente devido ao grande volume de material disponível.

Como já mencionado anteriormente, outro fator que se contrapõe à utilização da Internet no ambiente domiciliar é o alto custo, salientado por uma grande parte dos entrevistados. Paralelamente, deve-se considerar ainda que a Internet, tratada em sua totalidade, dispõe de uma infinidade de informações que estão dispostas em línguas diferentes do português, principalmente em língua inglesa, representando um fato que pode ser apresentado como um certo tipo de bloqueio ou resistência de uso, uma vez que, pelas análises apresentadas dos dados, apenas 13 funcionários (43% da amostra) têm facilidade em ler textos escritos em língua inglesa. Nesses casos, ainda, deve-

se levar em consideração o desconforto visual em ler algo que esteja sendo apresentado em um monitor de vídeo. Muitas pessoas ainda preferem a leitura em mídias impressas, tomando como exemplo os casos dos funcionários A1 e A2. Considerando as situações acima, chega-se a um entendimento que os fatores relacionados à falta de motivação de uso dessas tecnologias ainda predominam.

É um fato que existem incontáveis razões, pessoais ou não, que dificultam ou impedem por completo a utilização da Internet pelas pessoas. Entretanto, para alguns indivíduos, apesar da intensa utilização no ambiente de trabalho, a utilização da Internet em casa traz satisfação. Nesse sentido, dentre algumas justificativas, destaca-se a da funcionária J, ao comentar que tem satisfação de utilizar a Internet também em casa, pois dessa forma um mundo globalizado pode ser acessado e, principalmente, pela necessidade de se estar atualizado com as informações.

B) Utilização da Intranet em ambiente organizacional

Como forma de apresentação dos resultados mais importantes, seguem as seguintes Tabelas:

TABELA 6
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DOS COMPUTADORES NAS ATIVIDADES DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Alto	20	66,66%
Alto	5	16,66%
Médio	5	16,66%
Baixo	0	0%
Muito Baixo	0	0%

TABELA 7
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA INTRANET NAS ATIVIDADES DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Alto	11	36,66%
Alto	11	36,66%
Médio	5	16,66%
Baixo	3	10%
Muito Baixo	0	0%

TABELA 8
RECURSOS DA INTRANET CONHECIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Todos	9	30%
Alguns	18	60%
Poucos	3	10%

TABELA 9
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA INTRANET PARA ACESSAR DOCUMENTOS INTERNOS DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Alto	9	30%
Alto	8	26,66%
Médio	11	36,66%
Baixo	2	6,66%
Muito Baixo	0	0%

TABELA 10
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DA INTRANET PARA ACESSAR NOTÍCIAS DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Alto	0	0%
Alto	9	30%
Médio	10	33,66%
Baixo	7	23,33%
Muito Baixo	4	13,33%

TABELA 11

NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DO E-MAIL PARA COMUNICAÇÃO INTERNA NO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Alto	12	40%
Alto	12	40%
Médio	3	10%
Baixo	3	10%
Muito Baixo	0	0%

TABELA 12

QUANTIDADE DE TREINAMENTO OFERECIDA PARA OS FUNCIONÁRIOS, PELO SEBRAE/ES, PARA UTILIZAÇÃO DA INTRANET

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito	1	3,33%
Razoável	9	30%
Pouco	17	56,66%
Nenhum	3	10%

TABELA 13

NÍVEL DE DIFICULDADE DE USO DA INTRANET DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muito Fácil	7	23,33%
Fácil	17	56,66%
Médio	5	16,66%
Difícil	1	3,33%
Muito Difícil	0	0%

TABELA 14

CONFORTO EM UTILIZAR A INTRANET DO SEBRAE/ES

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	29	96,66%
Não	1	3,33%

TABELA 15

**APROVAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA INFORMATIZADA DO SEBRAE/ES COMO
ADEQUADA PARA UTILIZAÇÃO DA INTRANET**

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sim	30	100%
Não	0	0%

TABELA 16
**VELOCIDADE DE ATENDIMENTO POR PARTE DO SUPORTE TÉCNICO DE INFORMÁTICA
DO SEBRAE/ES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS**

	Valor Absoluto	Valor Relativo
Atende de Imediato	0	0%
Atende Rapidamente	11	36,66%
Demora Razoavelmente	15	50%
Demora Muito	4	13,33%

Os dados apresentados registram, primeiramente, uma intensa utilização dos microcomputadores do SEBRAE/ES pelos funcionários em suas atividades dentro da empresa (textos, planilhas eletrônicas, Intranet etc), ou seja, 25 funcionários da amostra pesquisada, aproximadamente 83,32% do total, consideram alto ou muito alto tal nível de utilização. Quase na mesma proporção, totalizando 22 funcionários (cerca de 73,32% do total), a utilização específica da Intranet nas atividades internas foi apontada como alta ou muito alta, o que comprova, a exemplo do SEBRAE/ES, um elevado grau de dependência que se encontram muitas empresas que optaram por acompanhar, em investimentos e utilização, os avanços das tecnologias informatizadas.

Pôde-se constatar também, analisando as justificativas dos entrevistados, a existência de um grupo de funcionários que, pelas características de suas funções na empresa, não necessita utilizar diretamente as ferramentas internas de informática, ficando estas atividades para outros funcionários que os auxiliam, como foi relatado por T, W, A1 e A2, sendo que os três últimos comentam ainda que recebem muitos materiais impressos, oriundos também do sistema, apenas para revisões e despachos administrativos. De forma

similar, o funcionário H expõe que sua atuação fora das instalações do SEBRAE/ES é muito intensa, o que o leva a considerar como médio o seu nível de utilização dos recursos informatizados internos.

Considerando ainda os documentos acessados por meio da Intranet (formulários, requisições, questionários de avaliações, pesquisas etc), 17 funcionários (cerca de 56,66% da amostra) consideraram como sendo alto ou muito alto esse fluxo de consulta pela rede da empresa. Entretanto, baseando-se nas justificativas apresentadas, foi possível constatar que alguns funcionários realizam essas consultas apenas uma vez para cada documento demandado pois, logo em seguida, estes são armazenados localmente em disco, o que facilitaria novas consultas sem utilização da Intranet. De forma geral, este fato citado não extingue as constantes consultas aos diversos documentos da empresa que estão disponíveis na rede informatizada do SEBRAE/ES.

Outro ponto verificado foi a quantidade de recursos da Intranet que cada funcionário conhecia. Tomando-se como fato a existência de pessoas que não sentem dificuldades em utilizar os recursos informatizados, já os considerando até como atividades comuns e de rotina, e que demonstraram um certo grau de interesse em estarem se atualizando, isto é, se antecipando relativamente em relação ao novo e pela grande necessidade de estarem envolvidos dentro do ambiente de informática do SEBRAE/ES, 9 funcionários (30% da amostra) demonstraram conhecer, por necessidade ou vontade própria, todos os recursos disponíveis na Intranet Corporativa. Por outro lado, sob os mesmos argumentos relacionados à intensidade de atividades dentro da empresa, porém com outro foco, outros funcionários afirmam que conhecem e ficam vinculados a apenas alguns recursos da Intranet que consideram como necessários e essenciais em relação a todos os outros disponíveis, uma vez que não têm tempo para aprender ou descobrir novos, a exemplo dos funcionários A, C, D e E. Cabe ressaltar que, atualmente, como dito pela equipe que coordena as atividades da Intranet, essa ferramenta está muito direcionada para o atendimento ao público, sendo que, se os funcionários das

outras áreas não virem valor nem utilidade quando a utilizam em suas atividades, a Intranet é deixada de lado.

Há também os que justificam o desconhecimento dos recursos da Intranet por falta de treinamento interno, considerado como sendo pouco ou nenhum por 66,66% dos entrevistados e, a exemplo do funcionário A4, por achar que a Intranet é um ambiente complicado de se utilizar, tanto visualmente como em seus *links* e recursos de trabalho, complementando ainda que as informações necessárias não são encontradas facilmente pela rede, fazendo com que o usuário percorra longos caminhos até encontrá-la. Sob sua concepção, estes fatos desestimulam a utilização dessa ferramenta, principalmente porque em muitos casos as pessoas se perdem pelas páginas consultadas. Ainda, de acordo com o exposto pelo funcionário Y, sua maior dificuldade é a falta de familiarização com a informática como um todo. Porém, este fato não pôde ser comprovado em toda a amostra pesquisada.

De forma geral, o nível de dificuldade para se utilizar a Intranet apontado pelos funcionários oscilou entre fácil e muito fácil, totalizando 80% das respostas sobre a amostra e, paralelamente, 96,66% dos entrevistados sentem-se confortáveis durante o período em que utilizam essa ferramenta.

No que diz respeito às notícias veiculadas pela Intranet, a empresa dispõe de uma área reservada para *clipping* institucional (veiculação de notícias) onde, diariamente, são tratadas as mais recentes sobre o SEBRAE, de forma geral, e sobre os assuntos relacionados com as micro e pequenas empresas. Porém, como apresentado pela equipe de coordenação da Intranet, o acesso às notícias ocorre bem mais pela área técnica do que pelas outras dentro da organização, em função do tipo de atividades que desempenham. Basicamente as notícias são concentradas na rede em áreas intituladas de: Notícias de Interesse Empresarial, Biblioteca, Acontece no SEBRAE e SEBRAE na Mídia, sendo as duas primeiras controladas pela Unidade de Orientação Empresarial e as demais, pela área de Marketing e Comunicação. Dessa forma, em termos de atualizações informacional, existe uma grande

dependência de outras áreas para que as informações possam ser enviadas para serem divulgadas, o que normalmente demora ou não acontece. No que tange, ainda, às atualizações de informações, muitas delas chegam impressas, o que leva também a uma demora de divulgação, pois antes de serem disponibilizadas, devem ser todas convertidas para meio digital. Salienta-se também, o fato de que muitas notícias internas também são divulgadas pelo e-mail, o que diminui o vínculo de acesso dos funcionários à Intranet para esse fim.

Paralelamente, as notícias externas também podem ser acessadas via Internet. Nesse sentido, a maioria dos funcionários afirmou mais uma vez que, o fluxo interno de atividades dificulta um pouco, no sentido de tempo disponível, o acesso às notícias, internas e externas ao SEBRAE/ES. Este fato é comprovado com 10 funcionários (33,33% da amostra) que consideram ter nível médio e 11 funcionários (aproximadamente 36,66% da amostra) considerando como baixo ou muito baixo seu nível de acesso às notícias pela Intranet. Apesar de ser relativamente baixo o nível de utilização da Intranet Corporativa para acessar notícias em geral, segundo os funcionários L e M, quando dispõem de tempo, esse recurso torna-se prático e cômodo. Entretanto, alguns funcionários, como o A3 e o A4, percebem informalmente que o grupo adepto das notícias é bem pequeno dentro da empresa e sua preferência é pelas externas em vez das institucionais, que são pouco acessadas ou valorizadas.

Outra grande proposta da Intranet dentro das organizações é a de permitir a integração e a otimização dos processos internos de comunicação. Nesse sentido, a Intranet Corporativa do SEBRAE/ES foi considerada pelos funcionários apenas como fonte de informações institucionais e de documentos, como apresentado anteriormente. Na verdade, o grande recurso utilizado dentro da empresa para troca de mensagens entre os funcionários, que foi apontado como de uso intenso, com níveis alto e muito alto de utilização por 80% dos entrevistados, foi o e-mail (correio eletrônico). Trata-se de uma ferramenta de comunicação informatizada que, há tempos, antes

mesmo do funcionamento da Intranet, já havia sido disponibilizada para os funcionários da empresa. Basicamente, foram apontadas várias razões pelas quais o e-mail é a ferramenta computacional mais utilizada para comunicações internas, como por exemplo o fato de apresentar segurança e instantaneidade na emissão de mensagens.

Por outro lado, a exemplo dos funcionários F e A1, algumas pessoas preferem um contato pessoal com a outra parte, principalmente quando se trata de negociações. No entanto, quase que de maneira unânime, a grande justificativa apresentada para a utilização do e-mail dentro do SEBRAE/ES, além das mencionadas anteriormente, é o fato de se poder registrar, formalizar e armazenar as conversas, autorizações e negociações realizadas por meio dessa ferramenta, como afirmam, por exemplo, os funcionários U e W. Nota-se, portanto, um alto valor atribuído pelos funcionários a essa ferramenta de comunicação interna, uma vez que se sentem seguros quanto aos registros de todas as informações veiculadas dessa forma.

No que tange à infra-estrutura operacional de informática do SEBRAE/ES, por unanimidade, esta foi considerada como bastante adequada para todas as atividades internas que necessitam da utilização dos microcomputadores e, em especial para a utilização da Intranet Corporativa. Entretanto, o grande questionamento foi em relação à agilidade de atendimento por parte do suporte técnico de informática para solucionar problemas, onde 50% dos entrevistados apontaram que existe demora no atendimento, porém razoável, e 13,33% afirmam que existe muita demora no atendimento. Este fato justifica-se pela alta demanda de solicitações do suporte técnico dentro da empresa e pelo número muito reduzido de funcionários para tais atividades. No entanto, constatou-se que essa demora da equipe de suporte técnico, quando solicitada, não interfere na satisfação de uso da Intranet, ou seja, não é esse fato que dificulta a utilização da Intranet do SEBRAE/ES por parte dos seus funcionários.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A pesquisa e o estudo realizados, serviram como grandes referências para que se pudesse compreender, dentro do âmbito sócio-organizacional, os processos individuais de adoção e utilização das tecnologias de informação e comunicação, especificamente a Intranet Corporativa do SEBRAE/ES por parte dos seus funcionários. Na verdade, com os resultados obtidos, chegou-se a entendimentos um pouco além dos que estavam previstos, uma vez que alguns fatores fora do ambiente de trabalho, que causam interferências ou estímulos em relação a esse tipo de utilização tecnológica, também puderam ser compreendidos. É possível até extrapolar o ambiente pesquisado, tomando-se alguns desses resultados como referências para outros cenários, principalmente porque a empresa estudada não tem a informática como atividade fim, ou seja, trata-se apenas de uma ferramenta de trabalho como ocorre em diversas outras organizações.

Pôde-se perceber que, a cada instante decorrido, as empresas vêem-se imergidas em situações onde as pressões tornam-se mais intensas, tanto por parte do próprio mercado em que estão inseridas, a exemplo das forças concorrentes, como também por parte dos clientes, que buscam e solicitam, cada vez mais, serviços otimizados e completos. Na verdade, o que se nota, de forma geral, é uma grande necessidade, por parte das empresas de apresentarem informações e soluções rápidas quando solicitadas pelos clientes que, gradativamente, estão sendo condicionados à dinâmica e à velocidade informacional, muito enfatizadas atualmente pelas redes informatizadas de comunicação. Assim, não bastam apenas propostas organizacionais para investimentos em tecnologias da informação e comunicação. Espera-se muito mais que isso; efetivamente, espera-se planejamento e investimentos reais por parte das empresas para que, no mínimo, as condições ideais tecnológicas nesse sentido, sejam apresentadas e disponibilizadas para uso por seus funcionários.

Entretanto, diante dessa nova proposta de otimização dos processos operacionais e administrativos, com o auxílio das novas tecnologias da informação, as empresas devem estar preparadas, principalmente, para lidarem com tais inovações que, provavelmente, serão motivos simultâneos de satisfação ou repúdio por parte dos funcionários. Isto se comprova, em parte, pelo fato de existirem características distintas entre os grupos sociais, uma vez que os indivíduos carregam consigo um conjunto muito particular de crenças, interesses, valores e percepções, que servirão de parâmetros para seus comportamentos. Tendo os ambientes organizacionais como referência, destacam-se os diversos fatores psico-sociais como grandes influenciadores das atitudes individuais dos funcionários, que deverão enxergar nas mudanças inovativas algum tipo de valor para que possam se sentir motivados em aderir-las e para que estas possam ser aceitas.

No que tange ao ambiente organizacional do SEBRAE/ES, tomando-se como delimitação os objetivos propostos pelo presente trabalho, é possível confrontar os resultados obtidos ao final da pesquisa com os pressupostos inicialmente apresentados.

1) Uma parcela dos funcionários desconhece grande parte dos recursos e serviços disponibilizados pela Intranet Corporativa, o que conduz a uma sub-utilização dessa ferramenta de trabalho.

De acordo com as informações obtidas pela pesquisa, esse pressuposto pôde ser parcialmente comprovado. Na verdade, a Área Técnica do SEBRAE/ES, pelo tipo de atividade a que se propõe, é a que mais utiliza a Intranet Corporativa, principalmente no que diz respeito ao atendimento a clientes. Apesar de disponibilizar vários recursos e informações que, teoricamente, seriam úteis para a execução e melhoria do desempenho das atividades internas, grande parte dos funcionários a utiliza apenas em atividades específicas de suas respectivas áreas operacionais, não vendo necessidades imediatas de utilizarem recursos extras. Entretanto, de forma complementar, algumas justificativas foram apresentadas para o desconhecimento dos recursos e

serviços, como por falta de treinamento dos funcionários em relação à utilização da Intranet Corporativa do SEBRAE/ES; por falta de tempo disponível durante o expediente de trabalho, o que limita os funcionários a apenas utilizarem os recursos que necessitam para suas atividades; e principalmente, por não identificarem vantagens em estar conhecendo novos recursos da Intranet que, supostamente, não serão utilizados. Mas, de uma forma ou outra e, mesmo que apenas sob demanda, praticamente todos os recursos disponibilizados são utilizados, uns com mais intensidade do que outros.

2) Para a veiculação de informações dentro da empresa, a maioria dos funcionários prefere utilizar o correio eletrônico (e-mail), pelo fato de já ter sido disponibilizado há mais tempo e ter criado um certo tipo de "condicionamento" e "comodidade" de utilização.

Este pressuposto pôde ser comprovado. O que se observou foi uma grande facilidade, comodidade e praticidade por parte da maioria dos funcionários entrevistados ao utilizarem o recurso do e-mail, não só para suas comunicações internas no SEBRAE/ES, como também para as externas. Realmente, sua disponibilização precoce como ferramenta de comunicação e veiculação de informações, bem como os intensos incentivos dentro da empresa para sua utilização, foram fatores que ajudaram no condicionamento do e-mail às atividades administrativas e operacionais. Entretanto, a grande justificativa para sua intensa utilização dentro da organização foi o fato de que, por meio do e-mail, é possível ser registradas, formalizadas e armazenadas as conversas, autorizações e as negociações realizadas dentro ou fora da empresa, evitando assim, as situações de incertezas. Deve-se destacar, ainda, que a atual estrutura da Intranet Corporativa do SEBRAE/ES não dispõe de recursos que possam endereçar informações ou mensagens para funcionários específicos, o que é totalmente suprido pela ferramenta de e-mail;

3) O acesso às notícias, de forma geral, também pode ser realizado por meio de revistas e jornais impressos, o que desestimularia a utilização da Intranet Corporativa por parte dos funcionários.

Outro pressuposto comprovado. Observou-se que a utilização da Intranet do SEBRAE/ES para o acesso de notícias internas e externas é muito baixa. A grande parte dos entrevistados ainda prefere utilizar os recursos impressos tradicionais, como por exemplo os jornais e as revistas, como formas de leitura, alegando em algumas situações, desconforto visual quando utilizam o monitor de vídeo do microcomputador para essa finalidade. Outros argumentos importantes, apresentados como justificativas para este fato referem-se à falta de tempo durante o expediente de trabalho, a não atualização periódica das informações institucionais na Intranet e a utilização paralela do e-mail também para este fim. Deve-se salientar que o acesso aos principais jornais regionais, nacionais e internacionais é realizado por meio da Internet. Entretanto, por não apresentar diferenças nas formas de utilização, quando comparado com a Intranet e, também, para efeito de estudo, considera-se a existência de um vínculo entre esses dois recursos nesse sentido;

4) Nem todos os funcionários possuem treinamento adequado para utilizar os recursos e serviços da Intranet Corporativa;

Pressuposto comprovado. A maioria dos entrevistados afirmou ter recebido pouco ou nenhum tipo de treinamento, em relação à utilização da Intranet, por parte do SEBRAE/ES. Considerando-se que as informações apresentadas por meio da Intranet são voláteis, ou seja, estão em constantes atualizações que, de maneira geral, abrangem também os recursos disponibilizados, seria interessante que, de alguma forma, tais novidades fossem divulgadas para os funcionários. Entretanto, isso não ocorre, ou seja, nem todos eles, ficam sabendo das novidades em relação aos novos recursos e serviços que surgem na Intranet, como também não recebem orientações de uso para tal. Nesse caso, a única forma de se conseguir tais informações é buscar por esses conhecimentos, sozinhos ou informalmente com um colega de trabalho;

5) Uma parte dos usuários considera a Intranet Corporativa como sendo um ambiente complexo para ser utilizado, causando muitas vezes uma "confusão mental" em boa parte dos funcionários;

Não se trata da maioria dos entrevistados mas, ainda, esse pressuposto pode ser encontrado, por existir dentro do SEBRAE/ES uma pequena parcela dos funcionários que, basicamente, pelo fato de não conhecer muito bem os recursos disponíveis para uso na Intranet ou por terem algumas dificuldades relacionadas com a utilização do microcomputador, bem como da Internet, de forma geral, demonstram dificuldades para esse tipo de utilização dentro da empresa, considerando complexo esse ambiente virtual;

6) A utilização da Internet no ambiente domiciliar é mais intensa por parte dos funcionários, o que desestimularia sua utilização, juntamente com a Intranet, no ambiente de trabalho;

Este pressuposto não foi confirmado. Diante de todos os dados obtidos e analisados, pôde-se constatar justamente o contrário, ou seja, a intensa carga de trabalho dentro do ambiente organizacional do SEBRAE/ES, principalmente por se tratar de atividades que requerem o uso intenso dos microcomputadores e, de certa forma, também da Intranet, desestimulam as pessoas para a utilização da Internet no ambiente domiciliar, conduzindo-as para atividades consideradas mais prazerosas e importantes, sob suas concepções. Teoricamente, para muitos funcionários, o único valor dessa ferramenta é quando está relacionada às atividades de trabalho;

7) Em parte, a empresa não dispõe de infra-estrutura informatizada adequada para se utilizar a Intranet Corporativa e, paralelamente, o atendimento do suporte técnico de informática para solucionar problemas ocorre de forma lenta, o que desestimularia sua utilização.

Pressuposto não comprovado. Em relação à infra-estrutura informatizada, esta foi considerada, por unanimidade, como sendo adequada para se utilizar a Intranet Corporativa do SEBRAE/ES, o que se contrapôs ao argumento do pressuposto. Em relação à demora de atendimento por parte da equipe de suporte técnico de informática, quando solicitada, houve uma confirmação por uma boa parte dos entrevistados, principalmente pela demanda de solicitações técnicas dentro da empresa ser bem maior que a disponibilidade de funcionários para esse tipo de atividade. Praticamente, durante o período da pesquisa, foi identificado apenas um funcionário para realizar todas as atividades locais de manutenção técnica de informática dentro da empresa. Entretanto, esse fato não foi identificado como fator de desestimulação do uso da Intranet Corporativa da empresa.

Portanto, com os resultados obtidos por meio da pesquisa, juntamente com o estudo realizado, foi possível compreender a utilização da Intranet Corporativa pelos usuários, a partir de suas percepções e valores, em uma organização do tipo paraestatal de suporte às empresas de micro e pequeno portes. Paralelamente, conseguiu-se também identificar e descrever o perfil sócio-demográfico dos funcionários da organização que são usuários de tecnologias da informação e comunicação, propor uma adaptação da teoria que classifica os usuários quanto à adoção ou rejeição de novas tecnologias, em relação ao *continuum* adotante e resistente à utilização no SEBRAE/ES e, finalmente, analisar as diferenças de percepções e comportamentos dos funcionários quanto à utilização da Intranet Corporativa por meio de uma pesquisa qualitativa.

Diante das conclusões apresentadas neste estudo, algumas sugestões como forma de complemento, merecem registro:

- No que diz respeito às propostas de novas pesquisas, sugere-se a quem possa interessar **A)** um estudo multicaso, onde várias empresas seriam contempladas com a mesma pesquisa ou outra similar. Dessa forma, tanto o universo como a amostra da pesquisa seriam bem maiores, o que

resultaria em grande enriquecimento dos resultados. Paralelamente, com o surgimento constante de novas ferramentas e recursos tecnológicos que podem ser concatenados às atividades organizacionais, fica a sugestão para que sejam realizados **B)** outros estudos semelhantes a este, visando não só a compreensão dos impactos das tecnologias informacionais sobre o ser humano em âmbito corporativo, como também em meio sócio-familiar;

- No que se refere ao SEBRAE/ES, ficam algumas sugestões como, por exemplo, **A)** a implantação de uma ferramenta de sinalização de chamadas pessoais via Intranet. Dessa forma, ao se conectar na rede da empresa, cada pessoa terá seu nome listado e apresentado visualmente para os demais funcionários que, ao acionarem um nome desejado, um sinal visual será apresentado no monitor de vídeo do computador destino, indicando uma solicitação de chamada pessoal. A proposta desse recurso é a de otimizar os processos comunicacionais internos, pois se estiver ausente no momento em que foi chamado, quando retornar à sua mesa de trabalho, o funcionário verá imediatamente, na tela do monitor de vídeo, o aviso sinalizador de quem o chamou, podendo então entrar em contato imediatamente. **B)** Outra sugestão, seria uma melhoria visual e de navegação na Intranet, disponibilizando *menus* dinâmicos com opções de rolagem (*submenus*), em vez de menus estáticos (sem *submenus*) como proposto atualmente. Dessa forma, grande parte dos problemas relacionados à confusão de navegação da Intranet poderia ser solucionada, uma vez que, a qualquer instante, o usuário estaria diante de todas as opções referentes a cada menu disponível. **C)** Paralelamente à sugestão anterior, seria interessante que a o SEBRAE/ES proporcionasse, de várias formas e em horários alternativos, mais treinamentos ou palestras informativas sobre a utilização de sua Intranet Corporativa, bem como de suas vantagens como ferramentas operacionais. Dessa forma, permitiria que todos na empresa pudessem ser contemplados com tais instruções, consideradas insuficientes por muitos funcionários. **D)** Na tentativa de minimizar a demora de atendimento por parte do suporte

técnico de informática, apontado como sendo um problema operacional por grande parte dos funcionários, fica a sugestão para novas contratações de pessoal qualificado para estas atividades.

Não se pode negar que a natureza do ser humano é o elemento mais importante dos processos gerenciais que utilizam ou não novas tecnologias. Assim, deve-se registrar o quão relevante é o papel do gestor em lidar com as pessoas, bem como suas percepções e valores, em prol da continuidade e do sucesso das atividades empresariais.

6 REFERÊNCIAS

ALBAN, Marcus. **Crescimento sem emprego: o desenvolvimento capitalista e sua crise contemporânea à luz das revoluções tecnológicas**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ANDRADE, Davi Gomes de; FALK, James Anthony. Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.3, p.53-84, set./dez. 2001.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implanting strategic management**. 2nd.ed. New York: Prentice-Hall, 1990.

ATKINSON, Rita L. et al. **Introdução à psicologia**. 11.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**. 9th.ed. New York: Dryden Press, 1998.

CASSIOLATO, José Eduardo. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena M. M, ALBAGLI, Sarita (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.164-190.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 12.ed. São Paulo: Ática, 1999.

CORIAT, Benjamin. **Penser à l'envers**. Paris: Christian Bourgois, 1991.

CORTES, Soraya M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, D. de A. (Org). **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 2002. p.234-270.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society**. New York: Harper Collins, 1993.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.1, p.63-81, jan./fev. 1994.

GONÇALVES, José Ernesto L.; GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.1, p.106-121, jan./fev. 1993.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul Kitchener. **Métodos em pesquisa social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

HERNANDEZ, José Mauro da C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

HILLS, Mellanie. **Intranet as groupware**. Canada: John Wiley & Sons, 1996.

HUISMAN, Denis; VERGEZ, André. **O conhecimento**. Tradução de Lélia de Almeida Gonzalez. 3.ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1978. (Compêndio moderno de filosofia, v.II).

JAMIL, George Leal. **Repensando a ti na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Auripebo Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: USP, 1998.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School, 1996.

KUHN, Thomas. **The structure of scientific revolutions**. 2nd. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LASTRES, Helena M. M.; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita

(Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.27-57.

LAWRENCE, Paul R. Como lidar com a resistência às mudanças. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v.10, p.5-25.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed.34, 1993.

LIMA, Frederico O. **A sociedade digital: impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAÑAS, Antonio V. **Gestão de tecnologia e inovação**. 2.ed. São Paulo: Érica, 1993.

MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v.26, n.4, p.563-577, dec. 1981.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa**

utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MONDIN, Batista. **O homem**: quem é ele?: elementos de antropologia filosófica. Tradução de R. Leal Ferreira e M. A. S. Ferrari. São Paulo: Paulus, 1980.

MOOK, Douglas G. **Motivation**: the organization of action. 2nd.ed. New York: W. W. Norton, 1996.

MORENO, J. L. **Psicodrama**. Tradução de Álvaro Cabral. 7.ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p.75-102.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **T.I.C. – Tecnologias da informação e da comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REICH, Ben; ADCOCK, Christine. **Valores, atitudes e mudança de comportamento**. Tradução de Eduardo D'Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Aroldo. **Estudos em psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1979.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999. p.21-31.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedanke. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIFFMANN, H. R. **Sensation and perception**: an integrated approach. 3rd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SIMÕES, Edda Augusta Quirino; TIEDEMANN, Klaus Bruno. **Psicologia da percepção**. São Paulo: EPU, 1985.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** investigação sobre sua natureza e suas causas. Tradução de Luiz João Baraúna. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. Tradução de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital:** a crescente e irresistível ascensão da geração net. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1999.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Paradigm shift:** the new promise of information technology. New York: McGraw-Hill, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciencias sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964.

WHEALDALL, Kevin. **Comportamento social:** problemas fundamentais e importância social. Tradução de Maria Isabel da Silva. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.3, p.74-87, jul./ago. 1992.

WOOD JR, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, Thomaz (Org). **Mudança organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.210-238.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria R. C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO A – Instrumento de pesquisa utilizado no SEBRAE/ES



Universidade Federal do Espírito Santo
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dados Pessoais

1	Nome:
2	Idade:
3	Sexo: () Masculino () Feminino
4	Estado Civil: () Casado(a) () Solteiro(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a)
5	Escolaridade: () 2º Grau () 3º Grau Incompleto () 3º Grau Completo () Pós-Graduação Incompleta () Pós-Graduação Completa
6	Cargo na Empresa: () auxiliar () assistente () analista () consultor
7	Sua faixa salarial (em Reais): () até 1000 () entre 1000 e 2500 () entre 2500 e 4000 () acima de 4000
8	Fluência de Leitura: () Inglês () Espanhol () Francês () Alemão () Italiano () Outros

Quanto à utilização de Telefone Celular

9	Possui telefone celular? () sim () não Justificativa: _____
10	Tipo de plano:

	☐ pré-pago ☐ pós-pago Justificativa: _____ _____
11	Sua adesão à essa tecnologia foi: ☐ imediata ☐ rápida ☐ moderada ☐ lenta ☐ muito lenta Justificativa: _____ _____
12	O seu nível de utilização do telefone celular: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
13	O seu nível de dependência em relação ao telefone celular: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
14	Recursos que utiliza em seu telefone celular: ☐ somente funções básicas de discagem ☐ funções básicas de discagem + agenda ☐ funções básicas de discagem + programação ☐ funções básicas de discagem + agenda + programação Justificativa: _____ _____
15	Em relação ao nível de dificuldade de uso do seu telefone celular, você considera: ☐ muito fácil ☐ fácil ☐ médio ☐ difícil ☐ muito difícil Justificativa: _____ _____
16	Quantas vezes você já trocou de telefone celular: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ mais de 5 Justificativa: _____ _____

Quanto à utilização de DVD

17	Possui DVD? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
18	Sua adesão à essa tecnologia foi: ☐ imediata ☐ rápida ☐ moderada ☐ lenta ☐ muito lenta Justificativa: _____ _____
19	O seu nível de utilização do DVD: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
20	O seu nível de dependência em relação ao DVD: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
21	Recursos que utiliza em seu DVD: ☐ somente funções básicas ☐ funções básicas + programação ☐ funções básicas + configurações do equipamento ☐ funções básicas + programação + configurações do equipamento Justificativa: _____ _____
22	Em relação ao nível de dificuldade de uso do seu DVD, você considera: ☐ muito fácil ☐ fácil ☐ médio ☐ difícil ☐ muito difícil Justificativa: _____ _____
23	Quantas vezes você já trocou de DVD: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ mais de 3 Justificativa: _____ _____

24	Possui microcomputador em casa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
25	Sua adesão à essa tecnologia foi: ☐ imediata ☐ rápida ☐ moderada ☐ lenta ☐ muito lenta Justificativa: _____ _____
26	O seu nível de utilização do microcomputador: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
27	O seu nível de dependência em relação ao microcomputador: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
28	Possui gravador de CD em seu microcomputador? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
29	Sente-se à vontade ao lidar com um microcomputador? ☐ totalmente ☐ razoavelmente ☐ pouco ☐ pouquíssimo Justificativa: _____ _____
30	Em relação à atualização do seu microcomputador: ☐ em geral, faço sempre que surge uma nova tecnologia que está sendo divulgada pelas lojas/mídia ☐ em geral, faço quase sempre que surge uma nova tecnologia que está sendo divulgada pelas lojas/mídia ☐ em geral, espero que uma nova tecnologia se estabeleça no mercado para fazer a atualização ☐ em geral, só faço atualizações quando surge uma extrema necessidade de mudança para uma nova tecnologia divulgada ☐ muito difícil fazer atualizações no meu microcomputador

	Justificativa: _____ _____
--	--------------------------------------

31	Recursos básicos que utiliza em seu microcomputador: ☐ jogos ☐ textos ☐ planilhas eletrônicas ☐ apresent. gráficas ☐ ouvir músicas ☐ gravação de músicas ☐ reprodução de vídeos ☐ gravação de vídeos ☐ tratamento de imagens
----	--

Quanto à utilização de Internet em Casa

32	Possui acesso à Internet em casa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
----	--

33	Sua adesão à essa tecnologia foi: ☐ imediata ☐ rápida ☐ moderada ☐ lenta ☐ muito lenta Justificativa: _____ _____
----	--

34	Que tipo de acesso à Internet você tem em casa? ☐ discado ☐ banda larga
----	--

35	Sua adesão à banda larga (caso tenha) para acessar a Internet foi: ☐ imediata ☐ rápida ☐ moderada ☐ lenta ☐ muito lenta Justificativa: _____ _____
----	---

36	Sente-se à vontade ao lidar com a Internet? ☐ totalmente ☐ razoavelmente ☐ pouco ☐ pouquíssimo Justificativa: _____ _____
----	---

37	Utiliza a Internet para navegação Web (Sites)? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
----	---

38	O seu nível de dependência em relação à navegação Web:
----	--

	() muito alto () alto () médio () baixo () muito baixo Justificativa: _____ _____
39	Utiliza a Internet para compras? () sim () não Justificativa: _____ _____
40	O seu fluxo de compras pela Internet é: () muito alto () alto () médio () baixo () muito baixo Justificativa: _____ _____
41	Utiliza a Internet para enviar e receber e-mails? () sim () não Justificativa: _____ _____
42	O seu nível de dependência em relação ao uso de e-mails é: () muito alto () alto () médio () baixo () muito baixo Justificativa: _____ _____
43	Utiliza a Internet com algum outro tipo de recurso para envio de mensagens on-line? () sim () não
44	Utiliza a Internet para acessar bancos? () sim () não Justificativa: _____ _____
45	O seu nível de dependência em relação ao uso da Internet para acessar bancos é: () muito alto () alto () médio () baixo () muito baixo Justificativa: _____ _____
46	Utiliza a Internet para acessar notícias?

	☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
47	O seu nível de dependência em relação ao uso da Internet para acessar notícias: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
48	O seu nível de utilização da Internet, de forma geral é: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
49	Em relação ao nível de dificuldade de uso da Internet, você considera: ☐ muito fácil ☐ fácil ☐ médio ☐ difícil ☐ muito difícil Justificativa: _____ _____
50	Gosta de utilizar a Internet em casa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____

Quanto à utilização de Microcomputador no Trabalho

51	Possui um microcomputador particular? ☐ sim ☐ não Quantos utilizam além de você: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ mais de 3
52	O seu nível de utilização do microcomputador no trabalho é: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
53	Recursos básicos que utiliza em seu microcomputador no trabalho: ☐ textos ☐ planilhas eletrônicas ☐ apresentações gráficas ☐ Internet ☐ Programas administrativos específicos

Quanto à utilização da Intranet Corporativa no Trabalho

54	A empresa incentiva o uso da Intranet para suas atividades internas? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
55	Em relação aos recursos da Intranet, você conhece: ☐ todos os recursos disponíveis ☐ alguns recursos ☐ poucos recursos Justificativa: _____ _____
56	Utiliza e-mails para comunicação interna na empresa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
57	Em relação aos mecanismos de comunicação interna da empresa, a Intranet representa aproximadamente: ☐ 20% ☐ 40% ☐ 60% ☐ 80% ☐ 100%
58	O seu nível de utilização da Intranet para se comunicar na empresa é: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
59	Utiliza a Intranet para acessar documentos da empresa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
60	O seu nível de utilização da Intranet para acessar documentos da empresa é: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
61	Utiliza a Intranet para acessar notícias internas?

	☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
62	O seu nível de utilização da Intranet para acessar notícias é: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
63	Cite outros 2 serviços da empresa disponíveis pela Intranet: ☐ _____ ☐ _____
64	Na sua opinião, o grau de necessidade de utilização da Intranet nas atividades da empresa: ☐ muito alto ☐ alto ☐ médio ☐ baixo ☐ muito baixo Justificativa: _____ _____
65	Em relação ao nível de dificuldade de uso da Intranet da empresa, você considera: ☐ muito fácil ☐ fácil ☐ médio ☐ difícil ☐ muito difícil Justificativa: _____ _____
66	Sente-se à vontade ao lidar com a Intranet no trabalho? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
67	Na sua opinião a empresa proporciona infra-estrutura adequada para se utilizar a Intranet e a Internet? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
68	Para a utilização da Intranet, a empresa fornece(eu): ☐ muito treinamento

	☐ treinamento razoável ☐ pouco treinamento ☐ nenhum treinamento Justificativa: _____ _____
69	Na sua opinião, a equipe técnica de informática é bem treinada e capacitada para dar suporte à Intranet da empresa? ☐ sim ☐ não Justificativa: _____ _____
70	Quando solicitada para resolver problemas ou esclarecimento de dúvidas em relação à Intranet, a equipe técnica: ☐ atende de imediato ☐ atende rapidamente ☐ demora razoavelmente ☐ demora muito a dar o suporte Justificativa: _____ _____
71	Em relação ao processo de implantação da Intranet, os funcionários da empresa foram esclarecidos: ☐ antes da implantação ☐ durante a implantação ☐ depois da implantação