

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
Tecnologias e redes digitais na mudança dos sistemas de trabalho
na era da globalização

Renato Dias Baptista

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Rondini Trivinho

Doutorado em Comunicação e Semiótica

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL
Tecnologias e redes digitais na mudança dos sistemas de trabalho
na era da globalização

Renato Dias Baptista

Doutorado em Comunicação e Semiótica

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação e Semiótica, sob a orientação do Prof. Dr. Eugênio Rondini Trivinho.

Área de Concentração: Signo e Significação nas Mídias

Linha de Pesquisa: Cultura e Ambientes Midiáticos

São Paulo

2009

Banca Examinadora

SUMÁRIO

Resumo.....	06
Abstract.....	07
Introdução.....	08
Capítulo I	
1. Globalização e ambigüidade.....	19
1.1 Tecnologia: um signo em mutação.....	22
1.1.1 Lapsos e revolução.....	29
1.1.2 Técnica e tecnologia.....	36
Capítulo II	
2. As organizações e o trabalho.....	47
2.1 As revoluções contemporâneas.....	48
2.2 O controle do trabalho.....	50
Capítulo III	
3. Os estudos sobre a cultura.....	59
3.1 A cultura organizacional como restrição.....	61
3.1.1 As representações da cultura.....	64
3.2 A inter-relações entre a cultura organizacional e a cultura local.....	69
3.3 A mudança da cultura.....	77
3.4 A cultura é o entrave?.....	79
Capítulo IV	
4. A comunicação organizacional.....	88
4.1 Comunicação: a manipulação e a integração.....	91
4.2 Linguagem e cognição nas mudanças organizacionais.....	95
4.3 Córtex: memória, cognição e transição.....	99

Capítulo V

5. A pesquisa empírica.....	106
5.1 Ponderações sobre a elaboração das perguntas.....	109
5.2 O questionário da pesquisa.....	110
5.3 As organizações participantes da pesquisa.....	112
5.4 Análise dos resultados.....	113
Conclusões.....	134
Referências.....	141
Anexos.....	154

LISTA DE TABELAS

Tabela I Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica	72
Tabela II Diferenças essenciais entre sociedade individualistas e coletivistas.....	73
Tabela III Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas.....	74
Tabela IV Diferenças-chave entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza.....	75
Tabela V Organizações participantes da pesquisa.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	As exigências da automação e as novas técnicas organizacionais.....	47
Quadro 02	Características das organizações mecanicistas e orgânicas.....	54
Quadro 04	Evolução do formato organizacional das empresas competitivas.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Número médio de empregados.....	113
Gráfico 02 Número de empregados terceirizados.....	114
Gráfico 03 Origem do capital.....	116
Gráfico 3.1 Índice de Exportação.....	118
Gráfico 04 Níveis de comando por gênero	119
Gráfico 05 Índice de aquisição de tecnologias.....	121
Gráfico 06 Volume de recursos utilizados em tecnologias e técnicas.....	122
Gráfico 6.1 Autonomia sobre a aquisição de técnicas e tecnologias por nível hierárquico	123
Gráfico 07 - Os entraves para acompanhar os padrões tecnológicos.....	124
Gráfico 08 - Tempo na introdução de tecnologias recém-lançadas.....	125
Gráfico 09 - Área responsável pela gestão da cultura organizacional.....	126
Gráfico 10 - Recusa às novas tecnologias.....	127
Gráfico 11 - Frequência da informação sobre a aquisição de tecnologias.....	128
Gráfico 12 - Métodos para ouvir e certificar-se da compreensão da informação.....	129
Gráfico 13 - Métodos para assimilar a cultura local.....	130
Gráfico 14 - Métodos para absorção da cultura organizacional.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Influência da cultura no comportamento.....	14
Figura 02 - Linha de montagem da Ford, em 1913.....	25
Figura 03 - Ford modelo T.....	25
Figura 04 - Prensa de Gutenberg.....	43
Figura 05 - Tipográfica manual.....	43
Figura 06 - Máquina de abastecimento automático.....	44
Figura 07 - Impressora <i>offset</i>	45
Figura 08 - <i>Offset</i> 4 cores.....	46
Figura 09 - Painel frontal da <i>offset</i> 4 cores.....	46
Figura 10 - Linha de Montagem em 1913.....	57
Figura 11 - Robôs em processo de soldagem.....	57
Figura 12 - Teia.....	62
Figura 13 - Rede neural.....	62
Figura 14 - Níveis da cultura organizacional.....	66
Figura 15 - Os três níveis da cultura organizacional.....	68
Figura 16 - Dimensões culturais no Brasil.....	76
Figura 17 - Média dos países da América Latina.....	77
Figura 18 - O deslocamento das forças.....	81
Figura 19 - Conexão neural.....	99
Figura 20 - Esquema de um neurônio.....	99
Figura 21 - Visão externa do cérebro.....	101
Figura 22 - Neurônio em microscópio eletrônico.....	103
Figura 23 - Origem dos investimentos.....	108
Figura 24 - Sistema de auto-avaliação do comportamento.....	132

LISTAS DE ABREVIATURAS e SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

CAD - Computer-Assisted Design

CAM - Computer-Aided Manufacturing

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CGI - Comitê Gestor da Internet no Brasil

CIE - Computer Integrated Enterprise

CIM - Computer Integrated Manufacturing

CNI - Confederação Nacional das Indústrias

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

ETN - Empresas Transnacionais

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM - International Business Machines

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

M-FCN - Máquinas-Ferramentas de Controle Numérico

MRP - Material Requirement Planning

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados e Estatística

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TI - Tecnologia da Informação

Para minha esposa Ida Maria e minha filha Raissa

*Todo homem de honra prefere perder
a honra a perder a consciência*
Michel de Montaigne (livro ii, xvi)

AGRADECIMENTOS

Vivemos numa rede que gera mais vínculos do que podemos perceber. São tantos, próximos ou distantes, mas todos merecedores de reconhecimento. Assim, quero registrar meus agradecimentos aos que colaboraram no desenvolvimento desta Tese. Inicialmente, agradeço a minha esposa Ida Maria e minha filha Raissa, pelo apoio contínuo e por compartilharem esse importante momento da minha vida. Ao Prof. Dr. Eugênio Trivinho, pela orientação, por seu papel proficiente no direcionamento do projeto e, durante a pesquisa, pela concessão de espaços - sem partituras - para argumentação sobre a complexidade da comunicação e da cultura. Aos docentes do programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, de forma distinta, para aqueles que eu tive a oportunidade de ser aluno: à Prof.a Dr.a Giselle Beiguelman, à Prof.a Dra. Cecília Almeida Salles, ao Prof. Dr. Norval Baitello Júnior e ao Prof. Dr. Jorge Albuquerque Vieira. Também agradeço ao Prof. Dr. Mauro Wilton de Sousa da Universidade de São Paulo e ao Prof. Dr. Norval Baitello Júnior – membros da minha Banca de Qualificação – pelas sugestões e críticas que determinaram o percurso desta Tese. Quero agradecer a Cida, Secretária do Departamento de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, por todo auxílio durante esses quatro anos. Registro meus agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES - pela concessão de uma Bolsa; um recurso fundamental para a realização do Doutorado. Num país repleto de desafios, são Instituições como essa que permitem a consecução de pesquisas que desenredam a complexidade humana. Agradeço aos executivos das empresas participantes da amostra, por concederem bem mais do que as informações solicitadas e, por *simetria ou assimetria*, oferecerem um intenso valor empírico. Finalmente, agradeço a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, por todos os recursos acadêmicos e, em particular, ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, pela *imparcialidade* e pelos conhecimentos proporcionados.

RESUMO

A presente Tese de Doutorado explicita as configurações da comunicação e da cultura nos sistemas de trabalho baseados em novas tecnologias produtivas. O objetivo é demonstrar que, apesar do acentuado desenvolvimento tecnológico, as empresas possuem procedimentos restritos sobre a comunicação e a cultura. Fundamentado em dados empíricos que evidenciam o controle informacional e os mecanismos coercitivos, o estudo confirma a hipótese da resistência humana às mudanças, além de destacar o papel da comunicação organizacional para traspasar as fissuras cognitivas e culturais. Os problemas da pesquisa estão ligados à restrição comunicacional diante das reconfigurações impulsionadas pela microeletrônica, que impõem técnicas para a realização das atividades. Esses contextos podem apresentar fissuras cognitivas e culturais que fragilizam as inovações. A metodologia adotada é composta de uma pesquisa bibliográfica multidisciplinar de característica empírica e exploratória, direcionada para 18 empresas de capital privado pertencentes ao setor de transformação e localizadas no Estado de São Paulo. A análise dos resultados argumenta criticamente a resistência cultural dos trabalhadores e a ineficácia da comunicação organizacional vinculadas à ênfase nas estratégias de exclusão, aos mecanismos participativo-autoritários, ao fascínio tecnológico e à ausência de diagnóstico dos *gaps* que se interpõem na assimilação do conhecimento.

Palavras-chave: Comunicação; Cultura; Empresa; Tecnologia; Trabalho; Resistência.

ABSTRACT

This Doctorate Thesis explains the settings of culture and communication in the working systems based in the new technologies for production. The goal is to demonstrate that, despite the enormous technological development, the organizations employ strict procedures on communication and culture. Strongly based on empirical data that show clearly the control of information and the coercive mechanisms, this study confirms the hypothesis about human resistance to changes, and emphasize the role of organizational communication to surpass cognitive and cultural gaps. The problems of the study are related to communication restriction in the face of reconfigurations induced by microelectronics, which demands techniques to carry on the activities. These contexts may have cognitive and cultural fissures that weaken the innovations. The proposed methodology is composed of a multidisciplinary bibliographic search with empirical and exploratory characteristic, directed to 18 private enterprises belonging to the transformation branch and located in the State of São Paulo. The analysis allowed critical discussion about the cultural resistance of professionals and lack of effective organizational communication linked to the emphasis on exclusion strategies, participative-authoritarian mechanisms, to technological fascination and the lack of diagnosis of gaps which interfere with assimilation of knowledge.

Keywords: Communication; Culture; Enterprise; Technology; Work; Resistance.

Introdução

O contexto organizacional se converteu num ambiente de culto à velocidade de produção, de processos e de mudança nas atitudes associadas às novas regras de mercado. Como uma comédia temporal, tudo pode converter-se em tristeza e, diante dos estreitos intervalos entre uma tecnologia e o surgimento de outra, aquele que hoje faz um soberano rir, no dia seguinte poderá ser decapitado.

O caminho definido pelas organizações, pelos acionistas e pelo sistema financeiro global pressiona para acordos sem refutações: ou aceitamos as transformações ou seremos relegados da sociedade. Essa imposição é voltada às nações, às empresas e aos indivíduos submetidos às decisões dos mais fortes. Poucos podem sair de cena, ignorar ou vogar contra a correnteza e o movimento instituído. Mas também é uma pressão desigual, pois as nações, as empresas e os indivíduos encontram-se em estágios diversificados.¹ Cada um desses elementos possui sua fissura, um distanciamento defronte às determinações dos mais avançados que impõem um ritmo acelerado.

As empresas sempre buscaram controlar as reações de todos seus empregados visando o desenvolvimento e a continuidade. Existem milhares de situações, pontos de conexão numa rede em que tudo interfere em tudo. As empresas, a propósito, são microssociedades que apresentam transformações contínuas. Nela, o dinheiro, principal objeto de “troca”, move muito mais do que as relações entre empregados e patrões; é uma relação de sedução e de controle. É preciso exercer esse controle para, entre inúmeras ações, gerar a produtividade, reduzir o absenteísmo, proporcionar o “prazer” em todas as tarefas, até mesmo nas mais enfadonhas, “vender” a boa imagem da empresa e regular o comportamento.

Nesse contexto, o ser humano é tragado pela empresa, e tem a sua personalidade emaranhada a ela. Quando as pessoas são demitidas, precisam recompor-se, juntar as partes, capturar aquelas que continuam em vínculo.

¹ Os estágios corporativos são configurados de acordo com a fragilidade financeira, a susceptibilidade às políticas públicas ou à eficácia de comando. Esses fatores impõem resistências culturais, dificuldades de investimentos, níveis educacionais insuficientes ao uso de novas tecnologias e alargamentos dos *gaps* cognitivos.

Por isso, não é por acaso que os sentimentos em relação à organização são demonstrados por frases que parecem representá-la como uma *pessoa*: “Fui traído por minha empresa, ela me magoou”, ou, então, “Ela era honesta, fazia de tudo para me agradar”.

Há um auto-engano provocado pelo encantamento corporativo, e nesse fascínio existem valores persuasivos que, por vezes, residem-se apenas nas palavras. Quando ocorrem distorções procedentes da alta direção, elas são decodificadas por todos os empregados, até mesmo por aqueles que possuem poucos anos de instrução formal. Como um saber empírico, tudo pode ser percebido.

Em muitos momentos, as corporações estão repletas de dissonâncias. Existem comandos que não sabem qual direção seguir, apesar de indicarem caminhos, dizem uma coisa e fazem outra. É o reflexo do despreparo e das dúvidas existentes na cúpula; não representam apenas uma intenção tirânica. Claro que as empresas são ambientes de negócios, não são construídas para agradar os funcionários de forma assistencial e unilateral, sem esperar nada em troca. O lucro é o objetivo principal. Embora se tente mascará-lo mediante pieguices sazoadas, não se deve ocultar aquilo que caracteriza o capitalismo. A tentativa disso é a maior dissonância, nesse contexto, o discurso “você são nossos sócios”, “nossos colaboradores”² é, em muitas organizações, um exemplo de incongruência. Embora seja melhor trabalhar em empresas que valorizem seus empregados e proporcionem boas condições para realização das tarefas, a reciprocidade continua a existir, ou seja, o empregado executa suas funções e a empresa o remunera. O equilíbrio disso reflete em melhores serviços, produtividade e lucratividade.

Os antagonismos, por sua vez, são dignos de atenção, pois exprimem uma cultura mal gerida, uma comunicação insuficiente e uma acentuação dos *gaps* que compõem o ambiente corporativo. Esse pseudocontrole, freqüentemente incorporado às políticas de recursos humanos, faz com que se mantenha a obsolescência presente, apesar de estarmos no século XXI.

O cenário contemporâneo é constituído pela velocidade e pela modificação

² Em algumas situações utilizaremos a palavra “colaborador” ou “cliente interno”, como sinônimos de funcionário. Contudo, frisamos que esses termos são eufemismos quando encontrados em empresas repletas de arcaísmos.

na “relação” do seres humanos com os equipamentos de trabalho, esses aspectos somam-se aos estreitamentos nos ciclos de absorção às mudanças. É preciso aprender rapidamente ou todos serão excluídos se recusarem a flexibilização empresarial, o uso de tecnologias recentes e a imposição de novos padrões comportamentais requerido no mundo globalizado.

Nesse aspecto, a globalização e as tecnologias alteram as empresas de todos os setores e inter-relacionam equipamentos com comportamentos. Em muitos locais, instituem-se estratégias autoritário-persuasivas oriundas de modelos que se intercalam entre a proto-história da comunicação e as redes digitais. O controle está nos quadros das fábricas e nos diferentes meios virtuais.

Nesse turbilhão, a cultura arraiga-se como um princípio estratégico de mudança. Ela se tornou sacramento e, como tal, pouco compreendida e impregnada de explícitas abordagens que criam os redesenhados domínios *tayloristas*.³ Soma-se a velocidade imperativa e a flexibilização nas atitudes, freqüentemente caracterizada como recurso congênito, algo que se adapta naturalmente à micro-eletrônica.

A velocidade sempre esteve presente, mas são as concepções sobre ela que se modificaram. Nesse aspecto, aquilo que é rápido só pode assim ser considerado quando comparado ao lento; o veloz hoje pode ser o lento de amanhã. Levando-se em conta que as empresas nunca foram ambientes de quietude, em cada distanciamento entre a produção e as pessoas, há também a exclusão. Nem todos estão aptos para trabalhar em um ambiente em que a velocidade é a palavra de ordem.

Quando se implanta uma nova tecnologia, até as funções mais simples podem parecer complexas aos inaptos. Entretanto, muitas das estruturas formadas com o início da revolução industrial ainda persistem, o que agregou foi mais velocidade.

O que mais impressiona no imediatismo é a concepção de que o ser humano absorverá tudo, como algo inato. Esse discurso é visível nas escolas de negócios que enfatizam a capacidade de adaptação humana.

³ O *taylorismo* é freqüentemente associado aos princípios *fordistas*.

Contudo, essas idéias que tendem à unilateralidade, são carregadas de intenções financeiras e relegam os impactos sociais. Os efeitos do distanciamento da *dromoaptidão*⁴ destacados por Trivinho (2001; 2007) são encontrados numa extensão além da cibercultura, visto que se ramifica numa cadeia de reações. Eles estão nas técnicas de gestão de pessoas, na ocupação do espaço físico, nos comportamentos e nos métodos que tentam decodificá-los, no *turnover* e na fomentação de discriminação em relação aos que não possuem o *perfil dromoapto* para trabalhar nos novos contextos baseados em tecnologias de ponta.

Para encontrar o *dromoapto*, avalia-se a rapidez de respostas nos testes, nas entrevistas, nas simulações de trabalho, para então, julgar que o provável funcionário seja capaz de gerar produtividade. Assim, depois do contrato, o novo empregado passa por processos de adaptação para testar a capacidade de absorção às contínuas trocas de equipamentos, de *softwares*, de *layout*, entre outras que configuram o território da instantaneidade. Muitos profissionais despendem meses para assimilar um processo e, então, quando menos se espera, tudo muda. É preciso absorver o novo, de maneira rápida, visto que a velocidade só se confirma com a flexibilidade.

Essa instantaneidade, enfatiza Aubert (2003 p.38, tradução nossa), “é induzida pelas novas tecnologias e segue a lógica do mercado, as exigências e as imposições da temporalidade e o advento de uma urgência generalizada”.

Mesmo em períodos onde o ritmo era menor em comparação à fase atual, encontram-se críticos como Lorenz (1973). Para ele, os homens são reféns das neuroses ocasionadas pela pressão do fazer mais em menos tempo. Isso é algo que “pode ser evitado, pois nada os impede de se arranjam uns com os outros de modo a passarem a trabalhar com mais lentidão. Mas, isso tudo é teoria, visto que, na prática, eles não conseguem passar sem isso mais do que os faisões sem as suas penas” (ibid., p. 53). Embora a urgência esteja em toda parte da vida, é nas organizações que se encontra o mais importante ponto nessa complexa rede, já que estamos incessantemente sobre seus efeitos, seja como funcionários em uma parte do tempo, seja como usuários em outros momentos.

⁴ Utilizamos a expressão criada por Trivinho (2005). Conforme o autor, “esse termo foi inspirado no prisma dromológico fundado por Virilio no âmbito das humanidades” (TRIVINHO, 2007, p. 97).

Dessa maneira, a cultura desses contextos conflita-se com a capacidade de absorção cognitiva e com os freqüentes *gaps* que surgem diante das demandas sem precedentes. A cultura organizacional pode ser a solução ou o obstáculo para as mudanças, mas existem muitos fatores, considerados nesta Tese, para se estabelecer esse pressuposto.

A cultura não é um objeto, nem mesmo surge da relação simplista de causa e efeito sobre o comportamento do homem. Nas empresas, ela não é exclusividade dos funcionários, nem dos acionistas ou dos proprietários; é mais dinâmica e interconectada com a multiplicidade da vida. Mas, se a cultura é um código a ser decifrado, por outro lado, a resistência também pode ser considerada, em contrapartida, um reflexo da inabilidade comunicacional de quem gere as mudanças corporativas. A resistência é típica de um hábito arraigado, é defensiva diante de algo novo e ameaçador. Como disse Montaigne (1961), com o passar do tempo, não ousamos desafiá-la.

Embora o estudo da cultura possa garantir informações essenciais para a compreensão da mudança e do desenvolvimento tecnológico nas organizações, poucas empresas gerem a cultura; na verdade, muitas apenas passam por cima de pessoas e idéias, são opressoras num contexto de demandas e pressões do mercado.

Para melhor compreensão, devemos inter-relacionar a cultura organizacional com a sociedade. Ao direcionar a análise às empresas estrangeiras, a propósito, é possível constatar que elas tendem a utilizar procedimentos típicos da matriz e adaptá-los à realidade local. Essa realidade, por sua vez, amalgama-se em todas as partes representadas na empresa estrangeira. Desse modo, a cultura de uma organização reflete-se, entre outros, no ser humano, na localização, no *layout*, nas tecnologias, nos produtos fabricados, no perfil de liderança e no porte da empresa.

As diferentes concepções apresentadas nesta Tese sedimentam um conceito amplo. Desde as idéias precursoras de Tylor, em sua obra *Primitive Culture* (1871), aos estudos que inter-relacionam os sistemas sociais de conhecimento, de ideologia, de valores, de leis e de rituais cotidianos (SCHEIN, 1982; MORGAN, 2002; ADLER, 2002; CUCHE, 2006).

Com base em ampla literatura sobre a cultura, apresentaremos esse fenômeno coletivo que é, na opinião de Hofstede partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida, como o condicionamento coletivo da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro, além de incluir “não apenas as ações consagradas para refinar a mente, mas também todas as atividades simples da vida, como cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções e manter certa distância física dos outros (HOFSTEDÉ, 2003, p.19)”.

Soma-se a compreensão da subcultura que, no caso das empresas, é caracterizada principalmente pelas terceirizações. Assim, foi preciso acrescentar o estudo da aculturação para entender alguns efeitos dessa técnica. Como afirma Cuche (2002, p. 136), “o processo de desestruturação e depois de reestruturação é, em realidade, o próprio princípio da evolução de qualquer sistema cultural”.

Nessa complexidade, a cultura tornou-se um mote contemporâneo e encontrou uma função de destaque na maior parte dos métodos que esteiam a transição tecnológica e a globalização. Adler (2002) expande essa dinâmica e assinala que, por anos, as pessoas acreditaram que o funcionamento organizacional estava além da influência da cultura.

Na empresa, cada um de nós possui crenças que filtram o que vemos em situações de gerenciamento. Os gerentes que absorvem rapidamente os valores manifestam a partir disso, comportamentos que interferem nos subordinados. Os estudos de Adler (2002, p. 80) ressaltam que “as categorizações permitem distinções sobre o que é mais importante no meio e para comportar-se adequadamente”, isso conduz ao pressuposto de Kuhn (1987) sobre o uso de instrumentos que se demonstraram eficazes em casos antecedentes.

Diante dessas subjetividades, podemos estabelecer relações com o apoio de Hall (2005), que enfatiza a territorialidade das manifestações culturais. Encontramos, em muitas empresas, executivos distantes dos níveis inferiores na hierarquia, e os funcionários nem sempre questionam esse fato, visto que os consideram culturalmente “corretos”. É comum, nesses contextos, ver pessoas abaixarem a cabeça ao passarem próximo de alguém que pertence ao alto escalão. Assim, a composição hierárquica interfere de maneira verbal e não-verbal nas atitudes dos empregados. De maneira

cíclica, os valores instituídos formam as atitudes que, por sua vez, modificam o comportamento e arraiga-se na cultura (figura 01). “Hoje, sabemos que o trabalho não é simples consequência de mecanismos, tampouco de tecnologias ou tarefas. Em todos os níveis, a cultura influencia profundamente as organizações e o comportamento das pessoas” (ibid., p. 25).

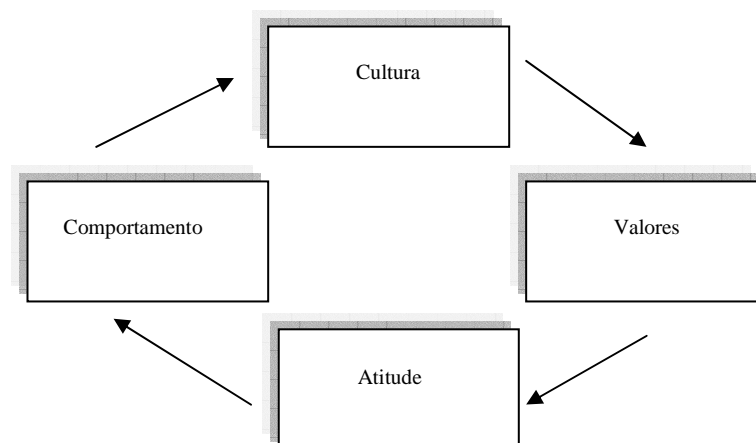


Figura: 01. Influência da cultura no comportamento.
Fonte: Adler (2002). Com adaptações.

Num percurso que inter-relaciona diferentes conceitos, comprovaremos nesta Tese que as mudanças, em qualquer intensidade ou impacto, são comunicações que repercutem em todo ser humano que, por sua vez, manifesta reações interligadas às especificidades do ambiente.

A comunicação é a essência dos organismos vivos. Nesse aspecto, toda a falácia corporativa frustra um princípio humano e representa o início de reações contraproducentes, seja para os funcionários, seja para a manutenção de um sistema empresarial. Por isso, a participação, ou a repulsa de um empregado dependente da eficácia comunicacional. Esse aspecto reforça nossa tese; a comunicação garante a adaptação cultural, logo, toda falha nesse processo, cria um entrave na manutenção de um sistema.

Insistimos em vários momentos, na necessidade da leitura-diagnóstico e na absorção das informações para transformá-la em comunicação. Em sentido contrário, a ausência dessa leitura-diagnóstico caracteriza o autoritarismo e o controle rígido. Torna-se imprescindível criar etapas para assimilação. Se levarmos em conta as

peculiaridades humanas, devem-se extrapolar os conceitos apenas informativos dos murais de aviso, dos jornais internos ou dos memorandos na *intranet*. No conceito de que a organização somente existe pela comunicação, adotamos a proposição de que as mudanças organizacionais requerem mudanças comunicacionais.

Essa interação caracteriza a não divisibilidade da comunicação e da cultura como fator de uma evolução gradativa, isenta de *gaps* interpostos. A comunicação representa a força motriz para a suplantação dos *gaps*, pois quanto maiores, igualmente maiores serão as defasagens cognitivas. Sem cognição não há transformação, apenas a manipulação e um controle que não garantem a continuidade de um sistema.

Diante dos extensos *gaps* que caracterizam muitas empresas, o grau tecnológico é outro ponto de análise, visto que existe intensa inter-relação com a cultura. Valendo-nos dos pressupostos de Schein (2005), “de que a cultura determina as percepções, os pensamentos, os sentimentos e, até certo ponto, o comportamento”, não podemos ignorar que todos esses elementos suportem as conseqüências das novas tecnologias produtivas.

Há um código em tudo, um código para identificar o ambiente e outro para inserir mudanças e inter-relacioná-las ao repertório cognitivo. Nessa direção, a defesa de uma cultura representa uma defesa cognitiva, portanto, quanto mais acentuadas são as brechas, existem mais fragilidades. Esse aspecto pode predestinar-se numa intensa proteção do *status quo*, visto que, quando os indivíduos não assimilam as mudanças, seja de um simples *software* ou a inter-relação com processos de trabalho onde operam robôs e novas técnicas, acumulam-se o medo, a insegurança e os conflitos que impedirão o êxito das técnicas associadas às tecnologias. Desse modo, toda a sociedade se reconfigura com as novas tecnologias. O trabalho é alterado, bem como as interações entre os seres humanos e suas subjetividades.

A eficiência e a qualidade de produção exigem comportamentos distintos daqueles que permeavam os sistemas mecanizados. Desde os métodos de *just-in-time*, de kaizen, de manutenção produtiva, de *total quality management* e dos procedimentos que colocam ênfase na manutenção de rotina que pode ser realizada pelos próprios operadores das máquinas e equipamentos. Incluí-se, o deslocamento de trabalhadores

responsáveis pelas ações corretivas nos locais onde trabalham, a busca contínua de aperfeiçoamento e o cumprimento das normas internacionais de qualidade.

Toda essa dinâmica é apoiada por sistemas de comunicação *online* e por estudos que enfatizam os mecanismos de controle e de gestão. São baseadas por uma comunicação funcional, que visa integrar o ambiente de trabalho, os equipamentos e os funcionários.

Essa complexidade comunicacional está inter-relacionada com a história das indústrias. Estavam nas pesquisas de Taylor com a estruturação e padronização do trabalho no período de 1903 a 1930, nos modelos de relações humanas de Elton Mayo, pesquisados nas primeiras décadas do século XX, nos métodos de Douglas McGregor, com suas normas e regulamentos por escrito, e nos recentes padrões participativos propostos Taiichi Ohno, responsável pela criação do *toyotismo*.⁵

Contudo, a história das indústrias não segue o mesmo ritmo em escala mundial, nem mesmo dentro dos países industrializados. Os *gaps*, conforme enfatizado, estão relacionados aos ambientes obsoletos que constituem muitas empresas brasileiras, que por sua vez, integram erros estratégicos empresariais e a ausência do Estado. Diante das obsolescências, também existem sistemas educacionais que não interagem e não preparam os cidadãos para a nova realidade tecnológica impulsionada na última década do século XX.

Uma sociedade com bons níveis de escolaridade tende em ser mais igualitária. Existe um conceito difundido de que a educação permite integrar a revolução da informática e a ascensão de trabalhos “inteligentes” e participar das redes de conhecimento. Ao contrário, o analfabetismo cibernético restringe a ocupações de baixos salários, privadas de diálogo. Para exercer novas formas de cidadania e conviver com o multiculturalismo. [...] É preciso combinar o vínculo imediato com o vínculo midiático.[...] Por outra parte, em uma dimensão mais instrumental, as sociedades dependem da incorporação da inteligência e conhecimento ao sistema produtivo. Isso demanda grandes saltos educativos. (HOPENHAYN, 2003 p. 176).

Os estudos de Hopenhayn (2003), a propósito, discorrem sobre os entraves ocasionados pela ausência de sintonia entre os sistemas educacionais e as novas tecnologias na América Latina. A educação, afirma o autor, “tem sido considerada por

⁵ O sistema é caracterizado por uma mecanização flexível, multifuncionalização de mão-de-obra em lugar da tradicional divisão do trabalho, sistemas de controle de qualidade total, sistema *just in time* e a supervisão das etapas produtivas.

muito tempo uma mobilidade social e uma integração cultural e um desenvolvimento produtivo” (ibid., p.176). O problema da pesquisa origina-se num ambiente em que o ser humano executa suas funções com o apoio de computadores, robôs e equipamentos semi- automatizados. Buscamos respostas para os seguintes questionamentos: A cultura é um fator de resistência à própria inovação tecnológica ou esse fator agrega à inabilidade comunicacional da empresa? Num cenário em que o trabalhador ainda utiliza tecnologias obsoletas no desenvolvimento das tarefas, isso pode representar uma redução na capacidade cognitiva? Se a aprendizagem requer uma evolução contínua, o atraso tecnológico, não poderia causar brechas de conhecimento?

Para desenredar essa complexidade, temos como objetivos: Investigar as estratégias associadas à comunicação e à cultura, bem como identificar e discutir os entraves diante das transições tecnológicas nas organizações contemporâneas. Para a consecução dos objetivos destacamos, como metodologia utilizada, o levantamento, fichamento e revisão bibliográfica. Na parte empírica, realizamos um questionário piloto em 06 empresas de grande porte e uma pesquisa qualitativa e quantitativa em 18 fábricas localizadas no Estado de São Paulo. Todas componentes do relatório obtido junto a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Para a obtenção dos elementos que permitiram formular a abordagem qualitativa e quantitativa, utilizamos as informações do Relatório de inovação tecnológica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dos estudos sobre “A Indústria e a Questão Tecnológica” realizado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e pelo Boletim de Política Industrial do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Nossa justificativa baseia-se na concepção de que existe uma tríade relação entre tecnologia, comunicação e cultura e, diante da pressão imposta pela globalização, se esses estudos forem ignoradas, as organizações poderão elevar as rupturas nas relações de trabalho e acentuar os impedimentos de maior competitividade.

Nossas hipóteses são: as empresas não levam em conta os *gaps* culturais no processo de introdução de novas tecnologias, visto que a comunicação ainda é caracterizada apenas como *informação*. E as concepções arraigadas sobre a comunicação - nas empresas - são insuficientes para mudar uma cultura.

De modo específico, discutimos no capítulo II, a globalização e suas conseqüências associadas às novas tecnologias nas empresas. Exporemos os aspectos históricos dos equipamentos ligados à primeira Revolução tecnológica até a atual pressão da velocidade sobre as relações de trabalho na concepção de autores como Landes (1998), Dreifuss (1996), Chesneaux (1996), Trivinho (2001; 2007) e Aubert (2003). Apresentamos as questões da globalização enfatizadas por Chesnais (1996) e Ianni (2001) e as configurações da pós-modernidade, especificamente nas organizações, destacadas por Harvey (2000) e Trivinho (2007).

O capítulo III, sobre o ambiente de trabalho e suas transformações, baseou-se em autores como Antunes (2000), Dejours (1992), Gorz (1996), Morgan (1996) e Castells (2003). No capítulo IV, expomos o pensamento de diferentes autores em inter-relação com nossa análise, para fundamentar a importância da cultura no atual processo de mudança corporativa. Destacamos Hofstede (2003) e o estudo sobre a cultura nas sociedades e nas empresas. Deal e Kennedy (1992) e Adler (2002) e Keyton (2005) e as análises empíricas da cultura, suas descrições e o comportamento inter-relacionado ao de cultura, Cuche (1998) e Bastide (1979) com seus termos paralelos, como subcultura e socialização.

No capítulo V, analisamos a comunicação nas organizações, utilizando, entre outros, os conceitos de Mattelart (2005), a crítica de Bueno (2005) sobre a comunicação nas empresas. Lévy (1998), Vigotsky (2001) e Catania (1999) que tratam da cognição e a apreensão da informação. O capítulo VI compreende a pesquisa empírica num grupo de organizações paulistas de capital privado, de grande porte e pertencentes ao setor de produção, para investigar a cultura, a comunicação e as tecnologias.⁶

⁶ A pesquisa focou as tecnologias dos sistemas produtivos: robôs, equipamento semi-automatizados, *softwares* integrados e computadores.

1. Globalização e ambigüidade

A *globalização* possui a abstração e a semântica dos interesses em suas definições. Ela está impregnada de heterogeneidades conceituais, há sempre um editor diante da extensão do termo. Para os países ricos e suas fortes corporações, a globalização é entendida como uma condição *sine qua non* para a continuidade da humanidade e dos negócios. Por outro lado, para os países pobres, que também agregam políticas neoliberais em contextos onde o Estado já estava ausente há muito tempo, ela representa mais perdas do que ganhos. Em sentido *lato* a globalização pressupõe a interdependência, a sintonia necessária ao equilíbrio e a harmonia de todos os componentes.

Em similaridade aos organismos vivos, todo o sistema contém subsistemas diferentes entre si, alguns são maiores, mais eficazes e de elevada evidência, mas igualmente necessários, pois cada um deles é responsável pela coerência sistêmica. Diante dessa idéia, em todos os momentos da história podemos encontrar pontos de ligação na *prima* rede, elas não são necessariamente humanas, mas vivas, visto que as conexões biológicas entre as diferentes partes do globo sempre existiram e partilham da mesma *Terra*.

Nos aspectos empresariais, essa interdependência continua apesar dos desequilíbrios. Para muitas nações os detritos – ecológicos, sociais, econômicos – são as únicas partes que sobram em curto prazo, mas em longo prazo, os impactos se espalham sem levar em conta qualquer poderio.

Entretanto, a globalização dos deslumbrados não possui a mesma coesão que os organismos não racionais, ela se apresenta ambígua e carregada de definições onde se mesclam as imperfeições humanas. Essa palavra mutável absorve conteúdos de acordo com as conveniências dos mercados.

O termo global “surgiu no começo dos anos 80, nas grandes escolas americanas de administração de empresas, as célebres *business management schools* de Harvard, Columbia, Stanford, etc” (CHESNAIS, 1996, p. 23). Para Chesnais (1996), isso se deve ao fato de que o inglês é o veículo lingüístico por excelência do capitalismo e que

os executivos estão entupidos desses conceitos. Outro fator agregado é a contradição, pois as estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais operam de modo desigual.

A globalização em curso apresenta, na opinião de Ianni (2001), características muito peculiares.

Primeiro, a energia nuclear tornou-se a mais poderosa técnica de guerra; inicialmente mobilizada pelas grandes potências, mas, em seguida, já disponível nas mãos de dirigentes de nações de segundo e terceiro escalão. Segundo, a revolução informática baseada nas conquistas da eletrônica coloca nas mãos dos donos do poder – outra vez dos países dominantes, mas também de outros secundários – uma capacidade excepcional de formar e informar, induzir e seduzir, talvez jamais alcançada anteriormente na mesma escala. Terceiro, organiza-se um sistema financeiro internacional, em conformidade com as exigências da economia capitalista mundial e de acordo com as determinações dos países dominantes [...]. Quarto, as relações econômicas mundiais, compreendendo a dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia, da divisão internacional do trabalho e do mercado mundial, são amplamente influenciadas pelas exigências das empresas, corporações ou conglomerados multinacionais, transnacionais, mundiais, globais, planetários. Quinto, a reprodução ampliada do capital, compreendendo a concentração e a centralização de capitais, universaliza-se [...]. Sexto, o inglês se transforma na língua universal, uma espécie de *língua franca*, por meio da qual se articulam e expressam indivíduos, grupos e classes, em países dominantes e dependentes [...]. Sétimo, o ideário do neoliberalismo adquire predomínio mundial, como ideologia e prática [...]. Todas essas características da globalização, configurando a sociedade universal como uma forma de sociedade civil mundial, promovem o deslocamento das coisas, indivíduos e idéias, o desenraizar de uns e outros, uma espécie de desterritorialização generalizada. (IANNI, 2001, p. 57- 58).

Contudo, independentemente da direção que esse vocábulo tome, a globalização estimula um turbilhão de efeitos e se avoluma com o desenvolvimento da microeletrônica e das conseqüentes transformações em todos os setores da sociedade contemporânea.

Nesse cenário, a subjetividade está em reconstrução, pois ao mesmo tempo em que ocorrem mudanças em algumas partes do globo, em outras, o termo *impacto* é o mais apropriado, principalmente nas sociedades frágeis que foram obrigadas a se submeterem às nações dominantes e abarcarem um antagonismo que se reflete nos agrupamentos de afortunados entre a pobreza em grande escala. O discurso daqueles

que querem continuar no poder está representado na busca do equilíbrio da própria localidade, sem, contudo, uma globalidade das riquezas.

Em relação aos negócios globais, é suficiente olhar no entorno para identificar as desigualdades. Nesse aspecto, “o Brasil apresenta enormes disparidades que o fazem enquadrar-se claramente no lastro de modelos de desenvolvimento que vão do primeiro ao quarto mundos” (TRIVINHO, 2001, p. 98).

Como o capital está nas grandes corporações que, em maior frequência, pertence aos países ricos, essas diferenças estão nas fusões e aquisições que transitam pelo mundo diante dos interesses de uma matriz. Está na sociedade com seu perfil de família enxuta, seja pela infertilidade que se origina da toxicidade dos novos alimentos ou do estresse diante das exigências do trabalho multifuncional ou de uma pressão originada da exclusão eminente.

Similar aos mecanismos da publicidade que ora estimulam o consumo de um produto, ora, após descobrir-se seu dano, propõem *recall*, o interesse dominante dentro das empresas, em grande parte, torna o trabalho precário, tenta convencer os funcionários que essa é a nova visão de mercado e determina as relações e a direção que todos devem olhar. Se para o capitalismo o objeto principal sempre foi o lucro, agora ele agrega a “valorização” do homem, desde que proporcione mais riqueza aos acionistas. Assim, a participação no trabalho associa mais comprometimento para proporcionar uma parcela adicional nos ganhos de cada um.

Essa forma para se obter mais lucratividade altera-se diante das contínuas e velozes mudanças na sociedade que, na expressão de Bauman (2007), indicam os *tempos líquidos* de uma pós-modernidade que “não é nem uma coisa, nem outra, exclusivamente. Ela não é propriamente uma época histórica porque nada há nela de puro que justifique uma demarcação arbitrária específica, por distinção total a outras épocas históricas. Antes, convivem nelas diversas eras” (TRIVINHO, 2001, p. 43).

Segundo Trivinho (2001),

A pós-modernidade é uma continuidade radicalmente diferenciada da modernidade, implicando-se nessa idéia, a questão da ruptura: o fenômeno pós-moderno significa, a um só tempo, proximidade e afastamento, prolongamento e abandono por desdobramento acelerado. (TRIVINHO, 2001, p. 50).

Nesse aspecto,

A dissociação entre as estratégias econômicas e a construção de um tipo de sociedade e de cultura operou-se muito depressa, e é ela que denomina e define a idéia de pós-modernidade. A pós-modernidade dissocia o que havia sido associado e o sucesso econômico acontece pelo talento de um financista ou da audácia de um jogador. (TOURAINÉ, 1998, p. 196).

Entretanto, afirma Bauman (2007),

Esse "progresso" que já foi a manifestação mais extrema do otimismo e uma promessa de felicidade se afastou totalmente em direção ao pólo oposto: ele agora representa a ameaça de uma mudança inexorável e inescapável que, em vez de augurar a paz e o sossego, pressagia somente a crise e a tensão e impede que haja um momento de descanso. A contemporaneidade transformou-se numa espécie de dança das cadeiras interminável e ininterrupta, na qual um momento de desatenção resulta na derrota irreversível e na exclusão irrevogável. (BAUMAN, 2007, p.16-17).

Dentre os múltiplos impactos apresentados anteriormente, conduziremos a Tese em direção aos efeitos da globalização e das tecnologias na cultura, na comunicação e no trabalho realizado no contexto industrial. Mas, para evitar uma sintetização dessa complexidade, indicaremos em diferentes momentos, as características conectivas com a sociedade, a educação, as políticas empresarias e a questão da exclusão social.

1.1 Tecnologia: um signo em mutação

A tecnologia caracterizou distintas épocas: está nas representações de rústicas ferramentas para a agricultura há milhares de anos, na primeira cerâmica pintada pelos habitantes dos vales andinos e na utilização de técnicas para a longevidade de seus matizes, nos povos Incas que a empregaram para talhar rochas e construir templos e casas, e no primeiro engenho a usar vapor para criar um vácuo e fazer funcionar uma bomba em 1698 na Inglaterra. Esta última tecnologia, a propósito, fornece elementos para o começo da Revolução Industrial.

Os estudos de Womack et. al. (1992) destacam as qualificações profissionais que eram necessárias no ciclo artesanal. Para trabalhar nesse sistema, era preciso um

conjunto de habilidades para execução de todas as tarefas, muito diferente da segmentação funcional introduzida pela produção em massa. No caso da indústria automobilística, a produção era muito pequena, de “1 mil ou menos automóveis por ano, poucos dos quais (50 ou menos) conforme o mesmo projeto. E, mesmo entre estes 50, não havia dois que fossem idênticos, pois as técnicas artesanais produziam, por sua própria natureza, variações” (ibid., p. 12).

As idéias dos sistemas produtivos segmentados que Ford inseriu, começam também a compor as estratégias para controlar o comportamento dos trabalhadores nos demais segmentos industriais, pois, com esse processo, impeliu-se as primeiras inter-relações entre as pessoas e as técnicas e tecnologias vigentes.

Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada ao poder corporativo. O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficiente para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidade cada vez maiores. (HARVEY, 2000, p. 122).

Na fábrica de Highland Park, em Detroit, Ford introduziu “a linha de montagem móvel, em que o carro era movimentado em direção ao trabalhador estacionário. Tal inovação diminuiu o ciclo de trabalho de 2,3 para 1,19 minutos” (WOMACK et. al. 1992, p. 16). “Ford não se limitou a aperfeiçoar a peça intercambiável, como também aperfeiçoou o operário intercambiável” (ibid., p.18).

Os problemas humanos, de acordo com os pressupostos de Morgan (1996), resultaram desses métodos de produção, especialmente quando aplicados à tecnologia de linha de montagem e “somente dobrando salários, através do seu famoso ‘\$5 por dia’, foi capaz de estabilizar a situação de trabalho e convencer os trabalhadores a aceitarem a nova tecnologia” (MORGAN, 1996, p. 34).

A eficácia do trabalho fabril está diretamente vinculada ao lucro. Para isso, diferentes procedimentos foram utilizados: disciplinarização do trabalho, taylorização das tarefas, burocratização da gerência e da administração. No entanto, diversos setores desta cadeia permaneciam ainda separados. As esferas de projeto (desenho e concepção dos produtos), fabricação (produção em série) e coordenação (gerência) existiam enquanto unidades autônomas. De uma certa forma, a história do setor produtivo pode

ser vista como uma especialização de cada um desses domínios. A taylorização se realiza, sobretudo no setor da fabricação dos produtos [...]. A automação irá reverter este quadro. Com o uso de computadores, combinados com máquinas-ferramentas de controle numérico, robôs, veículos sem condutores, almoxarifados automatizados, banco de dados, o processo de trabalho é organizado dentro de um sistema integrado. As chamadas novas tecnologias são mais “flexíveis”, tendo a capacidade de combinar serviços que se encontravam separados. Baseadas na transmissão de informação, elas permitem um concatenamento das partes, sincronizando as ações, antes dispersas. (ORTIZ, 2003, p. 62).

Mas por que caracterizamos a velocidade como um fator de grande impacto se ela está presente há tanto tempo? A resposta está na velocidade de fabricação imposta pela microeletrônica. Sem a tecnologia, a globalização não teria a mesma face que apresentamos.

As novas tecnologias reconfiguraram as indústrias e redefiniram as relações comunicacionais. Ressalta-se que a comunicação, concebida nesta Tese, também inter-relaciona a *internet*, a *intranet*, o comando numérico, os sistemas de interface entre áreas, robôs e operários, como o *workflow*.

O *workflow* automatiza o fluxo de trabalho mediante o uso de formulários eletrônicos que se deslocam pela empresa através de uma infra-estrutura de comunicação, tudo isso garante a modificação do significado da *velocidade*, um dos diferenciais marcantes entre as tecnologias do passado e as atuais.

Se tomarmos como exemplo a primeira Revolução Industrial e compararmos com as atuais linhas de produção, encontraremos significados muito diferentes sobre os conceitos do tempo adequado para se fazer algo. Nesse aspecto, os artesãos do passado poderiam considerar surpreendente o ritmo das máquinas de tear, da mesma maneira que os ingleses do século XIX consideraram um grande feito quando um automóvel ali fabricado atingia 20 km/h.

Já na fábrica de Ford, desloca em 1908, pelas lentas linhas de montagem o também lento, para os padrões atuais, modelo “T” que atingia 55 km/h - figura 02 e 03. Muito diferente do sistema produtivo contemporâneo o Modelo “T” foi manufaturado de 1908 a 1927 e, conforme Womack et. al (1992), suportou poucas mudanças em sua concepção.

Assim, as antigas tecnologias causaram seus espantos, suas inconformidades, suas mudanças cognitivas em todos que tinham contato com ela, desde os operários que utilizavam ferramentas aos supervisores que deveriam utilizar as técnicas de gestão vigentes.



Figura 02: Linha de montagem da Ford, em 1913.
Fonte: pt.louddomain.com



Figura 03. Ford modelo T
Fonte: Ford Museum – TheHenryFord.org

Vários autores como Womack et al. (1992), Gorz (1996) Drucker (1997) discorrem sobre as transformações proporcionadas pela primeira Revolução Industrial e pelos anos que se seguiram. Até mesmo no intervalo de décadas que se interpunham entre uma invenção e outra que aperfeiçoava um equipamento, teve suas conseqüências; o trabalhador que deixava o processo artesanal de fabricação deveria adaptar-se ao ritmo das máquinas e da produção em larga escala.

Dessa maneira, deixamos um *tempo* que era antes de tudo um meio para orientar-se em um mundo social e para regular a convivência humana para imergir na coação que o tempo exerce. As pressões dessas coações são onipresentes e inevitáveis (ELIAS, 1989).

A grande transformação está na subjetividade e nas *coisas* que podem ser feitas diante de um cronômetro. O tempo medido pelo relógio contemporâneo não é significativamente diferente para aqueles que utilizavam o sol há milhares de anos, dos modelos mecânicos inventados no século XVI ou dos tipos portáteis que começaram a ocupar os pulsos da população no final do século XIX.

Até os sinos das igrejas marcavam o tempo em unidades religiosas,

Os beneditinos deram um passo importante, no início da Idade Média, tocando os sinos para marcar as horas de trabalhar e as de comer, além das de rezar. [...] em meados do século dezoito os relógios de bolso achavam-se em uso generalizado. Agora podia-se saber o tempo matematicamente exato onde quer que se estivesse, ao alcance da vista ou do ouvido de uma igreja ou não: o tempo deixara assim de depender do espaço. (SENNET, 2005, p. 40).

Já nas indústrias, a maximização do tempo sempre foi uma obsessão seja, pela produtividade que caracterizou os estilos de comando de pioneiros como Ford, Taylor e Fayol ou nos atuais processos de robotização e equipes de alta performance associados à Manutenção Produtiva Total (MPT)¹ que garantem a aceleração da fabricação e estimulam o “senso de urgência” em seus funcionários, seja numa clara indicação das novas regras comportamentais desses ambientes.

¹ Cada letra da sigla TPM (em inglês: *Total Productive Maintenance*) tem um significado. "Total" significa uma visão global das atividades relacionadas à manutenção. "Produtiva" é a meta de um sistema de produção. "Manutenção" diz respeito à idéia de assegurar a produção contínua.

A Manutenção Produtiva Total (TPM) tem sido uma ferramenta muito importante para os setores de manufatura intensivos em equipamentos. É um fator fundamental para o aumento da disponibilidade das máquinas, e um passo vital para conectar as máquinas visando criar um fluxo melhor. Muitas fábricas, entretanto, não conseguiram alcançar todo o potencial dessa ferramenta e ao invés disso, capturaram apenas parte dos benefícios. A Toyota Motor Corporation desenvolveu seu próprio e singular estilo de ações TPM durante os últimos trinta anos, que são críticas tanto em termos de apoiar o sistema *lean* de produção quanto em conseguir resultados excepcionais de manutenção industrial. A essência do TPM foi desenvolvida na Denso, um fornecedor automotivo de primeira camada do grupo de fornecedores da Toyota, durante as décadas de 60 e 70 no Japão. A idéia central do programa é a completa eliminação de tudo que faz parte das chamadas "seis principais perdas nas máquinas": quebras, tempos de *set up*, perdas de ciclo, paradas curtas, sucata e retrabalho, e perda por instabilidade no início do turno. Enquanto o pensamento *lean* tenta eliminar desperdícios em relação à mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos, o TPM mergulha fundo na área específica de perdas na produção relacionadas ao componente 'máquina'. (SMALLEY, 2008).

Em muitas empresas essa pressão está incorporada aos elementos da cultura. A fabricante de bebidas Ambev, por exemplo, já destaca em seus *valores* divulgados aos empregados e aos clientes de forma geral, os comportamentos requeridos para estar inserido em uma de suas unidades de produção:

Buscamos inovações continuamente e trabalhamos para aplicá-las com senso de urgência. Somos líderes em definir e proporcionar qualidade superior. **Nossa gente faz a diferença.** Atraímos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas. Pessoas excelentes e bem treinadas serão sempre o nosso diferencial competitivo mais importante. Além disso, gente excelente sempre atrai mais gente excelente. Procuramos sempre recrutar gente melhor que nós. Preferimos ser empurrados a ter de empurrar as pessoas. O "ambiente AmBev" de informalidade, simplicidade e meritocracia atrai e mantém pessoas excelentes. Proporcionamos caminhos livres para que as pessoas cresçam em velocidades condizentes com os seus talentos, esforços e resultados, sem nenhum tipo de restrição ou favorecimento: é a meritocracia. (AMBEV, 2008).

Esses padrões de produtividade e qualidade refletem no comportamento dos funcionários, são, conforme os pressupostos da cultura corporativa – destacados no capítulo IV – valores explícitos que se incorporam à cultura e somam-se aos métodos impostos. Assim, é interessante apontar que essa corporação, resultado da união entre a fabricante de bebidas Ambev e a Interbrew, compõe um dos setores industriais que mais absorvem recursos.

De acordo com o SEADE, esse segmento teve um significativo desempenho além de receber investimentos mais robustos. A participação relativa no total de investimentos migrou de 8,4% nos primeiros dez meses de 2003 para 59,0% no mesmo período de 2004, um aumento de US\$ 296 milhões para US\$ 5,2 bilhões (SEADE, 2004).

Somado a um passado que integrou em sua estrutura uma empresa do setor financeiro, é improvável que diante de tal volume de produção e investimento não se apregoasse esse “senso de urgência” e acrescenta-se a pressão dos acionistas, visto que a empresa possui capital aberto.

O dinamismo vem do método de gestão herdado do antigo **Grupo Garantia**, berço dos principais acionistas da Ambev. O princípio que rege a turma cervejeira é a competição interna. Cada marca é gerida como uma empresa independente, com times de venda e distribuição distintos [...]. Os produtos da Ambev atingem um milhão de pontos-de-venda, com um exército de 13 mil pessoas que fazem 362 mil visitas diárias. Em algumas regiões do País a logística também pode ser compartilhada. Mas, na maioria dos casos, a Ambev dá preferência a uma distribuição individual. (REVISTA DIGITAL, 2003).

A Ambev é, levando-se em conta os pressupostos de Aubert (2003, p. 38), uma empresa que vive “a ditadura do tempo e a imediatização induzida pelas novas tecnologias e pela lógica do mercado, cuja imposição da instantaneidade conduz ao advento de uma urgência generalizada”. Para Aubert (2003), a verdadeira eficácia está sob a pressão, o tempo está em aceleração constante, está em conflito com o tempo psicológico dos indivíduos. [...] “Essa pressão é intensificada para a ‘hiper responsabilização’ pessoal, em vigor nas práticas de avaliação individual” (ibid., p. 52, tradução nossa).

Contudo, essa urgência não é recente nas organizações. A “redução” do tempo foi também o objetivo de Taylor e Ford. Desde os engenheiros que calculam a vantagem das trocas de equipamentos, a garantia de máquinas com “defeito zero”, a produtividade do operador e as mudanças de *layout* até os singulares apontadores de produção que, entre outras tarefas, medem a quantidade de peças transportadas, soldadas ou pintadas, todos compõem em suas funções a busca da máxima eficiência e eficácia.

Os resultados desses controles são freqüentemente apresentados para as lideranças das equipes que, em comparação com um padrão, *mutável a cada troca de tecnologia*, certificam se os operários atendem as necessidades de um tempo de fabricação considerado justo.

Assim, na concepção de que as empresas são microssociedades, transpomos também para as empresas, os pressupostos de Elias (1989) sobre a instituição social do tempo que “faz a transformação da coação externa da instituição social do tempo em uma pauta de uma autocoação que abarca toda a existência do indivíduo” (ELIAS, 1989, p. 21). Esses fatores também formam uma parte da estrutura de personalidade, ou seja, o trabalhador sofre a pressão da revisão ininterrupta de uma standardização do conceito de tempo e de velocidade desde as indústrias da primeira Revolução Industrial até as organizações que utilizam tecnologias de ponta; há sempre uma redefinição do vocábulo tempo. Soma-se o controle financeiro e a divulgada empregabilidade para que essa mudança de concepção seja instituída, torne-se autocoação e modifique o comportamento dos empregados, como se apregoassem que apenas os velozes sobrevivem.

1.1.1. Lاپso e revolução

As tecnologias que proporcionaram as transformações, mesmo na primeira Revolução Industrial, não surgiram acabadas, como um produto apenas para ser desembalado e colocado em uso. Conforme Landes (1998),

Poucas invenções surgem maduras no mundo. Pelo contrário: precisa-se de uma série de pequenos e grandes aperfeiçoamentos para que uma idéia se converta numa técnica. [...] Veja-se o caso da energia do vapor. O primeiro engenho a usar vapor para criar um vácuo e fazer funcionar uma bomba foi patenteado na Inglaterra por Thomas Savery em 1698; a primeira máquina a vapor propriamente dita (com pistão) foi a de Thomas Newcomen em 1705. [...]. Um longo período – sessenta anos – transcorreu antes de James Watt inventar uma máquina com condensador separado do cilindro (1768) cuja eficiência era suficientemente boa para produzir vapor fora das minas, nas novas cidades industriais; e mais de 15 anos foram necessários para adaptar a máquina ao movimento rotativo, de modo a poder impulsionar as rodas da indústria. A rápida mudança começou com a fiadeira de vários fusos (jenny) de James Hargreaves

(1766), seguida pela máquina de fiar algodão operada com energia hidráulica (water frame) e a mule, uma máquina de fiar intermitente de Samuel Crompton (1779). [...] Depois, em 1787, Edmund Cartwright construía o primeiro tear mecânico bem-sucedido. (LANDES, 1998, 207-208).

Esse breve decurso histórico reforça nosso pressuposto sobre a resignificação da velocidade. O século XX, a propósito, ficará conhecido pelo progresso tecnológico, “um século em que o conhecimento acabou se tornando o fator de produção decisivo, e o controle do conhecimento tecnológico, organizacional e comunicativo tornou-se estratégico” (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 133). No mundo contemporâneo as organizações são muito mais complexas, “na medida em que incorporam um progresso científico e tecnológico cada vez mais sofisticado e que lidam com grandes organizações, regulando redes densas” (ibid., p. 133).

A virada fundamental data, talvez, dos anos 70. O desenvolvimento e a comercialização do microprocessador (unidade de cálculo aritmético e lógico localizada em um pequeno chip eletrônico) dispararam diversos processos econômicos e sociais de grande amplitude. Eles abriram uma nova fase na automação da produção industrial: robótica, linha de produção flexíveis, máquinas industriais com controle digitais etc. Presenciaram também o princípio da automação de alguns setores do terciário (bancos, seguradoras). Desde então, a busca sistemática de ganhos de produtividade por meio de várias formas de uso de aparelhos eletrônicos, computadores e redes de comunicação de dados aos poucos foi tomando conta do conjunto de atividades econômicas. Esta tendência continua em nossos dias. (LÉVY, 2004, p. 31).

Esses dispositivos microeletrônicos geraram a necessária propulsão à globalização. Na opinião de Chesneaux (1996, p. 109), “as novas tecnologias foram elevadas à dignidade de um conceito; tornaram-se emblema salvador da modernidade em crise, seu sinal de unificação”.

Nem a máquina a vapor, nem o telefone, nem a eletricidade, muitas vezes invocados para acalmar as inquietações e celebrar a continuidade segura do progresso técnico, provocaram, na sua época, tal choque visceral e difuso. [...] Aquilo que comumente se denomina “revolução da informática”, repousa sobre duas inovações decisivas: a programação e a memória. A programação é a tipificação do real. Para resolver um problema elabora-se uma série de instruções encontradas no catálogo, e os que conceberam a máquina habilitaram-na pra que executasse. Da automação do trabalho, atingiu o campo do intelecto e do conhecimento. A programação é, assim, redutora, efetuando uma otimização dos procedimentos gestuais e mentais no formato da máquina, e propondo um código, uma letra apropriada “as capacidades da

máquina”. [...] O computador entra como que verticalmente na dimensão mesma do tempo, contando em pico-segundos e nano-segundos; abre, assim, em sua plenitude o controle racional dos ritmos e das seqüências de trabalho, a que aspiram desde antes da guerra o fordismo e o taylorismo. (CHESNEAUX, 1996, p. 110-116).

Essas inovações permitiram redesenhar os sistemas produtivos e gerenciais. “Nos pólos dinâmicos da economia global, tanto a “mão-de-obra” quanto à “manufatura” ou a “fábrica” tendem a ser arcaísmos conceituais e de fato, manifestando-se com atividades em declínio” (DREIFUSS, 1996, p. 33). Na substituição da arcaica fabricação “manifestam os elementos primordiais da criação tecnomental (techno-mindfacture), que descansa basicamente no comando computadorizado e em unidades produtivas non attended, das quais estão ausentes os operadores” (ibid., p.33).

Vivemos a corrida do “mundo fugaz” (CHESNEAUX, 1996; TRIVINHO, 2007), a obsessão pela automatização e pela racionalização corporativa (LACOSTE, 2005), um novo darwinismo social (KURZ, 1998; TRIVINHO, 2005).

Nesse cenário, aqueles que se adaptam aos ritmos velozes sobrevivem e, por sua vez, educam seus sucessores genéticos ou hierárquicos, para corresponder às técnicas e tecnologias transitórias.

Na opinião de Lévy (1999),

Para o indivíduo cujos métodos de trabalho foram subitamente alterados, para determinada profissão tocada bruscamente por uma revolução tecnológica que torna obsoletos seus conhecimentos e *savoir-faire* tradicionais (tipógrafo, bancário, piloto de avião) – ou mesmo a existência de sua profissão -, para as classes sociais ou regiões do mundo que não participam da efervescência da criação, produção e apropriação lúdica dos novos instrumentos digitais, para todos esses a evolução técnica parece ser a manifestação de um “outro” ameaçador. Para dizer a verdade, cada um de nós se encontra em maior ou menor grau nesse estado de desapossamento. A aceleração é tão forte e tão generalizada que até mesmo os mais “ligados” encontram-se, em graus diversos, ultrapassados pela mudança, já que ninguém pode participar ativamente da criação das transformações do conjunto de especialidades técnicas, nem mesmo seguir essas transformações de perto. (LÉVY, 1999, p. 28).

A obsolescência prematura e ansiosamente criada é imposta ao ser humano e intimida as sociedades incapazes de lidar com os novos significados do tempo. Para Trivinho (2007, p. 91),

De discreto objeto das ciências exatas e fenômeno social ostensivo, a velocidade que anima e rubrica a vida humana nivela o social à lógica e às necessidades de reprodução das maquinarias, e o faz segundo a matriz tecnológica mais sofisticada e “inteligente” – a informática -, na esteira da instantaneidade do tempo real das telecomunicações. Nesse contexto, a velocidade, longe de vigorar como simples processo social, epifenômeno de fatores concretos que lhe precedem, impõe-se como *eixo de organização e modulação de toda existência social, cultural, política e econômica*. Mais que outrora, a velocidade está implicada na reestruturação inteira da civilização contemporânea. A velocidade não é, portanto, um acontecimento. Ela é, pelo contrário, o que caracteriza a própria presentidade: tempo irreversível de imediatez, inexorável em sua natureza e em sua tendência à complexização progressiva. (TRIVINHO, 2007, p. 91).

Esse código de acesso está, conseqüentemente, na capacidade de operar nesse ambiente de tal modo que se permita – *ou capacite-se* – modificar as concepções e as cognições. Essa proposição conduz a idéia de *dromoaptidão* que foi concebida por Trivinho (2001, 2007).²

A dromoaptidão pode ser encarada por vários ângulos: individual, grupal, institucional, empresarial, não-governamental, nacional, global, sem prejuízo de outros níveis intermediários. Sua significação compreende não somente a manutenção das taxas de velocidade conquistadas, mas também a permanente otimização destas. (TRIVINHO, 2007, p. 97).

Na opinião de Trivinho (2001), a inserção no mundo exige uma senha para o domínio das tecnologias. Porém, destacamos que essa senha se reconfigura continuamente diante das ondeantes capacitações de cada localidade e dos distanciamentos cognitivos.

A realidade local pode ou não determinar uma *dromoaptidão*. Contudo, a amplitude do distanciamento entre um estado cognitivo e a tecnologia em uso, gera maior exclusão de pessoas, organizações e países (BAPTISTA, 2007f).

Se levarmos em conta apenas o Estado de São Paulo, encontraremos sérias brechas. Canzian (2008) ao discutir dados da Fundação SEADE, ressalta os dados que comprovam que entre os paulistas com mais de 15 anos, 42% não têm o ensino fundamental completo.

² É importante ressaltar que, embora esses anos tenham configurado a primeira Revolução Industrial, o modo de trabalhar, a relação temporal e os espaços contemporâneos apresentam-se mais estreitos.

Esse percentual, comenta o autor, sobe para 54% entre as pessoas entre 45 e 49 anos e é de 40% entre os que têm de 30 a 44 anos, faixas que concentram os trabalhadores. No Estado mais rico do país, 50% dos empregados com carteira assinada têm hoje idades entre 30 e 49 anos.

Além de serem pouco escolarizados, eles se concentram na faixa que mais sofre com as mudanças no mercado de trabalho.

Basicamente, hoje os trabalhadores dessa faixa saem em massa do setor agropecuário, onde a escolaridade exigida é mínima, para tentar vagas em profissões que demandam - cada vez mais - ao menos saber ler e escrever e fazer as quatro operações matemáticas. (CANZIAN, 2008).

Apesar do despreparo, concordamos com Lévy (2004) que não devemos gerar entraves à tecnologia sobre a hipótese de que ela gera o caos social, porém acreditamos que é preciso compreender a direção na qual caminhamos, quais são os efeitos que vivenciamos, como nos livraremos do cativo imposto pela superfície intelectual apregoada pelas grandes corporações, da submissão à hipervelocidade, da inexorável “voz” que direciona a culpa aos excluídos. É como uma *caverna*³ que aclama a escuridão em detrimento da nitidez.

As tecnologias aceleram a vida e precipitam a exclusão. A velocidade, conforme ressaltamos anteriormente, sempre foi uma preocupação organizacional, desde os *fayolistas*,⁴ *fordistas*, *tayloristas* e *toyotistas*. A redução do tempo seja pela “maneira certa de fazer as coisas” foi um alvo associado às tecnologias e às técnicas.

Vivemos em um mundo em que a cada dia novos materiais são descobertos, mas com uma durabilidade que pode ser cada vez menor.

“Os velhos” disquetes flexíveis já não podem ser lidos pelos computadores atuais. E as mídias de hoje já não serão lidas, talvez, em 05 anos. O tempo já não conta como duração e promessa de eternidade, mas como somatória de pequenos tempos, como multidão de tempos individuais. (BAITELLO JR. 2005, p. 74).

³ Faz-se aqui uma alusão ao mito da caverna de Platão.

⁴ Para Fayol, a administração é uma função distinta das outras funções. Seus princípios envolvem a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação, a centralização e a hierarquia.

Desse modo, substituímos tudo o que representa a morosidade para os padrões atuais. Nos setores administrativos como, por exemplo, de Recursos Humanos, os *softwares* sucedem os lentos métodos para a avaliação do comportamento e redesenho das funções. Na produção, a reconfiguração reside-se nos equipamentos que são rapidamente substituídos mediante os intervalos evolutivos cada vez mais reduzidos. Na informática, os pesados *mainframes* dão espaço aos leves e velozes equipamentos atuais, já o *desktop* levou o trabalho para a casa e o *laptop* o mantém no percurso a qualquer lugar. Além da diminuição dos equipamentos, o próprio conhecimento foi segmentado; o treinamento deve ter efeito imediato e, dessa maneira, precisa ser conciso.

Assim, a sinopse ganha espaço e se insere nos procedimentos para a aquisição de conhecimentos. Acrescenta-se a essa pressão os métodos de gestão que punem aqueles que não absorvem as mudanças, reprimem aqueles que se distanciam dos novos padrões comportamentais que essas tecnologias requerem e, de inúmeras maneiras, dificultam a ascensão, estimulam o isolamento, propiciam o assédio moral e ampliam as possibilidades da demissão.

Esses fatores punitivos, tal qual ressaltam os princípios *skinnerianos*, reforçam as respostas consideradas adequadas mediante a garantia de “sobrevivência” no sistema. Os funcionários que se submetem e que, por sua vez, permanecem empregados, instigam os mais lentos e reescrevem a história organizacional.

Essa particularidade remete-nos aos estudos da sociogênese (história cultural) de Vygotsky (2001), porém, nesse caso, restrito ao ambiente corporativo. Para esse autor, existe uma herança não física, mas social, já que “utiliza não só aquelas reações condicionadas que se formaram na experiência individual, como acontece com o animal, mas também aqueles vínculos condicionados que se estabeleceram na experiência social de outros homens” (VYGOTSKY, 2001, p. 42). Dessa maneira, as tecnologias recentes reorganizam as subjetividades e impelem adaptações.

Estar adaptado ao mundo tecnológico configura-se como *status* corporativo. Aqueles que não sabem usar os novos equipamentos são taxados como lentos, fracos, e devem ser excluídos. O próprio grupo adaptado tende em sentirem-se melhores e, dessa forma, propagam a punição moral instituída.

Assim, os mecanismos criados para fomentar a transição tecnológica formam os pólos antagônicos: *fascínio e repreensão* (BAPTISTA, 2006d). De um lado, reside o deslumbramento instituído, a pressão global para inovação sob o risco de “extinguir-se”, a hipervalorização do indivíduo que atende as necessidades de um equipamento mais veloz e cada vez menos dependente de participação humana. O prêmio é garantido pelos bônus corporativos, pela participação nos lucros, pela fotografia inserida nos painéis dispostos pela empresa e na intranet, no jornal interno que elogia os “vencedores” e, principalmente, pela garantia de emprego por mais *algum* tempo.

Na outra extremidade, encontra-se o estímulo à absorção mediante a repressão. Em ambientes obsoletos que buscam uma rápida atualização, essa imposição apenas fomenta o medo e não favorece a assimilação das novas concepções sobre o trabalho. Nesse ponto reside um dos maiores entraves na sociedade atual, já que não existem surtos⁵ de prosperidade que fomentem a aquisição de tecnologias e que, concomitantemente, estejam em sintonia com as subjetividades e cognições humanas.

Nesses ambientes, a informação é divulgada como controle, e a cultura é formada por um roteiro disciplinador. Um roteiro que pode ser racional ou sem reflexão.

Se direcionarmos para uma conduta eticamente evolutiva, será necessário construir a mudança. De maneira similar ao *construtivismo* de Paulo Freire (1979), onde o repertório do indivíduo é uma condição para evolução do conhecimento, a adaptação aos novos contextos deve ser apoiada por absorções gradativas, por isso, a continuidade de qualquer sistema pode estar comprometida se existirem fissuras extensas. Isso coloca as empresas obsoletas em estado de compressão, visto que as tecnologias “se propõem a aumentar quase ao infinito nossa capacidade de produzir e de reproduzir, de gerar a paz e fazer guerra” (CHESNEAUX, 1996, p. 110).

A mesma tecnologia que libera o homem do trabalho pesado, isola-o, desinforma-o como adendo à sociedade do espetáculo *debordiano*.

Rico ou pobre, todos cedemos à pressão estressante do imediato. É a obsessão permanente de um *lifting* permanente, corremos atrás do mundo fugaz, e somos agarrados pelo “must” efêmero, engolimos

⁵ Pressupomos que a velocidade na implantação de uma tecnologia numa organização não modifica, no mesmo ritmo, as subjetividades humanas.

todos os dias o falatório publicitário em favor de um novo produto. A pressão da informação imediata transforma a vida cotidiana em antecipação angustiada do dia seguinte, perdendo cada dia sua realidade viva e específica. (CHESNEAUX, 1996, p. 34).

O imediato tornou-se uma ardileza mediante a flexibilização das tarefas que pressionam uma revisão dos padrões comportamentais aos “escolhidos” para permanecerem no sistema.

1.1.2 Técnica e tecnologia

Os computadores, *softwares*, robôs, equipamentos semi-automatizados, dispositivos comunicacionais móveis e a *web*, entre outros, proporcionaram a essência das transformações informacionais. A tecnologia da informação desenvolve-se de modo acelerado a coleta, o armazenamento e o processamento de dados que, por sua vez, controlam as máquinas e integram eletronicamente os diferentes departamentos da empresa.

Na fábrica, a TI engloba os instrumentos de manufatura (ex. robôs, sensores e dispositivos automáticos de teste), movimentação de materiais (sistemas de armazenagem e busca automática), desenho (desenho, engenharia e planejamento de processos assistidos por computador), planejamento e controle (planejamento das necessidades e recursos de manufatura), e gestão de sistemas de suporte a decisão). As implementações de TI vão desde as ilhas de automação ou outras tecnologias isoladas, até os sistemas integrados de manufatura, que interligam as atividades de desenho, manufatura, movimentação de materiais e planejamento de controle. A TI de escritório inclui o processamento de textos, arquivamento automático, sistemas de processamento de transações, conferência eletrônica, correio e quadro eletrônicos, vídeo-conferência, programa de pesquisa em bancos de dados, planilhas eletrônicas, sistemas de suporte e decisões e sistemas especialistas. Esta lista é mais representativa do que exaustiva, e pretende fornecer uma idéia da diversidade da TI nas organizações. (WALTON, 1998, p. 23).

Porém, essas definições não caracterizam padronizações corporativas, apesar de contemporâneas, as empresas não estão alinhadas tecnologicamente, seja no Brasil ou nos demais países da América Latina.

No caso brasileiro, os primeiros robôs chegaram às linhas de montagem no início da década de 1980. O desafio lançado pela superioridade das empresas japonesas

resultou em investimentos diretos e implicou em certa modernização dos processos produtivos. Nesse período, diante de exigências externas, as tecnologias e a competição global modificaram o padrão de industrialização (FERRO, 1992). O discurso dessa fase anunciava um “Choque Informático” (BENAKOUCHE, 1985) e uma “Terceira Onda” (TOFFLER, 1985) que ocorria nos ambientes de trabalho modificados pelas tecnologias microeletrônicas.

As técnicas, por sua vez, se agregam com as tecnologias. Segundo Morgan (1996, p. 33), as tecnologias aumentaram a produtividade e “aceleraram a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados. (...) Esses aumentos de produtividade têm sido atingidos com frequência através de alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a autômato”.

Nos anos 90, há uma aceleração proporcionada pela abertura de mercado. Nessa etapa, o setor de serviços, comandados em maior ênfase pelos bancos privados, começam a substituir os equipamentos considerados obsoletos e, como trovadores, apregoavam a *intensidade* da vida dos equipamentos e não mais a *longevidade*. Os executivos de grandes empresas, principalmente das multinacionais, preocupados em ocupar um espaço global cada vez mais competitivo, investiam massivamente em tecnologias de informação e de produção.⁶

Um estudo de Schmitz e Mahl (2000) destaca que, no caso do segmento bancário, a automação atingiu seus propósitos, pois facilitou a execução das tarefas diárias e proporcionou maior comodidade aos clientes, agilidade e altos ganhos de produtividade no trabalho com alto grau de segurança e redução de custos.

As tecnologias da informação e processamento de dados evoluíram rapidamente no decorrer dos anos até chegarem às transações on-line em tempo real, os terminais multiuso (saques, depósitos, transferências, aplicações, etc.) e outros serviços, como o Office banking e internet banking. Parece irreversível o desenvolvimento das atividades bancárias sem a utilização de recursos tecnológicos, e é praticamente impossível imaginar os limites do avanço tecnológico aplicado nas mais diversas áreas, dentre elas o sistema financeiro,

⁶ As multinacionais sempre estiveram na vanguarda da criação tecnológica e da renovação dos métodos de produção, pois a concentração do capital em suas mãos levou também à concentração do saber, da pesquisa, do conhecimento - e das patentes (KUCINSKI, 1985). Em geral, elas têm um comitê diretor e até o presidente que são brasileiros. Esse comitê é o responsável pela mediação. Geralmente, isso funciona muito bem. E funciona de maneira mais inteligente do que importando o modelo estrangeiro, porque eles sabem que, quando você passa de um código cultural para outro, você tem que fazer essas adaptações (DaMATTA, 1992).

em que quase diariamente são geradas novidades quanto à utilização de equipamentos e sistemas que facilitam as transações efetuadas pelo correntista ou investidor. A conclusão é que a automação bancária beneficiou as instituições no sentido de reduzir o impacto das quedas nas taxas de lucro no período de transição para a economia com estabilidade monetária. Já a reestruturação promoveu uma série de ajustes dentro do sistema financeiro e das instituições, que culminou em um mercado mais concentrado, porém mais competitivo, no sentido de que a disputa por clientes tornou-se mais efetiva. Contudo, tanto a reestruturação quanto a automação bancária resultaram em uma redução considerável do emprego (aproximadamente 49%) e na elevação dos padrões de exigência quanto à mão-de-obra, promovendo a permanência e a contratação de mão-de-obra mais qualificada, capaz de absorver as novas tecnologias e atender às novas formas de organização do trabalho e suas relações de produtividade. (SCHMITZ; MAHL, 2000, p. 80).

O processo de globalização, acrescenta Filgueiras-Jorge (2008, p.09), “se caracterizou pela forte presença de empresas transnacionais, oferecendo bens e caracterizou nos mercados domésticos e pelo aumento da produção de conhecimento e informação, que têm influenciado os preços de mercado e a alocação dos fatores de produção.” Harvey (2000, p. 140) denominou essas características como acumulação flexível. “A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas”.

A palavra flexibilidade derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. “Flexibilidade” designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas. (SENNET, 2005, p. 53).

As novas tecnologias proporcionaram sistemas flexíveis na produção fundamentada na informática. Nesse ambiente, ressalta Robbins (2006), as empresas não necessitam de um grande volume de produtos para obter baixo custo. Dessa maneira, o cenário de trabalho não é mais o mesmo, pois a automatização passa a aplicar as tecnologias para o aumento das capacidades de auto-regulamentação e autocorreção dos sistemas (WALTON, 1998). Muda-se a tecnologia, muda-se a maneira de gerir um ambiente.⁷ Castro (1994), a propósito, ao referir-se a um *survey*

realizado em 132 empresas brasileiras, destaca a interação entre a automação digital e as técnicas organizacionais.

Podemos citar, por exemplo, o *just-in-time*, que é a produção da quantidade certa, com a qualidade certa, no exato momento em que ela é exigida, a manutenção produtiva total que coloca maior ênfase na manutenção de rotina e que pode ser realizada pelos próprios operadores buscam continuamente o aperfeiçoamento, característica denominada como *kaizen* nos sistemas produtivos (HUMPHREY, 1994).

Essas técnicas requerem que os trabalhadores possuam maior nível de instrução para operação dos equipamentos, assimilação de treinamentos e atendimento das demandas de padronização da qualidade. Por outro lado, as demissões se avolumavam em todos os setores. Os anos 90 passam a serem caracterizados como a década do downsizing “Em Wall Street aplaudiam-se os chamados America's Corporate Killers, estabelecendo uma espécie de ranking de eficiência entre os presidentes das grandes corporações que mais ajustaram sua estrutura (downsizing) com dispensa de pessoal” (DUPAS, 2008). E os funcionários que se mantêm no sistema são estimulados pelas empresas a olharem os dispensados como aqueles que não absorveram as transformações.

Muitos dos discursos nos comitês de treinamento passam a impregnar o fascínio ou a repreensão tecnológica. A retórica da absorção natural e, de preferência rápida, esta arraigada nas empresas e nos discursos das gerências.⁸ Os novos estilos de gestão que trazem frases como: *os melhores profissionais permanecerão no mercado; é preciso correr atrás, somente os rápidos sobrevivem.*

Nas empresas de capital aberto há ainda o interesse e a pressão dos acionistas sobre o fascínio tecnológico, visto que ele garante estruturas cada vez mais enxutas e uma lucratividade cada vez maior.

⁷ É importante destacar que existem organizações que, apesar de adquirirem tecnologias recentes, usam as mesmas técnicas. Um exemplo dessa conduta é a presença da gestão que fragmenta as informações de modo mecanicista, mas que utiliza equipamentos que exigem interação e desenvolvimento cognitivo. Veja-se Baptista (1997).

⁸ Muitos *websites* corporativos como, por exemplo, da Ambev, apregoam a valorização de um ambiente interno em alta velocidade.

Em face dos grandes resultados que as corporações atingem “é preciso” utilizar-se das mesmas ações sedutoras da publicidade para convencer os empregados.

Assim, “é como religião que a tecnologia, cultuada pelas indústrias, pela publicidade, pelos media convencionais e pelos consumidores, pode comparecer também como espetáculo cotidiano” (TRIVINHO, 2001; p. 84). A expressão “seleção natural” é um eufemismo da exclusão que está fixada no discurso organizacional que visa, de modo excludente, estimular a busca da competência necessária diante da concorrência global, das fusões, dos redesenhos estruturais e das equipes enxutas.

O trabalhador deve suportar, além da exclusão do mundo do trabalho, o peso da responsabilidade unilateral representado em expressões interrogativas como: *por que você não se atualizou?* Assim, o funcionário “pode” se tornar o único causador da exclusão se “insistir” na marginalidade tecnológica. Essa exclusão se encontra em diferentes contextos, formas, localidades e linguagens. Como repreensão institucionalizada aqueles que não acompanham as transformações devem sair e os que já estão fora não poderão entrar.

Há pessoas que não conseguem sequer participar de uma entrevista de seleção numa fábrica por estarem distantes dos requisitos mínimos de escolaridade ou de conhecimento sobre as novas técnicas e tecnologias. São considerados, não declaradamente, cidadãos inferiores.

As tecnologias comumente sonhadas como substitutas do trabalho árduo, do ambiente de alta periculosidade ou como algo que proporcionaria tempo para o lazer, para o contato humano e um desenvolvimento íntegro traduziu-se em uma cilada.

No contexto atual, as empresas são valoradas em relação à capacidade de adaptação, ao grau de automação e informatização, à velocidade no atendimento ao cliente e na redução dos processos de fabricação. Tudo é redefinido com apenas um *upgrade* num equipamento de fábrica, num computador ou num *software*. Soma-se a um discurso que apregoa que os operários devem ser mais ágeis, absorverem as mudanças, serem flexíveis e estarem prontos para abrirem mão do passado, mesmo o mais recente. Por conseqüência, somos arremessados para o transitório e nas contrações do tempo.

Mas como ser flexível num ambiente repleto de *gaps*? Inúmeras empresas de todos os segmentos e portes ainda usam tecnologias defasadas e, por outro lado, soma-se com as políticas educacionais que não conseguem solucionar os entraves diante de um número acentuado de pessoas com baixa escolaridade e inaptas para os ambientes que utilizam robôs, equipamentos semi-automatizados e comandados por sistemas especialistas. Nesse tipo de ambiente externo, os recursos humanos estão cognitivamente despreparados para a absorção tecnológica, pois seus conhecimentos se encontram muito distantes daqueles que são requeridos.

A exigência para que os funcionários acostumados com tecnologias obsoletas sigam, sem restrições, as mudanças propostas é tão obtusa quanto os arcaicos estilos de comando das indústrias que caracterizaram a primeira Revolução Industrial. Como diz Castells (2003), não é por falta de qualidade que uma pessoa integra a mão-de-obra sem qualificação, isso ocorre porque se deixou de investir nas pessoas.

O processo de desqualificação não é, por certo, linear: parece inverter-se parcialmente no início de cada revolução técnica. Mas, logo após, a tendência geral volta a se impor: as novas qualificações exigidas pelo funcionamento de novas técnicas são outra vez decompostas; as competências profissionais dos operários de produção mãos qualificadas são divididas em subespecializações desprovidas de autonomia, e a parte de controle – portanto de poder sobre o processo de produção – que comportavam inicialmente, é transferida a não operários, como uma função separada. A automatização está inteiramente amoldada ao processo, nos seus efeitos: acompanhando uma mecanização que desqualifica e parceliza as tarefas de produção, ela desqualifica e parceliza as próprias tarefas de controle, transferindo-o a agentes separados, a automatização por sua vez, transfere a função de controle a máquinas que controlam os controladores precedentes. (GORZ, 1996, p. 83-84).

As características dos equipamentos podem ser demarcadas pela utilização de processos apenas mecânicos ao salto qualitativo dos robotizados. De acordo com o SENAI, a Pollux, empresa de tecnologia, por exemplo, começa a testar um produto inovador na área de sistemas de visão para máquinas industriais. São robôs utilizados para controle da qualidade de produtos em linhas de fabricação e embalagem. Esses novos sistemas, estarão ligados a câmeras que simulam a visão humana, isso permitirá que o movimento dos equipamentos seja mais “natural” e adaptável a situações diferentes. O Núcleo de Automação e Informática do SENAI acrescenta que as

principais vantagens geradas por essa tecnologia estão na redução de 50% do tempo de verificação de falhas de produção (SENAI, 2007). Porém, é digna de destaque a indagação de Hall (2005, p. 210) de que “até que ponto teremos condição de percorrer o caminho que leva à privação sensorial só para podermos ‘arquivar’ as pessoas?”.

De maneira ampla, na grande parte dos segmentos, pode-se observar o elevado grau de atualização. Se tomarmos como exemplo os estágios técnico-tecnológico da impressão industrial, podemos examinar a rápida reconfiguração do setor. Desde a primeira prensa de Gutenberg (figura 4) a impressão mudou as relações sociais no mundo, mas também o uso de seus equipamentos resultou em impactos no interior das empresas. Como toda tecnologia, os degraus de transformação impuseram novas formas de trabalho, de técnicas e relacionamentos entre os operários.

A evolução de uma máquina representa modificações nos processos comunicacionais, na interação entre funcionários e equipamentos, pares hierárquicos e superiores com os métodos de gestão e com as necessidades cognitivas de cada etapa. É importante destacar que a somatória desses aspectos também provê informações sobre a cultura organizacional predominante – conforme especificado no capítulo IV.

No século XX vários modelos de máquinas caracterizaram o ambiente das empresas gráficas. Um executivo⁹ de produção de uma grande companhia relata os estágios que sua empresa vivenciou e a integração entre a tecnologia e os novos comportamentos requeridos. Na máquina tipográfica com abastecimento manual, o operador colocava a folha num sistema de prensa contra uma matriz e em seguida o mesmo funcionário retirava a folha impressa da máquina. Esse modelo requeria apenas habilidade manual e aptidão visual para inserir e retirar a folha com a máquina em movimento. O papel do supervisor era conferir o trabalho e algum relacionamento em equipe era necessário.

Com a máquina tipográfica de abastecimento automático o operador colocava um volume de folhas que são pegos pela máquina, prensados com a matriz e em seguida empilhados no outro lado do equipamento. Embora necessitasse

⁹ Uma empresa desse segmento compõe a amostra da pesquisa, porém, por solicitação de sigilo, as máquinas que ilustram as informações não compõem, em marca ou modelo, o parque fabril visitado.

do operador, fomentou um aumento de produção. Nesse modelo, o operário precisava ter conhecimento para ajustes na máquina. Assim, houve avanço do abastecimento manual (figura 5) para automático (figura 6) e o treinamento tornava-se mais complexo, visto que eram necessárias as habilidades para usar o equipamento e no conhecimento sobre a metrologia.

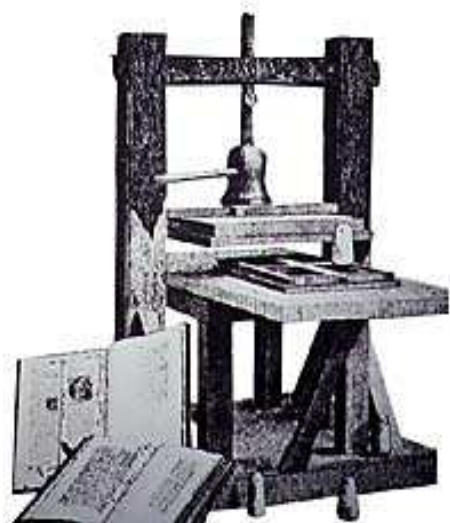


Figura 4 - Prensa de Gutenberg
Fonte: abril.com.br



Figura 5 - Tipográfica manual
Fonte: bressermaquinas.com.br

A produtividade é maior e já se exigia um montador de matriz e um cortador de papel, da mesma forma que o ritmo era determinado pelo equipamento, a incidência de acidentes eram maiores.

Na máquina impressora *offset*¹⁰ (figura 7) o abastecimento é semelhante ao modelo anterior, mas já garantia maior velocidade ao sistema de produção. Também exigia as mesmas habilidades do modelo anterior, tais como de movimentação da máquina e recursos para ajustes, mas agregava a importância de noções de química para utilização de produtos auxiliares, com um tempo de treinamento de no mínimo 60 dias.

¹⁰ Processo de impressão onde a tinta adere às áreas secas de um filme e é transferida para cilindros de borracha que imprimem no papel; método de impressão que transfere a imagem em tinta para o papel através de um segundo cilindro (MICHAELIS, 2005).

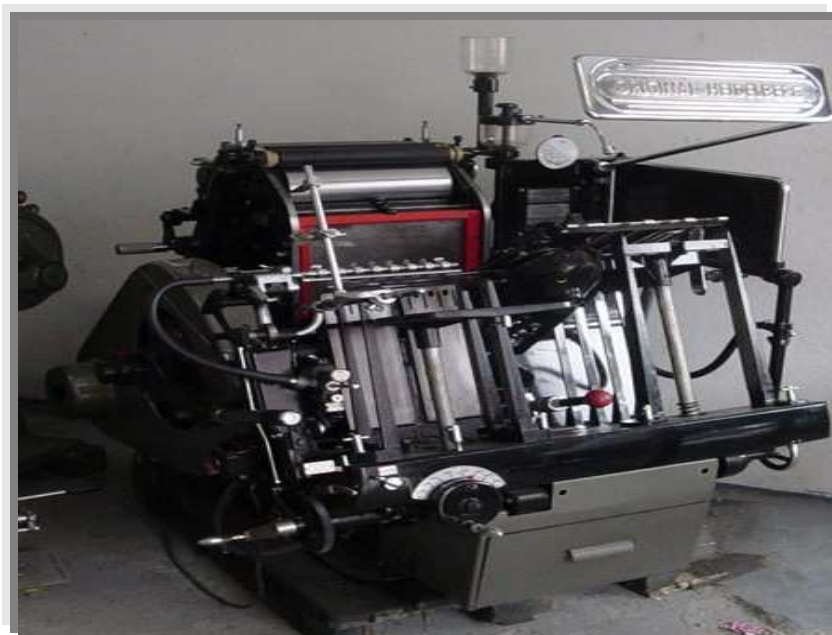


Figura 6 - Máquina de abastecimento automático.
Fonte: bressermaquinas.com.br



Figura 7 - Impressora *offset*
Fonte: bressermaquinas.com.br

No modelo contemporâneo, a máquina impressora *offset* 4 cores, a relação do trabalhador com a máquina, em princípio, é similar ao anterior, pois necessita do operador para colocar as folhas, mas a máquina é capaz de imprimir 4 cores de uma vez. Há um aumento da velocidade devido ao sistema de pinça oscilante e tecnologia

digital, mecânica e pneumática (figura 8 e 9). A complexidade aumenta, mas a habilidade requerida é similar ao modelo *offset* monocolor, porém engloba maiores conhecimentos de informática, visto que começam a utilizar sistemas de informação.

A característica marcante é o uso da tecnologia de informação (TI), especificamente o *workflow*. Segundo Bruzarosco,

Um *workflow* pode descrever as tarefas do processo em um nível conceitual adequado para entendê-lo, avaliá-lo e reprojetá-lo, pode ainda capturar tarefas do processo de informação em um nível que descreva os requisitos do processo para a funcionalidade do sistema de informação e habilidades humanas. O termo *workflow* pode ser usado para referir-se as especificações de um processo, um *software* que implementa e automatiza ou que simplesmente suporta a coordenação e a colaboração de pessoas que implementam um processo. (BRUZAROSCO, 2005, p. 109).

O escritório de *design* integra-se com operador na produção e a comunicação entre eles também se torna virtual. As funções humanas incluem interação para o comando e o controle do progresso das atividades. “Para um conjunto de tarefas, um *workflow* define a ordem de execução ou as condições sobre as quais uma tarefa deve ser executada” (BRUZAROSCO, 2005, p. 110). Georgakopoulos e Hornick afirmam que “o gerenciamento de workflow envolve desde a modelagem do processo até a sincronização de atividades de sistemas de informação e de seres humanos que executam os processos” (apud BRUZAROSCO, 2005).



Figura 8 - *Offset* 4 cores
Fonte: bressermaquinas.com.br



Figura 9 - Painel frontal da *offset* 4 cores
Fonte: bressermaquinas.com.br

O gerenciamento de um *workflow* requer métodos e tecnologias para usar sistemas de informação e executores humanos para implementar, programar, executar e controlar as tarefas descritas pela especificação do *workflow* (ibid, 2005). Essa tecnologia, conforme Thives Jr. (2002, p.186), “oferece os mecanismos necessários para o acompanhamento, o registro e a coordenação de funções desempenhadas pelos colaboradores da organização (...)”. Embora esse mecanismo possa integrar o conhecimento na empresa, ele também se caracteriza numa nova forma de controle sobre os funcionários. Os equipamentos passam a integrar departamentos através dos sistemas especialistas, e o trabalho reconfigura-se na empresa contemporânea. Finalmente, de forma global, a gestão, a técnica e o comportamento interdependem da comunicação e, conseqüentemente, mudam a cultura organizacional.

2. As organizações e o trabalho

Os fatores relacionados às mudanças tecnológicas e técnicas também extrapolam a empresa, pois como um sistema aberto, eles conectam-se ao entorno e interferem na sociedade. Desse modo, existe uma nova exclusão que compõe diferentes contextos.

Essa diversidade se associa com a maioria dos ambientes organizacionais, pois mais do que máquinas, sistemas especialistas, logísticas e fatores econômicos, as mudanças estão nos conceitos sobre o trabalho.

Não existe homogeneidade, nem mapas, mas sociedades que possuem distintas fissuras tecnológicas e, apesar de toda a pressão para acompanhar essas transformações, cada país possui seu desequilíbrio cognitivo-tecnológico (BAPTISTA, 2007g).

Toda organização tem maneiras de proceder, regras e regulamentos que lhes dão forma (LITTLEJOHN, 1988). “A organização é concebida como uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são mais bem especificados como redes de cargos precisamente definidos” (MORGAN, 196, p. 29). “As responsabilidades dos cargos interligam-se de tal forma que se complementam um ao outro tão perfeitamente quanto possível e se inter-relacionam através de uma cadeia escalar de comando (...)” (ibid., p. 29).

No caso brasileiro, as organizações possuem múltiplas fases, as mais antigas defrontam-se com a derrocada ou continuidade. Para a primeira opção, basta não fazer nada e essas empresas desaparecerão ou serão vendidas. Para a segunda, elas têm diante de si a necessária redução dos padrões de trabalho excludentes e das diferenças entre seus contextos de tecnologias de ponta e o seu entorno social. Esses *gaps* estimulam o surgimento de empresas que denominamos como *ilhas*, definidas aqui, como as situações de distanciamento entre as formas de trabalho que fundamentam as recentes técnicas e tecnologias e as insuficientes capacitações do mercado de mão-de-obra.

A necessária mudança organizacional, de acordo com Wood (2000), ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O autor destaca uma série de fatores: o aumento da instabilidade ambiental, o acirramento da competição apresentada como central para a sobrevivência, além de um esgotamento dos modelos baseados na visão organização-máquina e essencialmente assentados na idéia de mudança estrutural.

Para Coutinho e Ferraz (2002), após a Segunda Guerra Mundial, a produção buscou alavancar diante da grande concorrência. Os sistemas hierarquizados e a segmentação de tarefas resultaram em grandes empresas subdivididas. Segundo Zanelli et al. (2004), a produção em massa foi a principal concepção para as grandes demandas. Na *produção flexível*, há a dinamização apoiada pela micro-eletrônica, biotecnologia e novos materiais. Ocorre, ressaltam os autores, uma mudança no conceito de produção coma a utilização de tecnologias de gerenciamento de produção informatizadas, a exemplo do CAD e CAM.¹ Conforme Zanelli et alli (2004), essa nova automação gerou flexibilidade e integração, que foram possibilitadas pela versatilidade de uso. Esses equipamentos proporcionaram a redução do tempo em que as máquinas ficavam paradas para ajustes.

2.1 As revoluções contemporâneas

Precisamos romper com a forma histórica do trabalho, que segundo Kurz (1992, p.18), “nada mais é do que a exploração econômica abstrata, da força de trabalho humana e das matérias-primas”.

A sociedade de trabalho como conceito ontológico seria uma tautologia, pois, na história até agora transcorrida, a vida social, quaisquer que sejam suas formas modificadas, apenas podia ser uma vida que incluísse o trabalho. Somente as idéias ingênuas do paraíso e o conto do país das maravilhas fantasiavam uma sociedade sem trabalho. (KURZ, 1992, p. 22).

As tecnologias contemporâneas redefinem as concepções nas organizações e contrapõem o cenário iniciado com a primeira Revolução Industrial. Segundo Landes (1998), a palavra revolução pode evocar visões de mudança rápida, até brutal ou

¹ CAD – *Computer Assisted Design* (Projeto Assistido por computador), CAM – *Computer Aided Manufacturing* (Manufatura Assistida por Computador). Fonte: Svenska Kullager Fabriken, www.skf.com, 2008.

violenta. “Para alguns, tem conotações progressistas, para outros são intrinsecamente destrutivas. Todos esses e outros significados dependem de uma palavra que outrora significava simplesmente uma rotação no sentido literal” (ibid., p. 207). A primeira revolução, situada entre o final do século XVII e o início do século XIX, teve o grande mérito de substituir, na produção, a força física do homem pela energia das máquinas; primeiro pela utilização do vapor e depois pela utilização da eletricidade (SCHAFF, 1996). Na revolução atual, “as capacidades intelectuais do homem são ampliadas e inclusive substituídas por autômatos, que eliminam com êxito crescente o trabalho humano na produção e nos serviços” (SCHAFF, 1996, p. 22).

Conforme Kurz (1999),

Desde o início dos anos 80, o fordismo está se esgotando em todos os aspectos; crises ecológicas, desemprego industrial em massa, terciarização (“sociedade de serviços”), novas formas de depauperação e colapsos de sistemas em grande parte do mundo provocaram crítica numerosas ao modo de vida fordista. (KURZ, 1999, p. 223).

No contexto corporativo, “a classe-que-vive-do-trabalho sofreu uma aguda crise que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser” (ANTUNES, 2005, p. 23). As organizações, através de seus dirigentes, impõem um processo de trabalho similar aos das tecnologias atuais. O comportamento dos funcionários em todos os subsistemas organizacionais deve seguir a velocidade da eletrônica.

Nesse aspecto, “o processo de produção deve ser organizado de tal maneira que a injunção de rendimento máximo seja percebida pelo operário como uma exigência inerte da própria máquina” (GORZ, 1996 p. 81). A automação “transfere a função de controle a máquinas que controlam os controladores precedentes” (ibid., p. 84). Acrescenta-se que “essa pressão é intensificada em direção da “hiper-responsabilização” pessoal em vigor nas práticas de avaliação individual (AUBERT, 2003, p. 52). Assim, “se o jovem operário supera com sucesso seu teste de início do trabalho, o hábito, as “dicas” e a participação na vida coletiva irão aliviar seus esforços” (DEJOURS, 1992, p. 111).

As visões do trabalho são dominadas pelo primado da tecnologia, pela obsessão da automação, pela pesquisa da racionalização organizacional, da lógica das tarefas e operações, e nesse contexto a idéia de comunicação é supérflua e realmente perigosa (LACOSTE, 2005).

Nem toda mão-de-obra, seja na economia eletrônica ou nos negócios eletrônicos, é mão-de-obra autoprogramável. Propus em meus escritos anteriores a distinção entre mão-de-obra autoprogramável e mão-de-obra genérica. A mão-de-obra genérica é corporificada por trabalhadores que não tem habilidades especiais, ou habilidade especial de adquirir habilidades no processo de produção, além daquelas necessárias para o cumprimento de instruções dadas pela administração. A mão-de-obra genérica pode ser substituída por máquinas, ou por mão-de-obra genérica de qualquer outro lugar do mundo, e a combinação precisa entre máquinas, mão-de-obra on-line e mão-de-obra distante dependem de cálculos empresariais *ad hoc*. Naturalmente não é por falta de qualidades que uma pessoa integra a mão-de-obra genérica. Isso ocorre porque investimento, social e pessoal, de capital intelectual deixou de ser feito nela. (CASTELLS, 2003, p. 80).

A imposição da flexibilidade corporativa impõe suas regras, visto que “a forma interconectada dos negócios, o ritmo acelerado da economia global e a capacidade tecnológica para trabalhar on-line, para indivíduos e para firmas, levam ao surgimento de um padrão flexível de emprego” (ibid., p. 81).

Contudo, é uma dúvida flexibilidade, visto que o controle se acentua cada vez mais, as máquinas conectam-se e, mediante os painéis eletrônicos, é possível identificar como está cada processo e cada operador. Assim, “os trabalhadores trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica”. Dessa maneira, “a microadministração do tempo avança rapidamente, mesmo quando o tempo parece desregulado” (SENNET, 2005, p. 68).

2.2 O controle do trabalho

A intensidade do controle sobre o trabalho está relacionada tanto aos padrões tecnológicos como aos modelos de cultura. Os mecanismos mais intensos são evidentes quando as mudanças ressaltam os processos e as tarefas em detrimento das pessoas. A conduta da reengenharia apregoada por Hammer e Champy (1994) é, por

exemplo, uma técnica que em princípio ressaltou com ênfase os processos e a formulação do trabalho.

A cientificidade da organização defendida desde Taylor e que ainda persiste nos dias atuais remete à idéia do controle em contraposição a cultura. Portanto, o controle da nova empresa demonstra requerer um bom, e controlado, ambiente de trabalho. Distante de uma mera benevolência, esse fatores são, “indispensáveis para que os trabalhadores se motivem a co-participar dos desafios competitivos da empresa contemporânea” (COUTINHO; FERRAZ, 2002, p. 222-223).

O discurso apregoadado destaca em adjetivos similares, o pressuposto “somos bons, portanto queremos bons trabalhadores”. Assim, o conceito de bom funcionário é redefinido nas organizações contemporâneas. O quadro 1 apresenta as exigências de perfis relacionados aos novos contextos de trabalho baseados na automação. Vale ressaltar: o controle no trabalho apresenta variações, mas não deixa de existir. Outro aspecto é que, a pretensa organicidade da empresa, representa um discurso que não contempla, necessariamente, a realidade.

Quadro 1 - Exigências da automação e das novas técnicas organizacionais

Exigências de perfis	Automação	Novas técnicas organizacionais
Atributos	Raciocínio lógico, concentração, conhecimento técnico geral, coordenação motora, destreza manual e habilidade para aprender.	Comunicação verbal e escrita, relacionamento com vários níveis hierárquicos e aspiração profissional.
Conhecimentos	Eletrônica, informática, geometria, mecânica e manutenção.	Conhecimento geral, processo global de fabricação, gestão da produção e estatística.
Formas de aquisição	Formação profissional e experiência na função.	Educação geral.

Fonte: SENAI (apud COUTINHO; FERRAZ, 2000) com adaptações.

Caracterizamos a empresa contemporânea como “flexivelmente controlada”, um organismo racional que proporciona o equilíbrio. Soma-se a essas mudanças a reestruturação “diante da forte volatilidade que fomentou o aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro” (HARVEY, 2000, 143). Os empresários, freqüentemente, tiram proveito da quantidade de pessoas desempregadas para impor regras para a execução das tarefas que atendam seus interesses financeiros.²

Os padrões são redesenhados e a produção mecanicista já não funciona da mesma maneira diante das novas tecnologias.

O uso de máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva, deixando a sua marca na imaginação, pensamento e sentimentos dos homens através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural, filósofos e psicólogos articularam teorias mecanicistas da mente como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando o nosso mundo em consonância com princípios mecânicos. Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na organização moderna. (MORGAN, 1996, p. 22).

O tradicional conceito da divisão de tarefas apresenta um estranhamento diante dos contínuos processos de mudança baseados nas novas tecnologias.

As separações dos cargos em funções estanques, na produção ou nos escritórios, absorvem os conceitos da reconexão, isto é, os cargos possuem um acúmulo de tarefas e fazem surgir o operário generalista e multifuncional, ambos associados à automação e à conseqüente redução de pessoas na execução das atividades. Na área administrativa, por exemplo, é possível observar a diminuição do número de pessoas em funções de controle e suporte, visto que os computadores e *softwares* garantem a velocidade no acesso às informações.

Assim, a possibilidade de um colaborador tornar-se multifuncional está associada à tecnologia. Portanto, há nesse modelo de trabalho uma inter-relação do equipamento ao usuário. Muitos gestores ainda utilizam a tirânica frase, *tenho uma pilha de currículos no arquivo*, para que os funcionários aceitem a mudanças ou os

² São exemplos: a terceirização que torna o trabalho precário ao retirar benefícios. Isso ocorre na pressuposição de que o serviço que é terceirizado é não as pessoas. Assim, muitas empresas prestadoras de serviços, buscam realizar a atividade com menos trabalhadores. Somam-se os empregados que exercem muitas funções; fomentado pelo treinamento multifuncional. A utilização de estagiários em tarefas que, ou estão distantes da formação estudantil ou são *pseudocolaboradores* sem direitos trabalhistas. Veja-se Baptista (1997, 2003, 2007).

recursos de controle mediante a concessão de alguma melhoria, como afirmou um executivo de uma das empresas pertencente à amostra pesquisada: “Fornecemos benefícios, além dos estabelecidos pela lei ou pelos acordos, pois as pessoas ficam menos doentes, não apresentam tantos problemas e aceitam mais as mudanças”. É um sinal de gerenciamento mediante a disciplina e o condicionamento.

Esses fatores reforçam o pressuposto de Argyris (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) de que as empresas, apesar da tecnologia, tratam as pessoas como imaturas e utilizam muito pouco suas capacidades criativas. Até mesmo a multifuncionalidade, inserida nas filosofias de trabalho requer o desenvolvimento tecnológico. Essa técnica não está apenas associada com a imposição de mais atividades aos funcionários. Sem tecnologia, essa ação não passa de um eufemismo da exploração do trabalho.

Existe uma linha tênue entre as empresas que investem em pessoas e novas tecnologias e aquelas que simplesmente, para reduzir custos, exigem que seus profissionais executem muitas tarefas sem um concomitante desenvolvimento humano.

O principal problema que vivenciamos hoje está na falaciosa frase “ficam os melhores” como se o contexto de pressão contínua fosse saudável, como se todos pudessem continuar sempre; na verdade eles estão até o limite de sua capacidade. Desse modo, as empresas fazem com que os funcionários considerem como concorrente cada componente do grupo. Um aspecto semelhante aos pressupostos da etologia: a ameaça não vem apenas do predador, mas do concorrente.³

Nos sistemas de trabalho que caracterizam o mecanicismo, a multifuncionalidade apenas engloba mais atividades e menor exigência de criatividade. Para diferenciarmos esses termos, sem adotá-los como antagonicamente instituídos em uma organização, buscamos em Burns e Stalker (1994) as diferenças apreoadas entre os sistemas de trabalho mecanicistas e os orgânicos.

No quadro 2, adaptamos as principais idéias, todavia não partilhamos de uma categorização absoluta, pois a divisão não é facilmente perceptível nos ambientes de trabalho, visto que as organizações contêm os dois modelos confluentes, seja porque

³ Veja-se a respeito, Lorenz, K. (1973). A agressão. Santos: Martins Fontes.

não são contextos exatos, apresentam funções distintas e possuem diferentes estágios de evolução tecnológica. Há uma pretensão, tanto da teoria da administração como nas práticas da estratégia empresarial de que as empresas de alta tecnologia deveriam proceder como organismos vivos.

Quadro 2 - Características das organizações mecanicistas e orgânicas

Características	Mecanicista	Orgânica
Distribuição de tarefas	Ocupadas por especialistas.	Realizadas de maneira contributiva
Tarefas individuais	As tarefas são executadas mediante as técnicas estabelecidas.	As tarefas são definidas em relação à situação atual.
Definição das tarefas	Cada nível da hierarquia é responsável pela execução.	Adaptação e contínua redefinição das tarefas.
Âmbito das tarefas	Há uma precisa informação dos direitos, obrigações e métodos para execução.	As responsabilidades são compartilhadas e os problemas não podem ser delegados vertical ou horizontalmente
Estrutura de controle e autoridade	Hierarquizada	Em rede e interesses mútuos.
Localização do conhecimento	Localizada exclusivamente no topo da hierarquia.	O conhecimento pode estar em qualquer ponto da rede.
Comunicação	Vertical	Lateral – assemelha-se a consulta ao invés do comando.
Valores	Insistência na obediência aos superiores como condição para a adesão.	O compromisso com a tarefa é mais valorizado do que a lealdade e obediência.
Prestígio	Inerentes ao local	Multilocal

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1994).

Contudo, ressaltamos que, apesar das organizações serem constituídas pelo homem - um ser orgânico - essa flexibilidade está condicionada à pressão capitalista que racionalmente busca o controle e o lucro, ou seja, são também “organicamente” mecanicistas e, conforme BRESSER-PEREIRA (2005, p. 137). “para atingir suas metas, o detentor de conhecimento precisa trazer maior eficiência ou produtividade a sua organização” Esse critério básico, ressalta o autor, legitima sua posição. As características apresentadas no quadro 3, por sua vez, conectam-se com os pressupostos da competitividade. Os processos decisórios, o fluxo da informação, os produtos e suas especificações e os processos produtivos, apenas evidenciam as novas configurações de controle.

Quadro 3 - Evolução do formato organizacional das empresas competitivas

Pressupostos de Competitividade	
Processos Decisórios	Crescente descentralização e participação dos trabalhadores nas decisões e nos ganhos da empresa. Decrescente número de níveis hierárquicos.
Fluxo de Informação	Horizontalização e aumento da intensidade.
Produtos	Atendimento progressivo às especificações dos clientes e esforços de desenvolvimento.
Processos Produtivos	Busca de melhoria contínua, flexibilidade e baixos níveis de estoques.

Fonte: Coutinho (2002) com adaptações

Diante disso, os funcionários do século XXI são arremessados para a antagônica *flexibilidade controlada*. Essa ação, por sua vez, recebe o suporte do órgão de recursos humanos⁴ que têm a atribuição de eufemizar a pressão.

⁴ A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre as práticas e políticas estão: Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando e disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário (DESSLER, 2003, p.02).

Assim, o novo contém o obsoleto. As definições sobre as organizações mecanicistas e orgânicas permitem-nos visualizar os pólos de cada modelo, mas estão distantes de se destacarem como tipicamente opostas.

No Brasil tanto a sociedade como as empresas ainda possuem uma obsolescência que resiste. Esse retardo se encontra ora nas tecnologias, ora nos métodos de comando. Concordamos com Nascimento (2005) que os sistemas informatizados e os meios de comunicação à distância passarão a fazer cada vez mais parte do cotidiano e que somente a gestão integrada entre pessoas e tecnologias poderão gerar um clima adequado para que isso ocorra. Mas acreditamos que o controle reescreve-se na virtualização das relações de trabalho.

Para Aubert (2003) as tecnologias permitem ganhar tempo, liberar a coação da presença física e a ilusão de abolição do tempo. De outro lado, elas geram um novo contrato associado à instantaneidade. Na forma de produção flexibilizada os trabalhadores devem “aceitar” integralmente as mudanças. Assim, “procura-se uma forma de envolvimento manipulatório levado ao limite, onde o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores, no interior das empresas para viabilizar um projeto (...)” (ANTUNES, 2000, p. 181).

A terceirização⁵ soma-se a crescente na reestruturação das fábricas. “Todo esse receituário que se esparrama pelo ‘mundo empresarial’, são expressões de uma lógica societal onde o capital vale e a força humana de trabalho só conta enquanto parcela imprescindível para reprodução desse mesmo capital” (ANTUNES, 2000, p. 187).

Diante de toda retórica corporativa, “nas hipóteses contidas nos manuais que tratam da concorrência perfeita e universal, o método de produção tecnologicamente eficaz é aquele que custa menos, sendo a redução do custo um índice de superioridade tecnológica” (GORZ, 1996, p. 44).

A despeito do controle, as novas tecnológicas requerem mudanças cognitivas, impactam na cultura, alteram os padrões comportamentais e apresentam uma

⁵ Como uma técnica administrativa, a terceirização significa a centralização de esforços naquilo que a empresa considera seu *core business* (principal negócio) e a delegação das atividades acessórias para companhias especializadas. Por exemplo, pode-se transferir para terceiros as atividades de movimentação interna de materiais, manutenção, distribuição, entre outras.

imperiosa revisão sobre os tradicionais conceitos comunicacionais. Assim, desde as antigas máquinas que operavam nas indústrias do século passado (figura 10) ao atual salto tecnológico qualitativo (figura 11) dos equipamentos semi-automatizados e robotizados, há muito mais do que o aumento do volume de produção e a redução dos custos destacados pelos engenheiros.



Figura 10 - Linha de Montagem em 1913
Fonte: sciencephoto.com



Figura 11 Robôs em processo de soldagem
Fonte: sciencephoto.com

As relações de poder sobre o empregado passam a serem “compartilhadas” com os sistemas especialistas e os robôs utilizados na produção fomentam a redefinição das relações culturais, comunicacionais e cognitivas nas organizações contemporâneas. A mesma tecnologia impõe velocidade e controle sobre os processos e sobre os trabalhadores.

3. Os estudos sobre a cultura

A cultura é objeto de diferentes ciências, tais como a sociologia, a antropologia, a psicologia, a comunicação, além de permear a administração e todos os estudos em que o comportamento humano é um componente essencial para decifrar a realidade.

No contexto organizacional, a cultura é um mote contemporâneo, ela é analisada e integrada em todos os processos de transição e tornou-se algo que deve ser compreendido e gerido. Essa gestão, a propósito, se defronta com a intensa inserção de tecnologias e cria novas formas de controle e suporte as estruturas capitalistas.

Atualmente, “as grandes interrogações sobre a identidade remetem freqüentemente à questão da cultura. Há o desejo de se ver cultura em tudo. De encontrar identidade para todos” (CUCHE, 2002, p. 175).

As diferentes concepções que deram forma a esse padrão têm como idéia precursora a noção de cultura apresentada por Tylor que, em sua obra *Primitive Culture* (1874), caracteriza-a como um complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (MATEO, 1978).

A cultura “refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos” (MORGAN, 1996, p. 116). Assim, as “idéias que os homens elaboram sobre o mundo derivam necessariamente do modo pelo qual o conhecem pela experiência, e essa experiência, por sua vez, depende do modo pelo qual se articulam tecnicamente com o mundo” (SAHLINS, 2003, p. 106).

Nesse desenredo, a pesquisa de Hofstede (2003, 2004) sobre as culturas locais e a cultura da IBM, destaca as diferenças nas sociedades e nas organizações e as necessárias associações com as questões tecnológicas, a globalização e os fenômenos como o choque cultural, o etnocentrismo, os estereótipos, a linguagem e a comunicação intercultural.

Cultura é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente

social onde é adquirida. Podemos defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro. (HOFSTEDE, 2003, p. 19).

Além dessas múltiplas interferências, existe o fator da irregularidade, pois conforme Kuper (2002), a cultura avança de forma distinta em comparação ao passado, ela é, principalmente, mais rápida diante das tecnologias recentes.

Ao remetermos aos estudos de Kroeber (1993), encontraremos a ênfase na separação dos aspectos culturais.

Uma vez que as sociedades compreendem indivíduos e, em especial, uma vez que os indivíduos são profundamente moldados pela sua cultura, há ainda um terceiro aspecto, ou fator, imediatamente envolvido nos fenômenos, o da psicologia ou personalidade – afora considerações mais remotas como a natureza biológica das pessoas e o meio sub-humano no qual operam. É claro que é possível tentar estudar os aspectos culturais, sociais e psicológicos, simultaneamente e interligados, tal como ocorrem. (KROEBER, 1989, p. 16).

A subcultura é outro elemento que se integra nessa interdependência interna e externa em razão da existência de contextos corporativos em contínua reconstrução, políticas de gestão segmentadoras e processos de terceirização. O *status quo* de uma cultura possui ramificações, e apenas estas, poderiam permitir decifrar o código-cultura.

Os conceitos sobre as culturas primitivas são adaptados para a realidade das companhias e os repertórios de informações sobre os valores corporativos aludem como códigos não-verbais. Esses valores são os fundamentos de qualquer cultura corporativa, “como a essência de uma filosofia da empresa para alcançar o sucesso, os valores provêm um senso de direção comum para todos os empregados e as diretrizes para o comportamento” (DEAL; KENNEDY, 1992, p. 21, tradução nossa).

Adler (2002) reforça o conceito de valores ao afirmar que eles são desejáveis para o grupo ou para o indivíduo e que influenciam na escolha de hábitos válidos. Já os rituais, fornecem o papel e o roteiro onde os empregados podem vivenciar o significado; eles trazem ordem ao caos.

Os processos cerimoniais desses rituais ajudam as empresas a celebrarem seus heróis, mitos e a sagrar os símbolos. Dentro das empresas, com seus padrões de

comportamento, os rituais tornam as concepções como verdadeiras (DEAL; KENNEDY, 1992).

3.1 A cultura organizacional como restrição

A cientificidade da organização defendida por Taylor e que, conforme destacamos, ainda persiste nos dias atuais. Isso remete, nas organizações, à idéia de cultura como controle em contraposição a cultura como um conjunto de conceitos naturalmente absorvidos. A diferença essencial está entre aquelas empresas que formariam uma cultura pela gestão e as que apresentariam uma cultura apesar da ausência de gestão. Essa segunda característica forma a cultura que sofre os efeitos do *turnover* (rotatividade de pessoal), do absenteísmo, e dos conflitos interpessoais e intergrupais, é a típica cultura de sobrevivência.

Existem tentativas para se controlar a cultura mediante a imposição de conceitos que nem sempre configuram a realidade. Essas relações artificiais, em comparação com as culturas primitivas, assemelham-se aos mecanismos restritivos que tentam garantir a permanência dos indivíduos no grupo. O rompimento com o antigo – *tecnológico, técnico e comportamental* – deve levar em conta a obsolescência de uma imagem consagrada nas somas das restrições, são os estados cognitivos que determinam os pontos de conexão. É importante ressaltar que nas empresas que apresentam maiores fissuras culturais, torna-se imprescindível à realização de diagnóstico do estágio cognitivo necessário para a tecnologia que será adquirida.

Isso é similar ao processo de educação, ele nunca começa num vazio;

Ao contrário, sempre se parte de formas de comportamento já dadas e acabadas e fala-se da sua mudança, procura-se a sua substituição, mas não o absolutamente novo. Nesse sentido, toda educação é a reeducação do já realizado. Por isso a primeira exigência da educação é o conhecimento absolutamente preciso das formas hereditárias de comportamento, em cuja base será erigido o campo pessoal da experiência. (VYGOTSKY, 2001, p. 428).

Kotter e Heskett (1994) numa sistematização de idéias consonantes com Schein (1986), Deal e Kennedy (1992) e Keyton (2005), destacam dois níveis da cultura

organizacional que consideram essenciais para compreender a resistência e ou a ausência de conexão à mudança. O primeiro nível é caracterizado como profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros. Nesse nível, a mudança é extremamente difícil, pois seus componentes, em geral, não têm consciência de muitos valores que os unem.

No segundo nível, já visível, Kotter e Heskett (1994), enfatizam que a cultura representa os padrões de comportamento que os empregados fomentam aos novos colegas. Nesse aspecto, embora uma cultura empresarial sofra interferências, ela possui respostas particularizadas. Numa dependência de conexões, um simples movimento no cenário pode impulsionar a adaptação ou a resistência, o movimento ou a estagnação. Porém, sejam nacionais ou globais, a capacidade de adaptação é a garantia de continuidade no sistema.

Tal qual uma rede fabricada por um aracnídeo (figura 12) ou as redes neurais (figura 13), a cultura tem, embora nem sempre visível, suas múltiplas conexões.

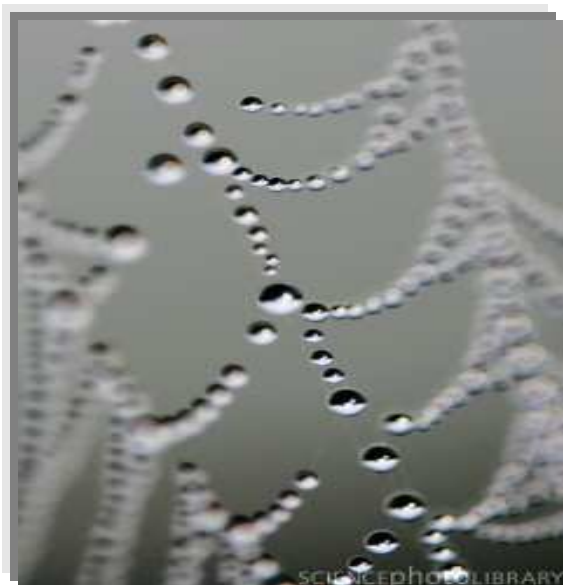


Figura 12 - Teia
Fonte: sciencephoto.com

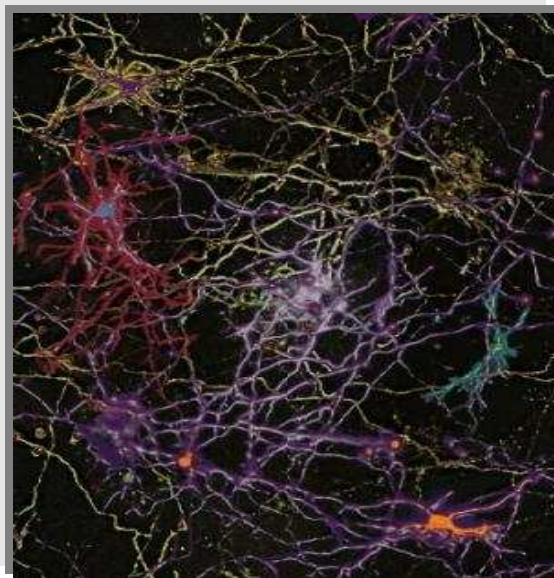


Figura 13 - Rede neural
Fonte: sciencedaily.com

A resposta clara da resistência é a não conexão, sem isso não há mudança de cultura ou comunicação. Esse fenômeno organizacional também encontrado em

sociedades primitivas é ressaltado por Cuche (2002) como um mecanismo de defesa cultural contra as influências que ameaçam o equilíbrio, assim como a segurança afetiva de seus membros. “A resistência não é, na verdade, ausência de propensão para a mudança, é uma recusa ativa à mudança” (ibid., p. 46).

Assim o uso da tirania para conseguir aceitação de novos cenários pode ser comparado à aculturação forçada. Porém, de acordo com Cuche (2002, p. 49), “a aculturação forçada traduzir-se-á pela multiplicação dos conflitos; pela intensificação dos fenômenos de desagregação, enquanto a aculturação livre, mais lenta, permite que os fenômenos de reestruturação operem paralelamente”.

O mecanismo da resistência, aqui caracterizado como a desconexão ou a tendência em não redescobrir novos significados, estimula as predições negativas nos empregados, essas reações são também destacadas nas sociedades primitivas conforme Malinowski (1962), Bastide (1979), Murdock (1987) e Sahlins (2003). “Um traço cultural, quaisquer que sejam em forma e função, será tanto melhor recebido e integrado quanto puder tomar um valor semântico harmônico com o campo dos significados da cultura receptora” (BASTIDE, 1979, p. 41-42).

Nessa complexidade integram-se as categorizações que Adler (2002) define como imagens familiares que simplificam nosso meio e tornam a base para nossas interpretações e permite-nos distinções sobre o que é mais importante no meio e para comportar-se adequadamente.

Nas sociedades complexas, os diferentes grupos podem ter modos de pensar e de agir característicos, partilhando a cultura global da sociedade que, de qualquer maneira, por causa de sua heterogeneidade, impõe aos indivíduos modelos mais flexíveis e menos limitadores que os modelos das sociedades “primitivas”. (CUCHE, 2002, p. 75).

A cultura modifica-se com o tempo, ela não existe “sempre igual a si mesma, sem ter jamais sofrido a mínima influência externa. O processo de aculturação é um fenômeno universal, mesmo que ele tenha formas e graus muito diversos” (ibid., p. 137). A regra da aculturação planejada tenta orientar a mudança de acordo com os valores tradicionais e “inscrever modificações consideradas benéficas na antiga estrutura das relações humanas; apresentar os novos traços, isentando-os, tanto quanto

possível, das associações culturais ligadas à civilização que as engendrou” (ibid., p. 52).

Em relação às empresas, há muitas que possuem pseudo-roteiros e um entorno repleto de *gaps*. É um vértice que vende um imaginário agregado ao objeto, como alguém que compra, não recebe, mas acreditar possuir.

3.1.1 As representações da cultura

A cultura se reflete em todos os objetos, manufaturados ou não, que possuem representações cognitivas e que provêm as concepções ou as alterações destas nos indivíduos. A cultura tornou-se algo pretensamente controlado e redesenhado para fomentar, em todos os funcionários, as concepções que os novos sistemas de trabalho exigem.

Diante dessa dinâmica, seguimos a proposição de Geertz (1989) a respeito de uma necessária ordenação da complexidade que envolve múltiplas ciências como a sociologia, a antropologia e a psicologia. Essa profusão foi apresentada há décadas por Boas (2005), que explana sobre a necessidade de conferir à psicologia a compreensão dos problemas levantados pelos de grupos sociais, para a economia, a ciência política, a história e a filosofia, a realidade observada entre os povos proporciona a compreensão de processos sociais modernos. Esses fenômenos também integram os estudos de Tylor (1978), Morgan (1996), Lévi-Strauss (1989), Cuche (2002) e Kuper (2002).

Segundo Cuche (2002), desde o século XVIII, a idéia de cultura suscitou debates acirrados. A antropologia, segundo as idéias de Boas (2005), descobriu o fato de que a sociedade humana evoluiu, mas apresenta uma pluralidade de aspectos.

Morgan (1996) e Kuper (2002) incluem a ideologia, os valores, os rituais cotidianos e uma atitude mental coletiva caracterizada como sistema simbólico. Esse sistema, na opinião de Geertz (1989, p. 40), mantém-se estreitamente ligado aos acontecimentos sociais e ocasiões concretas, afim de que as interpretações não sejam obscurecidas.

A concepção da cultura em evolução, fomentou a multiplicação de estudos que associaram as questões das organizações em mudança no final do século XX, conduziram características híbridas que inter-relacionaram as pesquisas realizadas em civilizações primitivas aos ambientes de trabalho contemporâneos, bem como a conexão entre a cultura, a comunicação e o comportamento. Esse aspecto pode ser observado em Schein (1986, 1999, 2004), Freitas (1991), Fleury (1992), Deal e Kennedy (1992), Baptista (1997), Srour (1998), Adler (2002), Morgan (1992), Hofstede (2003, 2004), Keyton (2005), entre outros, destacados na revisão da literatura.

A compreensão da cultura como um fenômeno evolutivo, permitiu a Hofstede (2003) e Schein (2004) incluí-la no sistema de trabalho, na empresa, na questão tecnológica e na globalização. Deal e Kennedy (1992) detalham esses elementos e os inter-relacionam à cultura corporativa, e ressaltam que eles são essenciais para se alcançar os êxitos e, principalmente, quando os valores são personificados pelos heróis.

Adler (2002) e Hofstede (2003) reforçam esse conceito ao afirmarem que os valores influenciam na escolha das atitudes apropriadas. Para Deal e Kennedy (1992), as cerimônias, por sua vez, ajudam na celebração dos heróis, mitos e na sagração dos símbolos; atrás de cada ritual está o imaginário personificado na crença da cultura.

Kotter e Heskett (1994) acrescentam que os valores possuem níveis de intensidade. Essa opinião os levou a estabelecer dois níveis de cultura (figura 14) com tendências a se influenciarem mutuamente.

O primeiro nível é caracterizado como profundo e de menor visibilidade. Nele, a cultura refere-se aos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando os membros são substituídos. Nesse patamar, a mudança é extremamente difícil, pois seus componentes, em geral, não têm consciência de muitos valores que os unem. No segundo nível, ao contrário, a cultura representa os padrões de comportamento fomentados para os novos membros.

Os estudos realizados por Malinowski (1962) já ressaltavam que, nesse aspecto perceptível, a cultura aponta para um sistema de realidades no qual define as necessidades humanas funcionais, como, por exemplo, a satisfação por uma ação de

cooperação, o uso de artefatos e o consumo de mercadorias. Essa funcionalidade é apresentada por Sahlins (2003) como um saber material determinante e substancializado na forma cultural.

A lógica exata é o “proveito adaptativo ou a manutenção do sistema dentro de limites naturais de viabilidade” (SAHLINS, 2003, p. 07). Diante disso, “as idéias que os homens elaboram sobre o mundo derivam necessariamente do modo pelo qual o conhecem pela experiência, e essa experiência, por sua vez, depende do modo pelo qual se articulam tecnicamente com o mundo” (ibid., p.106).

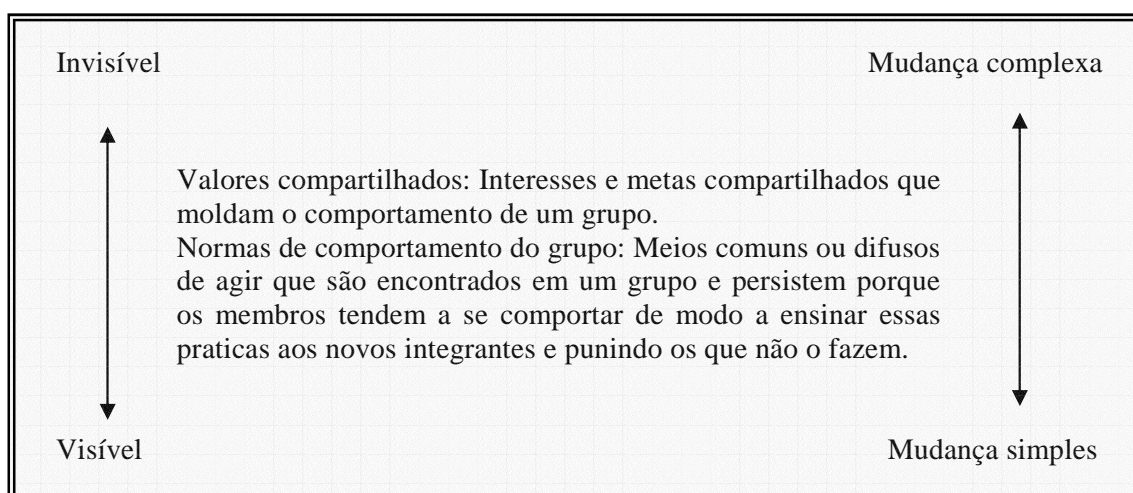


Figura 14 - Níveis da cultura organizacional
 Fonte: Kotter; Heskett (1994).

Nesse aspecto da cultura, Keyton (2005) avalia que os funcionários recém admitidos recebem os conceitos sobre as funções e sobre a organização como se fossem a melhor forma para se atuar. Gimein (2002) e Robbins (2006) complementam essa questão ao destacarem os “gritos de guerra” criados por Sam Walton do Wal-Mart, concebidos como uma maneira de unir, motivar e reforçar a crença de que a força do trabalho é importante para o sucesso dessa empresa.

Essas estratégias, como rituais corporativos objetivam eliminar prováveis resistências em relação à cultura, já que cada funcionário armazena um repertório cognitivo originado na condução de tarefas em empregos anteriores ou na participação em seu grupo social fora da organização. O novo emprego, junto aos

demais fatores de mudança, conduzem a hipótese de Adler (2002) sobre a existência de intensas resistências em qualquer fase de uma mudança que ocorre, por exemplo, na fusão corporativa, na aquisição de tecnologia e na reestruturação.

Encontramos esses rituais¹ análogos nas sociedades primitivas que, conforme Bastide (1979) é um mecanismo de defesa cultural contra as influências que ameaçam o equilíbrio de um grupo, assim como a segurança afetiva de seus membros. Portanto, essa mudança poderia ser considerada, inicialmente, uma alavancagem para a aquisição de novas concepções e, como segunda característica, deteriam propriedades de controle semelhantes aos métodos skinnerianos.

Com base nos estudos de Skinner (1983), podemos associar os estilos de gerenciamento aos padrões de reforço que as organizações adotam para estimular indivíduos ou grupos a repetir comportamentos adequados à cultura da empresa ou punir àqueles de atitudes antagônicas.

Diante dessa complexidade, a hipótese de Schein sobre um nível que mediará àqueles citados por Kotter e Heskett, pode garantir uma adaptação psíquica à realidade social ou organizacional. Schein (1999) afirma que há um nível em que estão os artefatos, como a arquitetura, roupas, móveis e suas disposições num determinado espaço; o segundo representa os valores manifestos pelas pessoas sobre as condutas dentro de uma organização e o terceiro refere-se às pressuposições inconscientes que determinam os comportamentos.

Esses aspectos são multiplamente influenciados, pois aquilo que é menos visível reflete-se no perceptível (figura 15). As estruturas produtivas predominadas pela utilização de equipamentos de baixa tecnologia, por exemplo, também indicam a lentidão nos processos decisórios.

¹ Me dá um W!/Me dá um A!/Me dá um L!/Me dá um Rebolado!/Me dá um M!/Me dá um A!/Me dá um R!/Me dá um T!/O que formamos?/Wal-Mart!/Quem é o número um?/O Cliente!/A diferença... é nossa gente!/O que importa... é o cliente!/Wal-Mart é 10!/Wal-Mart é 1000!/ “Não se espante se você ouvir estes gritos entusiasmados de nossos associados enquanto estiver comprando em sua loja Wal-Mart favorita. Todo esse barulho é nosso grito de guerra. Algumas pessoas podem achar fora de moda, mas nós temos orgulho disso. É a forma através da qual demonstramos orgulho pela nossa empresa - realmente, esperamos que você também participe. Com o decorrer dos anos, nossa empresa cresceu para incluir lojas, associados e clientes em muitas partes do mundo, desta forma, nosso grito de guerra pode ser ouvido em muitos idiomas diferentes” (Fonte: walmartbrasil.com.br).

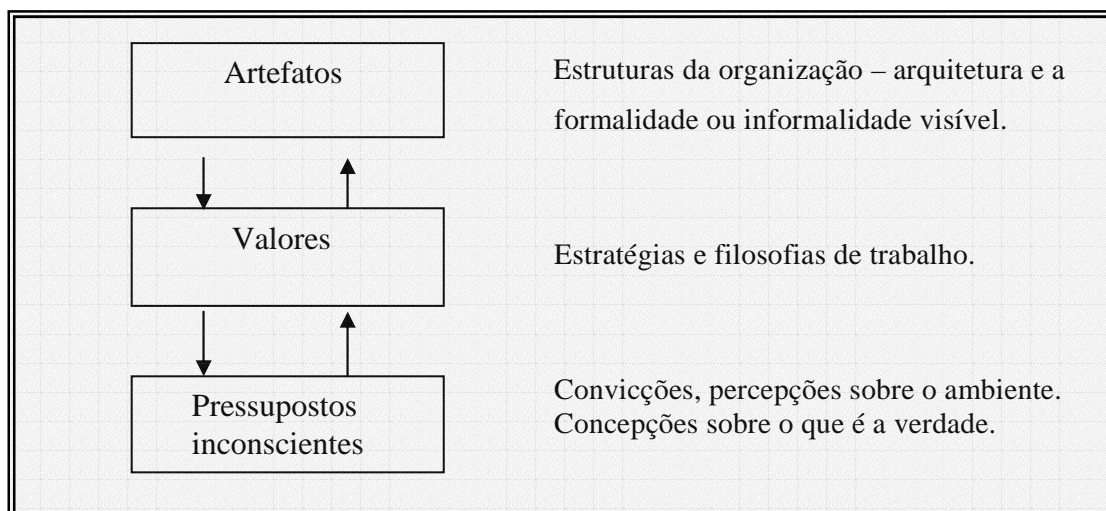


Figura 15 - Os três níveis da cultura
Fonte: Schein (1999).

As convicções, por sua vez, retratariam de acordo com Schein (1999) e em consonância com a teoria freudiana, conteúdos psíquicos que determinam o ego de uma pessoa e nos quais se encontrariam elementos culturais amalgamados.

Conforme os pressupostos de Kotter e Heskett (1994) e Schein (1999) podemos afirmar que a cultura se manifesta em códigos que devem ser decifrados para serem incorporados ou modificados, como destaca Srour (1998), de modo quase poético:

A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. É, de forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil complicitades que códigos e jargões disfarçam. Para não dar um mau passo, o recém-chegado mantém-se alerta: desliza com prudência minuciosa; procura captar significados nas entrelinhas; mede e compara silêncios e posturas; pouco se atreve a dar notícia de si, para não destoar; sabe-se estranho, forasteiro, outro – tal qual um imigrante; move-se nos limites das boas maneiras; escuda-se nas idéias recebidas do senso comum. (SROUR, 1998, p. 167).

Se os códigos determinam os níveis, não poderíamos, como hipótese, mudar uma cultura em direção contrária, ou seja, dos artefatos para a psique. Em sentido contextualizado, uma organização não se transformaria repentinamente ao adquirir equipamentos de alta tecnologia, da mesma maneira que os povos primitivos não absorveram de súbito a cultura de seus conquistadores. Foram necessários anos de

dominação para que determinados povos utilizassem os artefatos dos vencedores e os assimilassem no inconsciente.

Mas, ainda assim, a história revela que apesar da opressão que muitas civilizações sofreram, a cultura se tornou sincrética. Podemos buscar exemplos em muitos povos antigos. Veja-se o caso dos descendentes dos incas que, apesar de toda a tirania que seus antepassados suportaram, eles possuem rituais e símbolos religiosos que mesclam entre as características primitivas e as adotadas dos colonizadores espanhóis. Galeano (1982) descreveu bem essa mescla de concepções heterogêneas ao referir-se sobre os monumentos em destruição:

Estas igrejas descuidadas, já fechadas em sua maioria, estão caindo aos pedaços, arrasadas pelos anos. É uma pena, porque ainda constituem, embora tenham sido saqueadas, formidáveis tesouros de uma arte colonial que funde e ilumina todos os estilos, valiosíssima no gênio e na heresia: o “signo escalonado” de Tiahuanacu, em lugar da cruz de Cristo, e a cruz junto ao sagrado sol e sagrada lua, as virgens e os santos nus, as uvas e as espigas incrustadas nas colunas, até os capitéis, junto com a kantuta, a flor imperial dos incas; as sereias, Baco e a festa da vida, alternado com o ascetismo romântico, os rostos morenos de algumas divindades e as cariátides de traços indígenas. (GALEANO, 1982, p. 45).

As relações entre cultura e dominação que estão inseridas nos estudos de Galeano possuem uma similaridade com as fusões organizacionais. A proeminência de valores compostos, a soma de culturas, tal qual uma nova forma de colonização, caracteriza o contemporâneo cenário em transição.

3.2 A inter-relação entre a cultura organizacional e a cultura local

Os seres humanos não vivem apenas nas empresas, estão conectados em diferentes situações, tais como na família, nos meios sociais e nas inúmeras crenças absorvidas durante a vida. Adler (2002) destaca que por anos as pessoas acreditaram que o funcionamento organizacional estava além da influencia da cultura; elas operavam como se a empresa resultasse dos serviços e da tecnologia. Hoje, sabemos que o trabalho não é uma simples consequência de tecnologias ou tarefas. Em todos os níveis a cultura influencia profundamente as organizações, os comportamentos humanos, além de acentuar as interdependências com os valores locais e globais.

Há uma estratificação dessas influências que segundo Adler (2002), se desloca de baixa à alta interação social, e que pode ser identificada em fases. Há uma fase voltada para o mercado interno na qual as empresas exportam seus produtos sem alterá-los, e consideravam o gerenciamento transcultural como basicamente irrelevante. Na fase seguinte, definida como multilocal, os executivos aprendem formas de aproximação culturalmente apropriadas para gerenciar as pessoas dentro do país onde a empresa opera. Na seguinte, das multinacionais, o ambiente competitivo impõe novas modificações, elevando as necessidades para práticas de gestão culturalmente adequadas. Quando as empresas se tornam globais, as idéias de produtos e de serviços são tiradas de fontes do mundo inteiro e as empresas se adaptam em distintos nichos de mercado.

Na opinião de Adler (2002), os componentes cruciais dessa segmentação são as nacionalidades e a etnicidade; “A cultura, mais uma vez, torna-se um fator crucial” (ibid., p.10).

Uma pesquisa realizada por Hofstede (2003) comprovou as interferências da cultura local na empresa global. A evidencia da miscigenação entre o ambiente interno e externo alavancou a importância desse estudo diante das expansões e fusões corporativas.

Segundo o autor, cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias em simultâneo que correspondem a diferentes níveis de cultura:

Um nível nacional, dependendo do país ao qual se pertence (ou países para as pessoas que emigram durante a sua vida); - um nível correspondente à pertença a um grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico; a maioria das nações são compostas por grupos culturalmente diferentes do ponto de vista regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou lingüístico; - um nível correspondente à presença a um dos dois sexos, masculino ou feminino; - um nível de geração, diferente entre avós, pais e filhos; - um nível correspondente à origem social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida; - para aqueles que trabalham, um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são aí socializados. (HOFSTEDDE, 2003, p. 25).

Hofstede ressalta a tendência de interferência da cultura social na cultura organizacional. Nas sociedades autocráticas, por exemplo, há muitas empresas com integração mais rígida e estilo de comando tipicamente vertical e descendente. Adreff

(2000) confirma essa inter-relação ao afirmar que a organização multinacional sofre a influência de sua origem nacional.

Para aprofundar nesse estudo, Hofstede² detalhou a cultura em quatro dimensões; distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza. Em relação à primeira dimensão Hofstede (2003, p. 51) diz que:

Nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados, consideram-se entre si, desiguais, por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. As organizações maximizam a centralização do poder num grupo restrito de pessoas. Espera-se que os subordinados cumpram as ordens ditadas. Existe um número elevado de chefias, assim como de escalões hierárquicos. Os sistemas de retribuição refletem grandes disparidades entre a base e a cúpula das organizações. Os trabalhadores têm um nível de escolaridade relativamente baixo e o trabalho manual é desvalorizado relativamente ao trabalho administrativo. Os superiores hierárquicos gozam de privilégios e os contatos entre superiores e subordinados são iniciados, regra geral, pelos primeiros. (HOFSTEDE 2003, p.51).

O termo autocrata benevolente utilizado por Hofstede é uma atenuação do conceito autocrata coercitivo que foi definido há décadas por Likert. Segundo Likert (1971), na forma autoritária as decisões são tomadas apenas na cúpula.

Pode-se medir um sistema através de diversos dimensionamentos diferentes como, por exemplo, a quantidade de controle que uma organização exerce sobre seus membros. Segundo este parâmetro, as formas de organização variam desde o completo *laissez-faire*, em que nenhuma influência é exercida, até aquelas com uma forte dose de controle. (LIKERT, 1971, p. 257).

É importante destacar que, ao apresentarmos o detalhamento das características culturais estudadas por Hofstede, não as concebemos como rigorosamente estratificadas. Elas representam os elementos predominantes nas culturas estudadas. Acreditamos que são predominâncias que não excluem o oposto, principalmente, nos contextos empresariais que se fundem em todas as partes do globo.

² Ressaltamos que ao apresentarmos os estudos de Hofstede (2003) visamos, de modo acentuado, as questões das interdependências entre as culturas locais, a organizacional e a global. É necessário frisar que não concebemos, nesta Tese, o estancamento de padrões antagônicos. Acreditamos que existem peculiaridades nos países pesquisados, mas que em cada momento tornam-se híbridas, sem criar um traço tão determinante quanto aqueles que o autor apresenta. Se as mudanças na cultura – organizacional e local – são contínuas, elas também são impulsionadas por ritmos distintos. Somam-se os repertórios de cada localidade que configuram uma cultura típica. Em inter-relação aos estudos de Vygotsky (2001), esse mapeamento cultural pode funcionar como uma leitura da mediação dos trabalhadores e das representações simbólicas aceitas pelo grupo.

As características sobre o distanciamento hierárquico (Tabela 1) estão interligadas às peculiaridades sociais. Hofstede afirma que num contexto de pequena distância hierárquica as empresas, os subordinados e os chefes consideram-se iguais por natureza.

Tabela 1 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica. Norma geral, família, escola e local de trabalho.

Pequena Distância Hierárquica	Grande Distância Hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem se minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contra-dependência.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativas na sala de aula.	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aulas.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.

Fonte: Hofstede (2003).

As decisões são descentralizadas, a pirâmide hierárquica é achatada e os contingentes de pessoal são reduzidos. Na segunda dimensão que caracteriza o individualismo e o coletivismo Hofstede diz que:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. (HOFSTED, 2003, p.69).

Para Hofstede no individualismo (Tabela 2) atribui-se importância para um trabalho que proporcione tempo suficiente para vida pessoal e familiar além de proporcionar um sentimento de realização pessoal. O lado coletivista é caracterizado por oportunidades de aprendizagem, por boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço adequado, etc.), e pela utilização plena das competências pessoais.

Tabela 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivas. Norma geral, família, escola e local de trabalho.

Sociedades coletivistas	Sociedades individualistas
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima.
A criança aprende a pensar em termos de “nós”.	A criança aprende a pensar em termos de “eu”.
Há que manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos diretos.	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas.
A finalidade da educação é aprender como fazer.	A finalidade da educação é aprender como aprender.
Os títulos e diplomas permitem o acesso a grupos de status mais elevado.	Os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e/ou o amor próprio.
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.	A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas.
A promoção tem em conta o grupo que pertence.	A promoção baseia-se unicamente nas competências e regras.

Fonte: Hofstede (2003).

Na terceira dimensão (Tabela 3), Hofstede diz que as escolhas associadas ao pólo masculino são relacionadas ao poder para obter um salário elevado, ao reconhecimento da realização de um bom trabalho, à possibilidade de ascensão profissional e às funções estimulantes que proporcionem um sentimento de realização. No pólo feminino corresponde a satisfatória relação de trabalho com a chefia, a

atuação num ambiente de cooperação, a viver num meio agradável para si próprio e para família e a trabalhar numa empresa que proporcione estabilidade.

Tabela 3. Diferenças chave entre as sociedades femininas e masculinas. Norma geral, família, escola e local de trabalho.

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Todos devem ser modestos.	Os homens mostram autoconfiança e ambição.
Os homens podem ser ternos.	As mulheres devem ser ternas.
Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
Os insucessos escolares são incidentes menores.	O insucesso escolar constitui um desastre.
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a competição entre colegas e a performance.
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos através do conflito.

Fonte: Hofstede (2003).

Não há nessa teoria uma relação unilateral direcionada aos homens ou as mulheres, mas uma conformidade de características de ambos os sexos que determinariam os padrões de uma socioanálise. Nesse aspecto, as mulheres que dirigem empresas culturalmente masculinas – dentro nos pressupostos de Hofstede – apresentam comportamentos com semelhança a esse grupo.

Na quarta dimensão, Hofstede discute sobre os padrões de controle da incerteza que cada sociedade desenvolveu (Tabela 4).

A tecnologia, desde a mais primitiva à mais avançada, ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza. As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento de outrem. A religião

constitui um meio de entrar em contato com as forças transcendentais que supostamente controlam o futuro pessoal do homem; ajuda-nos a aceitar as incertezas face às quais estamos desarmados, e algumas religiões oferecem a certeza última de uma vida após a morte ou de uma vitória sobre os inimigos. (HOFSTEDE, 2003, p. 119).

Tabela 4. Diferenças entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza. Norma geral, família, escola e local de trabalho.

Baixo controle da incerteza	Alto controle da incerteza
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress, elevado sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar duramente.
Tolerância em face de idéias e comportamentos desviantes.	Repúdio pelos comportamentos e idéias desviantes; resistência à inovação.
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente.

Fonte: Hofstede (2003).

A incerteza é uma experiência subjetiva e pode ser partilhada por outros membros de uma organização. Nas empresas essas características podem ser observadas com maior nível de detalhe mediante o levantamento do clima organizacional que, em análise posterior, permite identificar as subjetividades.

As pesquisas de Hofstede categorizam as culturas e suas influências nas empresas, mas é importante destacar que esse mecanismo se acentua quando associamos à globalização.

Nos estudos de Hofstede (figura 16 e 17) o Brasil é, em comparação aos países da América Latina, o país mais alto na dimensão: Evitar a Incerteza - **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**. Com a indicação de uma sociedade de baixo nível de tolerância para a incerteza. O objetivo final desse tipo de população é o de controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado.

Como resultado desta elevada incerteza, a sociedade não aceita facilmente mudanças e riscos muito adversos. O Brasil é um pouco mais Individualista - **Individualism (IDV)** - em comparação aos demais países latinos, mas, mesmo assim, são consideradas como sociedades coletivistas, em comparação com as culturas individualistas.

Possui valores altos na dimensão: **Distância do poder - Power Distance Index (PDI)** - Os membros menos poderosos de uma organização aceitam que o poder é distribuído de forma desigual (HOFSTEDE, 2008).

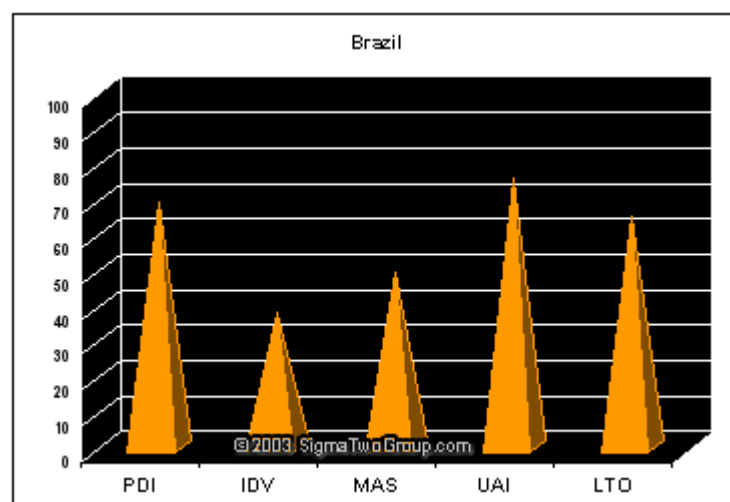


Figura 16 - Dimensões culturais no Brasil

Fonte: Hofstede (2008).

O Brasil possui um alto índice na dimensão: Masculinidade - **Masculinity (MAS)**. Nesse caso a distribuição de papéis entre os sexos, que é uma outra questão fundamental para qualquer sociedade, mostra uma brecha entre homens e mulheres (HOFSTEDE, 2008).

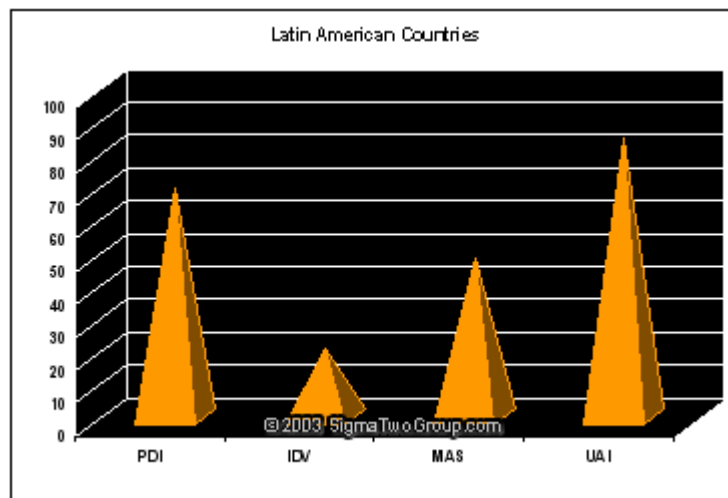


Figura 17 - Média dos países da América Latina

Fonte: Hofstede (2008).

A mudança da cultura se tornou uma preocupação em todas as organizações, visto que, as regras internacionais de mercado, a concorrência, a pressão dos acionistas obrigam-nas a inserir altos padrões de qualidade que conduzem, freqüentemente, a adquirir tecnologias de ponta em todos seus setores. Há uma propulsão nas transformações empresarias estimulada, conforme Schaff (1996), pela “cultura da informática” e pela geração de um ritmo de trabalho cada vez mais veloz que, na opinião de Trivinho (2001, p. 91), determinam os “novos códigos que se caracterizam, sociologicamente, como dispositivos tecnoculturais de acesso à práxis instrumental na sociedade tecnológica”.

3.3 A mudança da cultura

A cultura está intrinsecamente relacionada com os processos de mudança, seja nas sociedades, seja nas empresas. Na opinião de Lévy (1998),

A cultura fornece um enorme equipamento cognitivo aos indivíduos. A cada etapa de nossa trajetória social, a coletividade nos fornece línguas, sistemas de classificação, conceitos, analogias, metáforas, imagens, evitando que tenhamos que inventá-las por conta própria. As regras jurídicas ou administrativas, a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica das grandes organizações e suas normas de ação são tipos de memória, de raciocínio e de tomada de decisão automáticas, incorporadas à máquina social e que economizam certa quantidade de atividade intelectual dos indivíduos. (LÉVY, 1998, p. 142-143).

Mas o fornecimento desse “equipamento cognitivo” não é um aspecto sempre reverenciado pelas empresas. Pelo termo cognição, concebe-se aqui, como qualquer “conhecimento, opinião ou convicção sobre o ambiente, nós próprios ou o nosso comportamento” (FESTINGER, 1975, p. 13).

Os estudos sobre cultura e tecnologia apresentados por Dejours (1992), Gorz (1996), Baptista (1997), Wagner (1999) e Spector (2002) destacam as rupturas cognitivas originadas por mudanças forçadas e que não levam em conta a cultura da empresa.

Numa pesquisa realizada em empresas localizadas no Estado de São Paulo, foram encontrados ambientes constituídos de imposições associadas às mudanças, de acentuados gaps cognitivos e de desalinhamentos entre as estratégias corporativas e a cultura (BAPTISTA, 1997).

Os métodos que impõem maior velocidade provocam entraves entre a cultura, a tecnologia e o ser humano. Entretanto, se, além disso, o ambiente possuir alta obsolescência e sistemas de comando autoritários, a tecnologia pode causar resistências à execução das tarefas. No comportamento de aprendizagem isso se relaciona ao procedimento de fuga, e de acordo com Catania (1999, p. 117), “a resposta de um organismo suspende um estímulo aversivo”.

Qualquer súbito rompimento da estabilidade altera o equilíbrio entre um indivíduo e seu grupo. Mas não há mudança passiva e sem algum tipo de resistência consciente, como nas recusas à colaboração no trabalho, ou inconsciente como, por exemplo, nas falhas contínuas nas execuções das tarefas que são destacadas por Dejours (1992), Gorz (1996) e Spector (2002).

Se levarmos em conta os ambientes que incorporam a gestão autoritária, a tática recorrente é impelir os trabalhadores à aceitação das mudanças ocasionadas pelas aquisições e uso de tecnologias. Como panacéia, essas características geram ambientes que se assemelham aos vivenciados por povos primitivos que experimentaram uma aculturação forçada. É um método que, de acordo com Cucho (2002), intensifica os conflitos.

O ser humano não modifica suas concepções por imposição e as refutações às transformações forçadas são como mecanismos de preservação do *status quo* cognitivo que, tal qual nas estruturas sociais, buscam salvaguardar as crenças e os valores. Mas é necessário ressaltar que as empresas seguem os ritmos definidos por instrumentos financeiros e regradados pela economia global. Por consequência, em muitas situações, qualquer grau de transição pode significar uma ruptura em situações onde existem grandes fissuras tecnológicas e culturais.

Nas sociedades primitivas, segundo os estudos de Bastide (1979), Murdock (1987), Charbonnier e Lévi-Strauss (1989) e Sahlins (2003), somente a assimilação garante a transigência, ela toma um valor semântico harmônico com o campo de significados do receptor. Essa perspectiva requer uma adaptação que, conforme Adler (2002), em referência às análises organizacionais, as imagens familiares simplificam o meio e se tornam o fundamento para as interpretações e as distinções sobre o que é mais importante para comportar-se adequadamente.

Autores do âmbito da administração como, Montgomery e Porter (1998), evidenciam a necessidade de se buscar prever as reações das equipes de trabalho como uma tentativa de controlar as oposições aos planos de mudança. É um procedimento muito similar aos encontrados nos estudos sobre as culturas primitivas. Cuche (2002) diz que, na aculturação planejada, é preciso prever os efeitos das novidades introduzidas.

É um fator que se move gradativamente, portanto, não é suficiente mudar os jargões informativos ou simplesmente transitar as palavras de tratamento, como, por exemplo, de funcionário para colaborador, que, a propósito, na opinião de Bueno (2005), são termos carregados de eufemismo e demagogia.

As tentativas de mudança na cultura que ignoram a situação atual, alimentam as dissonâncias cognitivas. Festinger (1975), definiu o termo dissonância que, posteriormente arraigou-se, ainda que de modo teórico, nas estratégias de mudanças corporativas. A palavra foi designada por cognição e seus elementos são caracterizados como conhecimento. “Uma pessoa não mantém uma opinião a menos que a julgue correta e assim, psicologicamente, não difere de um conhecimento” (ibid., p. 18).

Assim, pressupomos que uma cultura impregnada de dissonâncias pode retardar a transição; quanto maior a dissonância, maior será a lentidão da mudança.

Para Lewin (1978) toda mutação está direcionada ao fluxo de desestabilização e estabilização, algo similar ao descongelamento, movimento e o recongelamento de conceitos presentes nos indivíduos, nos grupos e nas organizações.

As modificações somente ocorrem quando os envolvidos aceitam os novos preceitos. Levando-se em conta que uma organização é constituída de pessoas imersas numa determinada cultura, quaisquer estratégias para transição somente obtêm êxito a partir da aceitação e da assimilação dos valores que tipificam as mudanças. Essa perspectiva coaduna com a afirmação de Schein (1982) de que a organização possui uma coordenação dos esforços de um grupo que determina a dependência do indivíduo.

Segundo Lewin (1978), a mudança e a constância são dois conceitos relativos, contudo a vida de um grupo não permanece sempre inalterada e as diferenças existem apenas na quantidade e no tipo de transição. Para Keyton (2005) e Robbins (2006) as empresas estão continuamente pressionadas no percurso de um estado desejado de transformação, nesse cenário, instalam o gerenciamento da cultura corporativa. Esses fatores também são evidenciados nos estudos de Schein (1982, 1986, 2006).

Entretanto, apesar da significativa necessidade de mudança que inúmeras organizações passam, o processo de transformação sofre um entrave quando está relacionado com a cultura e com as brechas cognitivas. Nesse caso, a indicação do *tempo* de mudança torna-se contingencial. Diante de determinados objetivos de maior intensidade, não haveria a possibilidade de determinar quando eles poderiam ser alcançados.

Destacamos que, todo deslocamento (figura 18) sofre forças favoráveis e contrárias em seu itinerário para um estado desejado. O êxito é dependente do atendimento das metas, da diminuição das restrições e da alavancagem das forças propulsoras. Esse fator está direcionado para o controle do, por exemplo, clima organizacional, da flexibilidade dos sistemas de trabalho, dos processos de fabricação, da remuneração e dos estilos de comando.

Finalmente, apenas o resultado da compressão desses agentes antagônicos é que proporcionam as hipóteses sobre o tempo para se atingir os estágios desejados.

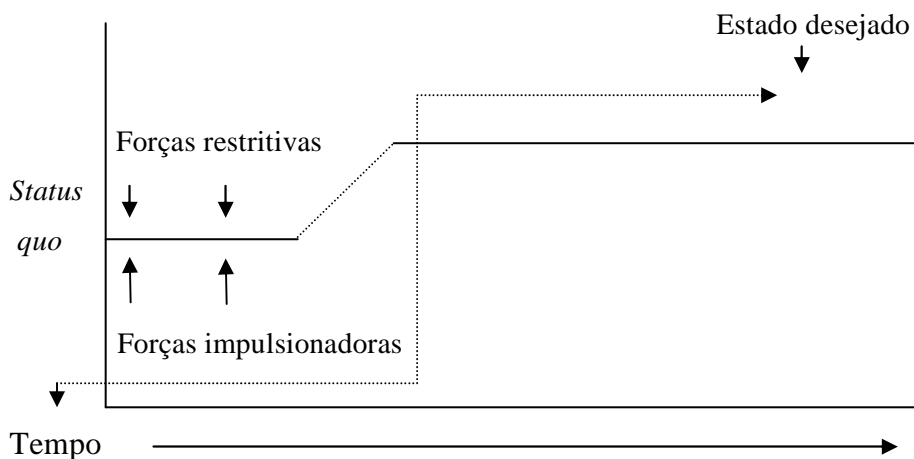


Figura 18 - O deslocamento das forças.
Fonte: Robbins (2006).

Muitas características culturais que influenciam o clima organizacional podem se apresentar ora restritivos, ora propulsores. Concordo com Lévy (2004) que a palavra impacto, utilizada nos estudos sobre a mudança tecnológica, possa ser inadequada diante das evoluções contínuas. Mas acreditamos que esse é o termo mais apropriado quando tratamos de organizações que apresentam enormes brechas nessa evolução. Nesse aspecto, por conseqüência, há um impacto quando se tenta inserir saltos tecnológicos em empresas ou sociedades arcaicas. Caracterizamos, nos contextos organizacionais, que esse impacto também está associado ao desalinhamento entre os investimentos em máquinas e no ser humano.

Entretanto, apenas as empresas que inserem tecnologias de modo constante possibilitam gradativas evoluções que permitem o desenvolvimento cognitivo de seus empregados. Vale ressaltar que, um mínimo afastamento das tendências tecnológicas e uma posterior aquisição, podem abalar a cultura e seu entorno social, “além disso, o sentimento de estranheza cresce com a separação das atividades e a opacidade dos processos sociais” (LÉVY, 2004, p. 28).

Por isso, a concepção que um grupo tem sobre a mudança, determina o ritmo em que ela se arraigará. Cohen e Fink (2003) acreditam que algumas transições podem ser consideradas positivas ou negativas por determinados grupos e citam, como exemplo, que as aquisições de máquinas que utilizam menos mão-de-obra tendem a forçar novos agrupamentos nos recursos humanos que interferem nas relações existentes. Esse evento poderá gerar uma resistência voltada para a máquina ou para a gerência.

Nesse aspecto, um mecanismo de rejeição pode estar associado à incompreensão da mudança. A objeção é dependente da intensidade com que as alterações são implantadas. Os estudos de Murdock (1987) inter-relacionam-se com as estruturas corporativas contemporâneas. Ele apresenta quatro termos relacionados ao impulso de um processo de inovação e formação de um novo hábito que é aceito ou aprendido por outros membros. O primeiro é caracterizado como variação, e indica uma ligeira mudança que se origina através de um mecanismo psicológico de aprendizagem. Também representa uma transformação da conduta habitual preexistente. O segundo, caracterizado como invento, é considerado algo que abarca a transferência de elementos de conduta individual de um contexto para outro e funciona como uma síntese de antigos hábitos que dependem do conteúdo existente da cultura. O terceiro é a tentativa, porém ela apenas recombina elementos dos hábitos já existentes e mostram pouca ou nenhuma continuidade com o passado. E, finalmente, o quarto fator, que é definido como cópia cultural, nesta circunstância, o inovador é quem introduziu um novo hábito da cultura de outra sociedade; é simplesmente o primeiro membro de um grupo social que o adotou.

Em vista disso, as inovações que não estiverem alinhadas com os propósitos de uma equipe podem gerar atitudes contraproducentes. Baptista (2006c), por exemplo, destaca uma pesquisa realizada numa grande corporação brasileira na qual os trabalhadores apresentaram aversão às tecnologias e prognosticavam as demissões como único resultado. Assim, essas resistências contra as influências que ameaçam o equilíbrio buscam a segurança afetiva de seus membros. “A resistência não é, na verdade, ausência de propensão para a mudança, é uma recusa ativa à mudança” (CUCHE, 2002, p. 46).

Em outro estudo realizado em uma grande corporação brasileira, encontramos duas formas de imposição. A primeira caracterizada como aberta por conter ordens diretas que desciam do escalão superior até os níveis inferiores da hierarquia. Nesses ambientes, são comuns os termos “mude, porque eu mando” ou “se você não mudar, está fora”. A outra forma assinalada como velada é encontrada nas dissonâncias ou na força da cultura organizacional. São locais carregados de discursos e ações antagônicas, tornam o espaço dissonante, pois com frequência, as lideranças afirmam que não ocorrerão demissões ou que os resistentes às mudanças serão treinados, entretanto observam-se ações opostas. Se o meio é predominado por falácias, ocorre uma alimentação das objeções comportamentais.

As dissonâncias são tão contraproducentes quanto a verdade, além disso, a percepção do engodo pode comprometer a assimilação da veracidade no futuro. Em termos práticos significa que, se o trabalhador for lesado durante um processo de transição, seja por direitos legais subtraídos, assédio moral, omissão de informações, inexistência de feedback, entre outras, ele poderá se opor nas próximas mudanças que a empresa tente implementar (BAPTISTA, 2007).

Essa dissonância comunicacional pode persistir por um longo tempo. Adler (2002) enfatiza que ao fazermos suposições sobre o que percebemos, criamos uma tendência em não redescobrir significados cada vez que encontramos uma situação similar. Isso estimula o descontentamento da equipe e, “funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional” (BUENO, 2005, p. 32).

De acordo com Wurman (1991), os indivíduos expressam a cultura através dos valores e, esses valores, indicam o comportamento mais adequado na organização. As pessoas tendem em não aceitar uma informação que contradiga essas atitudes. Nesse aspecto, afirmamos que, se a tecnologia representar um impacto, a tendência natural será recusá-la. Nos estudos de Baptista (1997, 2006c), a propósito, foram evidenciados os comportamentos de indolência, de conflito e de sabotagem durante um estudo de transição tecnológica em uma grande empresa do setor de transformação.

Nessa situação, os trabalhadores de nível operacional reagem em desacordo a qualquer idéia contrária aos pressupostos estabelecidos.

Em qualquer sociedade, como no interior das corporações, as imposições de transição impactam em toda a dinâmica cultural.

Já que tudo se mantém numa cultura, basta modificar um de seus elementos para que esta primeira modificação leve a outras, na maioria das vezes, imprevisíveis, e que todo o equilíbrio da sociedade global seja, finalmente, afetado por isso. Todos os setores articulados entre si devem rearranjar-se para que esta sociedade encontre novamente o equilíbrio, mas este novo equilíbrio já estará muito distante do antigo. (BASTIDE, 1979, p. 43).

Se considerarmos os processos desestruturados, podemos relacionar esse aspecto aos estudos de Cuche (2002) sobre a aculturação. Essa característica surge quando os indivíduos percebem os efeitos desorganizadores e destruidores em relação à sua particularidade. Adiciona-se nessa complexidade a ampliação da resistência ligada às falhas nas tentativas de inovação. Os insucessos do passado ampliam as aversões, visto que o empregado tende a criar associações aos erros antecedentes. Surgem assim, as típicas expressões “não funcionará, pois já tentaram isso antes” ou “será que vai dar certo dessa vez?”. Essa propensão em não redescobrir novos significados geram predições negativas conforme destacam Bastide (1979), Murdock (1987), Sahlins (2003) e Adler (2002).

Do mesmo modo, “um traço cultural, quaisquer que sejam sua forma e função, será tanto melhor recebido e integrado quanto puder tomar um valor semântico harmônico com o campo dos significados da cultura receptora (...)” (BASTIDE, 1979, p. 41-42). Integram-se a essa idéia as categorizações que Adler (2002) define como: imagens em classes familiares que simplificam nosso meio e tornam a base para nossas interpretações, também “permitem distinções sobre o que é mais importante no meio e para comportar-se adequadamente” (ibid., p. 80). Essa idéia remete-nos aos conceitos de Cuche (2002) sobre a gradual transição de uma aculturação planejada.

3.4 A cultura é o entrave?

Caracterizamos a cultura corporativa como um entrave na mudança, mas há diversos fatores que devem ser levados em conta para estabelecer esse pressuposto,

principalmente, a questão da comunicação.

O aspecto fundamental é que, a resistência é uma característica da cultura. Quando o ambiente oferece condições de manutenção e satisfação, qualquer um que tente a desestabilização pode ser concebido de maneira hostil. Outra característica é que, a defesa de uma cultura tende em ser maior quando há um *gap* acentuado, visto que a fragilidade cognitiva se acrescenta a essa proteção. Quando um indivíduo não compreende a mudança, seja de um simples software ou da complexa inter-relação entre robôs e novas técnicas de trabalho, ocorre um acúmulo à resistência cultural a elementos como: a insegurança em relação à assimilação da tecnologia, o medo da demissão e os conflitos entre as equipes que aprendem e as que não aprendem as habilidades requeridas.

Acreditamos que toda cultura possui um código que deve ser decifrado, sem isso, é improvável realizar a comunicação para a mudança. Diante desses pressupostos ressaltamos que, de um lado, a cultura é o entrave, mas por outro, as tendências naturais de oposição são estimuladas pela incapacidade comunicacional dos executivos. Se o código não é decifrado, a comunicação organizacional é ineficaz. Se o código é decifrado, mas não respeitado – seja por incompetência, seja por presunção – significa que a ineficácia tornou-se parte da cultura empresarial.

A pergunta fundamental é *como solucionar essa questão?* Desprovidos da pretensão de apresentar uma fórmula, visto que em diferentes partes desta Tese ressaltamos a diversidade dos ambientes empresariais e a necessidade de processos comunicacionais inter-relacionados aos contextos. Ressaltamos ainda, a importância da identificação de fissuras na tecnologia e no conhecimento.

A tecnologia empregada está inter-relacionada como a capacidade cognitiva que, por sua vez, estimulam processos perceptivos sobre as mudanças. Se as concepções são formadas pela realidade, a resistência possui uma intensidade proporcional aos fatores que se quer alterar. O conceito sobre o trabalho é específico do ambiente, portanto, as mudanças nas concepções serão garantidas mediante o diagnóstico e a análise contínua das reações individuais. É essencial identificar o receptor da tecnologia e como ele resiste ou absorve a transição. Não existe um padrão

de receptor – funcionário – e assim, não há fundamento para standardizar as soluções para os problemas.

Outro aspecto é a que a aculturação forçada é híbrida. Assim, a realização de transições corporativas mediante os estilos *topdown* ou os participativos-autoritários é o ápice da contraprodução. A altitude desse ápice depende das fissuras que se ignorou.

É reconhecido que o mecanicismo imposto para alavancar as fábricas da primeira Revolução Industrial restringiu a criatividade da maior parte dos empregados, isso ainda encontra-se dissimulado nas pretensas corporações orgânicas. O termo “empresa orgânica”, a propósito, é antes de tudo, e com frequência, um redesenho do estilo mecanicista, e não seu antagonismo. A velocidade da mudança inviabiliza o êxito de uma corporação repleta de *gaps*. O desenvolvimento cognitivo exige que os indivíduos apreendam o uso de novas tecnologias, porém, quanto maior a distância entre o conhecimento atual e o requerido, maiores serão os impactos. Nessa situação, tanto a cultura, como os conhecimentos apresentam modificações, mas com variações na rapidez do movimento.

Vivemos entre a necessidade de inovação e a ruptura das relações humanas, portanto, se as empresas existem para gerar o lucro, é pouco provável que esse resultado seja alcançado com a simples espera de uma adaptação tecnológica. Essa adaptação não ocorre tal qual nos sistemas naturais que apresentam uma evolução contínua, na verdade, além das empresas não serem ambientes que evoluem naturalmente, há uma situação agravante; elas não possuem padrões tecnológicos homogêneos.

Diante dessa realidade, muitas empresas sucumbirão no país ou, se tiverem oportunidades, sofrerão fusões ou serão vendidas. E finalmente, as empresas obsoletas que forem vendidas ou as que realizarem fusões,³ poderão apresentar rupturas evolutivas relacionadas à pressão para absorver rapidamente uma cultura.

³ A privatização do Banespa é um caso emblemático, em que o banco passou por dois processos de enxugamento de postos de trabalho. O primeiro é anterior à venda, correspondendo ao período de 1992 a 1999, que resultou na eliminação de 17.052 empregos. Em 2000 é oficializada a compra do Banespa pelo Santander. No ano seguinte, o Santander lança um programa de demissão voluntária que contou com a adesão de 8.300 funcionários (DIEESE, 2007).

Também poderão ocorrer perdas das conquistas que proporcionaram alguma melhoria do ambiente de trabalho, visto que o maior entrave não é apenas a manutenção do emprego, mas a destruição de princípios humanos. Essa imposição para as mudanças bruscas, para a satisfação de ganhos cada vez maiores ou para desestagnação de muitas fábricas, muitas vezes ampliam a perseguição moral, o constrangimento, a tensão que deteriora as relações no trabalho e fora dele. É a ausência da competência emocional e uma demonstração das reações neurastênicas nas empresas.

4. A comunicação organizacional

As transformações organizacionais conectam-se em outro elemento da tríade dependência aqui pesquisada: *tecnologia, cultura e comunicação*. Nesse sentido, a comunicação se fundamenta na sociologia, enquanto aspecto humano e de grupos, e na tecnologia que produz e intercambia mensagens. Ela é, portanto, uma tecnociência (COSTA, 2006). Entretanto, apesar dessa característica, ela depende da *mídia primária*.¹

A comunicação organizacional agrega as representações verbais, no qual é preciso destacar que a “linguagem é comportamento” (CATANIA, 1999, p. 251). São também não-verbais, ocorrem num determinado contexto e que, geridas ou ignoradas, formarão as concepções dos colaboradores² e reforçarão a cultura estabelecida. Nessa somatória, incluem-se as informações veiculadas nos inúmeros canais corporativos tais como, nos boletins, nos murais, nos correios eletrônicos, nas *intranet*, e *internet*, nas reuniões, nos manuais para integrações funcionais, nas normas e nos procedimentos.

O âmbito não-verbal agrega também as mudanças físicas como, por exemplo, as provocadas pela eliminação de salas isoladas, pelas fábricas enxutas e pelos novos equipamentos que modificam os relacionamentos entre e dentro das equipes.³

À medida que nossa própria tecnologia se expande, o ar-condicionado, a iluminação fluorescente e o isolamento acústico tornam possível projetar casas e escritórios sem levar em conta os padrões tradicionais de janelas e portas. As novas invenções às vezes resultam em enormes salas semelhantes a galpões, em que fica indefinido o “território” de dezenas de funcionários num curral lotado. (HALL, 2005, p.135).

¹ Na concepção de que “*o corpo é uma mídia primária*” (PROSS, apud BAITELLO JR., 2005).

² Utilizamos várias vezes o termo “colaborador” apenas como um sinônimo de funcionário. Nesse sentido, ratificamos a concepção de Bueno (2005) que, em muitas empresas, essa denominação não passa de um eufemismo.

³ Destacamos, por exemplo, as mudanças que surgem nas relações humanas após a substituição de equipamentos, nos modelos que exigem interações entre a máquina e o operário, na utilização de sistemas especialistas que conectam os departamentos de criação e de produção; todos eles refazem a dinâmica comunicacional.

Na esfera estrutural-administrativa estão os organogramas, as funções redesenhadas e as terceirizações que estimulam a segmentação dos processos e, até mesmo, da cultura. Todas essas mudanças que reduzem os distanciamentos físicos e estruturais provocam dissonâncias relacionadas com a velocidade informacional e predições distorcidas diante da troca constante de equipamentos. Se não reconhecermos as inter-relações comunicacionais da tecnologia e da cultura, criaremos entraves na evolução do trabalho.

Esses impedimentos são encontrados na persistente comunicação compartimentada, típicas dos padrões mecanicistas. O modelo constituído por *fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, e receptor*, quando estanques, não é suficiente para prover as estratégias que utilizam tecnologias de ponta.

Assim, além de não atenderem o cenário de alta velocidade, são incoerentes com as exigências de comportamentos realmente *flexíveis*. Sua presença caracteriza um ambiente, conforme destacamos anteriormente, pretensamente flexível. Nesse aspecto, ou a empresa modifica-se de modo equitativo ou continuará resistente, dissonante e excludente por manter padrões inconsistentes com ambientes de alta tecnologia.

Qual a comunicação organizacional que propomos, se o lucro e a velocidade de mudança freqüentemente se interpõem diante da efetiva evolução? Alguns aspectos devem ser destacados antes de respondermos a essa questão. Em primeiro lugar, ressaltamos que a comunicação, aqui concebida, é aquela direcionada aos funcionários que atuam interna ou externamente, e que são influenciados por informações verbais e não verbais.

Elas são ocasionadas pelos organogramas reduzidos, pela velocidade dos equipamentos, pela maior proximidade *física* entre os empregados, pela atividade em conexão à distância – *e-jobs* e *e-organizations* –. Em segundo lugar, nossa proposição é de que o trabalhador está “*full-time*”, pois ele está exposto às divulgações da imagem corporativa e do produto mediante a *internet*, a telefonia celular e as diversas mídias comerciais. Por exemplo, quando uma mídia veicula o *slogan* de uma “*empresa que respeita o meio ambiente*”, se essa informação que circula no ambiente externo, não for reconhecida como uma verdade interna, poderá estimular as dissonâncias

contraproducentes. As comunicações internas e a externas, não podem ser segmentadas diante dos públicos que se conectam em algum ponto da rede.

A Comunicação Interna deveria merecer lugar de destaque na Comunicação empresarial por inúmeras razões. Em primeiro lugar, os públicos internos constituem, sob a perspectiva de uma gestão moderna, nos mais importantes de uma organização. Os funcionários (eufemística, demagógica e ideologicamente denominados de colaboradores) são o parceiro fundamental nos negócios e, sem eles, as organizações não sobrevivem. É triste perceber que as mesmas empresas que pregam a hegemonia do capital intelectual e louvam a gestão do conhecimento, são, muitas vezes, aquelas que restringem a participação, desestimulam o debate e constroem, sempre que possível os funcionários que vêm processos e relacionamentos de maneira diversa da oficial. (BUENO, 2005, p.31).

Outro aspecto importante, é que os empregados são “formadores e multiplicadores de imagem e, no contato com os públicos de interesse das organizações ou no convívio com a comunidade, podem, se identificados com elas, contribuir para melhorar sua reputação” (ibid., p. 32). Muitas organizações, freqüentemente, ignoram que “os funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional” (ibid., p. 32).

A comunicação organizacional está relacionada ao contínuo objetivo de lucro – é dessa empresa que tratamos aqui -, portanto, o funcionário continua a mercê do capital. Embora essa dependência seja marcante, não significa que a empresa tenha imunidade à resistência à mudança. A propósito, a crítica sobre a resistência é, de modo recorrente, direcionada ao funcionário, porém, também deve ser direcionada a organização, visto que estas não são autômatos.

As empresas são geridas pelos proprietários, pelos executivos e, em muitos casos, pressionadas pelos acionistas. Portanto, os dirigentes resistentes estimulam a resistência nos funcionários. Diante disso, se os processos comunicacionais mecanicistas são estimulados por aqueles que estão no comando, uma equipe não consegue efetuar uma transição. Nesse caso, os *gaps* cognitivos são resultados de uma gestão inflexível.

A comunicação mecanicista não atende as demandas dos ambientes de alta tecnologia e, muito menos, na efetivação da transição diante da presença de fissuras no conhecimento das equipes.

No contexto organizacional, a comunicação não se distingue das relações de poder que ocorrem em outros meios e, “a relação de predomínio do emissor sobre o receptor é a idéia que primeiro desponta, sugerindo uma relação básica de poder, em que a associação entre passividade e receptor é evidente” (SOUSA, 1995, p. 14). Acreditamos que a diferenciação fundamental está no tipo de poder que é exercido; o poder exercido por um controle da comunicação ou o poder financeiro e outro integrativo. Um manipula e restringe, enquanto o outro busca as conexões relacionadas aos valores humanos e ao grau cognitivo.

A perspectiva informacional típica dos conceitos de trabalho estanques que foram fomentadas pelos princípios *fordistas* e pelas técnicas *tayloristas e fayolistas* não são atendem as demandas de um ambiente com tecnologia recentes e que possuem a pretensão da organicidade.

4.1 Comunicação: a manipulação e a integração

No caso brasileiro, a década de 70 do século XX, foi marcada por um crescimento das empresas de capital estrangeiro. Elas buscavam um espaço numa economia que despontava.

Entretanto, o período é constituído por empresas que se assemelham aos mecanismos de controle social, típicas da autocracia das estruturas militares presentes nos governos. Conforme Costa (2006), a persistente divisão do trabalho e, conseqüente, divisão humana, gerou departamentos estanques e incoerências comunicacionais.

A autocracia instituída no governo brasileiro terminou há mais de 20 anos, contudo, como um elemento cultural, muitas idéias apregoadas nesse sistema perduraram – e ainda perduram – na sociedade e na cultura de muitas organizações. A

presença de estruturas arcaicas diante de um cenário de velocidade é o principal entrave para a transição corporativa.

A comunicação depende da realidade organizacional. Estimular a integração diante de estruturas obsoletas, se caracteriza numa comunicação manipulativa, além de representar uma desarticulação entre o que a direção apregoa e o que a equipe vivencia.

A comunicação manipulativa representa um esforço para o controle e, apesar das pressões do ambiente, ela tem como característica a incoerência da *participação obrigatória*⁴ ou a parcialidade informacional.

A primeira é representada pelas práticas de trabalho em que os funcionários devem se adaptar aos comitês de qualidade, interagir com seus “clientes internos” e buscar continuamente o próprio *feedback* no desenvolvimento de suas funções.

A segunda é típica das empresas que contornam situações e restringem as informações que garantam reações gerenciáveis. Esse modelo segue o tradicional fluxo - *fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e feedback* -, que vistoria o papel de cada um desses componentes para poder controlar os resultados.

Essa ação persiste nas empresas que, diante da apregoada reconfiguração do receptor - *funcionário* -, pratica a política da *participação até certo ponto*, ou ainda um receptor sujeito/objeto para manter o sistema (SOUSA, 1995).

A persistência desse paradigma está intimamente ligada aos fatores culturais, pois a idéia de mudança pode surgir nas concepções de muitos cientistas sociais, mas a implementação depende de alicerces culturais que se formaram no decorrer dos tempos. Esse pressuposto pode explicar a existência de inúmeras empresas brasileiras onde ainda “resistem” os padrões de trabalho obsoletos que sustentam enormes fissuras tecnológicas e, conseqüentemente, cognitivas (BAPTISTA, 2006d).

⁴ É importante destacar que alguns ambientes de trabalho utilizam-se da participação autoritária, nesse procedimento o funcionário é coagido a participar e, diante de resistências, é ameaçado de demissão. Inclui-se nessa conduta a pressão não-verbal mediante ações como, o gerente dá de ombros para as sugestões da “vítima”, ignora o interlocutor e não o convida para reuniões importantes quando não atende o comando autoritário-participativo. Acrescenta-se aqui o conceito de Hall (2005, p. 80) que considera que “os olhos são o principal meio pelo qual o ser humano colhe informações (...). Por exemplo, um olhar pode punir, estimular ou estabelecer o domínio.

O “sujeito da comunicação é a própria ordem do sistema social funcionando, porque indivíduos, idéias, opiniões e instituições são funções mantenedoras do sistema, constituindo um princípio maior que ultrapassa os sujeitos empíricos” (SOUSA, 1995, p. 18). Nesse aspecto, o desenvolvimento cognitivo do funcionário é requerido diante das mudanças na cultura empresarial impulsionadas pelo uso de tecnologias recentes. Embora a evolução cognitiva não signifique uma comunicação integrativa, esses aspectos são essenciais para a efetiva transição.

Pressupomos que a comunicação que gera integração, leva em conta o conjunto de signos inseridos nas novas tecnologias e nas técnicas de trabalho. Ela conecta métodos socialmente responsáveis que se vinculam às mudanças. De modo específico, a empresa investe em treinamento e desenvolvimento de pessoas, ela conduz mudanças ao invés de pressionar, organiza a empresa de modo a privilegiar amplos benefícios, abre os canais de ouvidoria interna e elimina continuamente os *gaps* tecnológicos e cognitivos.

Se a comunicação é essencial à gestão das transformações organizacionais, conforme sugerem Adler (2002), Bueno (2005) e Keyton (2005), então, a efetiva transição depende do comando e não dos trabalhadores. A resistência, de modo recorrente e unilateralmente, caracterizada aos funcionários, reflete, de fato, uma inabilidade gerencial. É da competência do gestor a identificação dos caminhos para uma transição inter-relacionada com as concepções arraigadas, bem como com o estágio cognitivo da equipe. Desse modo, as mudanças dependem de elementos que vão além dos velhos padrões mecanicistas, principalmente, diante dos grandes *gaps* entre uma tecnologia constituída e outra a ser inserida.

A insistência em reproduzir os mesmos modelos do passado em empresas com intensas modificações em seu parque tecnológico pode estimular as dissonâncias cognitivas, que são caracterizadas aqui como: as divergências entre a ação e a informação, entre o que se diz e o que se ouve.

A dissonância é percebida por funcionários de todos os escalões. Um estudo exploratório realizado numa indústria paulista que passava por um elevado ritmo de automação, após um grande *gap* tecnológico, confirma essa hipótese. Nessa empresa, os equipamentos que chegavam em substituição dos obsoletos representavam

informações distintas das apregoadas nas reuniões de fábrica. A expressão “*não haverá demissões*” contrastava com a utilização das tecnologias que requeriam menos operários (BAPTISTA, 1997).

A resistência comportamental pode ser encontrada em ambientes onde as falácias são comuns. O slogan “vamos atingir a meta porque nossos trabalhadores são o nosso principal patrimônio” demonstra efeitos contrários quando são anunciados em empresas opressivas (BAPTISTA, 2007f).

Como a tentativa de controle, nem sempre garante o êxito, a percepção de engodo que os funcionários possuem pode comprometer a veracidade dos planos futuros. Concordamos com Adler (2002) que tendemos em não redescobrir significados cada vez que encontramos uma situação similar. Nesse aspecto, o erro comunicacional, a falácia e a imposição tornam o ambiente “infecundo” e aumentam as concepções aversivas, bem como, a predisposição para as mudanças.

Portanto, o desenvolvimento humano não se reduz a um mero *estímulo-resposta*⁵ ou numa reação funcional segmentada. A complexidade que envolve o processo de mudança organizacional está sujeita a uma rede interconectada de neurônios em diferentes níveis evolutivos. Diante disso, de modo recorrente, destacamos nesta Tese, a necessidade avaliativa dos *gaps* organizacionais e, por sua vez, cognitivos.

Os sistemas de gerenciamento tradicionais concebem as respostas aos comandos como as únicas etapas entre as imposições para a transição e o acatamento dessas ordens por parte dos funcionários. Esse fator ainda determina os métodos de treinamentos técnicos e comportamentais aplicados em cargos que exigem tarefas rotineiras. Isso deve mudar nos ambientes que usam tecnologias de ponta e que exigem um raciocínio além da mera repetição de movimentos.

Em nenhum momento na atividade do trabalho, as pessoas estiveram tão ligadas quanto na fábrica moderna, com seus equipamentos de comunicações *on-line*, robôs e sistemas especialistas.

⁵ A predominância do *estímulo e resposta* pertence aos vermes, pois estes possuem um mecanismo sensorio-motor rudimentar e um pequeno número de neurônios. Uma rede neural que liga estímulo à resposta com apenas algumas camadas intermediárias pode ser um modelo adequado (SOWA, 2008).

Desde trabalhos que requerem determinada habilidade para combinar atitudes e regular as ações para serem integradas como parte do tecido geral do comportamento coletivo (VYGOTSKY, 2001). Mas esse processo não está imune às situações adversas de um ambiente composto por aprendizagens sucessivas que, se inadequadamente geridas, podem estimular antagonismos entre aquilo que se tenta ensinar numa fábrica e aquilo que se observa nesse mesmo contexto.

Quando um colaborador percebe uma comunicação dissonante, surgem as reações contraproducentes. Para Gorz (1996), se o ambiente for opressivo, aparecem os defeitos de fabricação, os erros, as sabotagens, os acidentes e aumentam as taxas de ausências e de rotatividade do pessoal (*turnover*). Conforme um estudo empírico realizado em fábricas localizadas no interior do Estado de São Paulo, os comandos autocratas e punitivos fomentam relações conflituosas entre subordinados, entre pares, além gerarem a redução na qualidade das tarefas (BAPTISTA, 1997).

Essas condutas comprometem as mudanças, mas para entendermos a complexidade das dissonâncias que fomentam os *gaps*, buscaremos identificar as partes do cérebro responsáveis pela *linguagem e a cognição*.

4.2 Linguagem e cognição nas mudanças organizacionais

A triádica relação entre comunicação, cultura e tecnologia é enfatizada diante da velocidade corporativa, do *gap* tecnológico e dos processos graduais de assimilação e aprendizagem. Myers (2006) ressalta que a experiência ajuda a desenvolver as conexões neurais e o aprendizado anterior prepara nosso cérebro para o pensamento, para a linguagem e para as experiências posteriores. Essa idéia tem consonância com os pressupostos de Vygotsky (2001) sobre o desenvolvimento exterior ao indivíduo e o papel da cultura. Nesse aspecto, a linguagem e a comunicação são tão importantes quanto a respiração.

A linguagem se constrói. “A criança percebe o próprio grito e uma série de estimulações a ele subsequentes como a chegada da mãe e a alimentação” (VYGOTSKY, 2001, p. 230).

Graças à freqüente coincidência dessas coisas forma-se na criança um novo vínculo condicionado e ela já começa a reclamar a chegada da mãe com um grito especialmente produzido para isto. Aqui surge pela primeira vez a linguagem como tal, na sua significação psicológica, como relação, como relação entre certa ação do organismo e o sentido dela dependente. O grito da criança já tem sentido porque traduz algo compreensível à própria criança e a sua mãe. (VYGOTSKY, 2001, p. 230).

Nesse aspecto “a princípio, a linguagem é absolutamente inseparável dos fenômenos emocionais e instintivos do comportamento” (ibid., p. 230). As formas mais simples dessa reação são os movimentos que expressam o empenho de evitar eventos desfavoráveis (VIGOSTKY, 2001).

Para Lévi-Strauss,

A linguagem parece ser o fato cultural por excelência, e isto por vários motivos; inicialmente, porque a linguagem é uma parte da cultura, uma aptidão ou hábito que recebemos da tradição externa; em segundo lugar, porque a linguagem é o instrumento essencial, o meio privilegiado através do qual assimilamos a cultura de nosso grupo...uma criança aprende sua cultura porque falamos com ela: repreendemo-la, exortamo-la, e tudo isso é feito com palavras; enfim, e sobretudo, porque a linguagem é mais perfeita de todas as manifestações de ordem cultural que formam, de uma forma ou de outra, sistemas, e, se queremos compreender o que é arte, a religião, o direito, talvez mesmo a cozinha ou as regras de boas maneiras, é necessário concebê-lo como códigos formados pela articulação de signos, no modelo e comunicação lingüística (LÉVI-STRAUSS, 1989, p. 138).

Segundo Vygotsky,

Toda reação, seja na forma mais primitiva dos organismos mais simples ou na forma mais complexa de comportamento consciente do homem, sempre compreenderá forçosamente três momentos básicos. O primeiro é a percepção, pelo organismo, desses e daqueles estímulos enviados pelo meio exterior, e é convencionalmente denominado momento sensorial. Segue-se o segundo momento de elaboração desse estímulo nos processos internos do organismo estimulados para a ação por impulso. O terceiro e último momento é a ação responsiva do organismo, o mais das vezes sob a forma de movimento resultante de processos internos. Chamemos de motor a esse terceiro momento, podendo-se denominar central o segundo momento que se aplica aos animais superiores e ao homem, nos quais está vinculado ao funcionamento do sistema nervoso central. Esses três momentos – o sensorial, o central e o motor – ou a percepção do estímulo, sua elaboração e ação responsiva em presença necessária em todo ato de reação. (VYGOTSKY, 2001, P.16).

Vygotsky (2001) diz que a experiência coletiva utiliza não só as reações condicionadas, formadas na experiência individual, mas também nos vínculos condicionados que se estabeleceram na experiência social. Assim, a constituição do organismo humano, do ponto de vista do comportamento, deve distinguir, respectivamente, três momentos de reação: 1) o aparelho receptor, 2) o aparelho central e 3) o aparelho respondente.

O aparelho receptor no organismo humano é representado por todo o sistema de órgãos especiais dos sentidos: o olho, o ouvido, a boca, o nariz, a pele, ou seja, por aparelhos especialmente destinados à recepção das estimulações externas, à sua análise e transmissão a um centro. Esses aparelhos possuem nervos centrípetos cuja função é transmitir a excitação ao centro. Esses nervos findam em aparelhos terminais específicos localizados no cérebro, de função idêntica à análise subsequente (VYGOTSKY, 2001, p. 42-50).

Nesse aspecto, as informações que recebemos do ambiente são processadas pelas estruturas cerebrais e geram concepções que “respondem” perguntas como: *Devo colaborar? Posso acreditar naquilo que me dizem?* Se supusermos que essas respostas sejam negativas e que, mesmo assim, o indivíduo tenha que produzir determinado artefato ou executar um serviço, sua ação deverá suportar a tensão da auto-resposta negativa e continuar desenvolvendo suas atividades. Porém, isso tem um custo humano e corporativo desfavorável, visto que o ambiente apresenta-se como um fator de estresse apesar das tentativas individuais para corresponder às exigências da empresa.

Tudo o que está distante cognitivamente pode representar um ameaça. Ensinar cálculos complexos para indivíduos que sequer possuem uma base conceitual pode ser caracterizado como uma situação estressora. Nesse caso, não é o cálculo, mas a distância cognitiva que impossibilitada de decodificar, estimula a rejeição.

Outros fatores estão associados às conseqüências do estresse na absorção do conhecimento, ou seja, o mecanismo de pressão exercido pela empresa provoca entaves no aprendizado. Provavelmente, destaca Silva (2003), não é impossível que, para a consolidação do aprendizado, seja necessário o que em psicanálise se denomina autismo construtivo, a mente fica voltada para dentro, para si mesma com seus objetos

internos, sem sonhos e contatos com o mundo exterior. É, mais uma vez, a necessidade do tempo para o aprendizado (ibid.).

Há dois aspectos importantes, o primeiro é a concepção da mudança como um elemento alheio. O indivíduo pode rejeitar aquilo que ele é incapaz de entender. O segundo é que, mesmo nas empresas onde a transição é contínua, o ritmo acelerado pode ser diferente do ritmo de aprendizagem e assimilação. Assim, ambos são responsáveis pelo surgimento de *gaps* cognitivos.

No primeiro aspecto, os hábitos gerados pela estagnação e a exigência de mudanças não convergem em aprendizado. “O perigo consiste apenas em que o hábito sempre significa um modo mecânico de comportamento, e por isso pode ser útil apenas onde estamos diante de uma uniformidade de condições” (VYGOTSKY, 2001, p. 375).

Em contrapartida surgem as reações psicológicas e fisiológicas (cefaléias, problemas de pele, insônia, distúrbios gástricos, conflitos intergrupais, entre outras) como conseqüência à imposição para a realização de ações intrinsecamente não concebidas.

O corpo é o primeiro a decodificar uma ação estressora, em todas as mudanças organizacionais que geram a pressão para acertar sempre e a exclusão daqueles que menos correspondem aos sistemas de tarefas. Levando-se em conta que *o corpo é a uma mídia primária* (PROSS, apud BAITELLO JR., 2005), concebemos a existência de um processo comunicacional nas situações de estresse. Portanto, o corpo também absorve a informação antes que haja uma assimilação da situação de estresse.

É interessante ressaltar que o corpo, como *mídia primária* (ibidem), possui uma multiplicidade de órgãos que se integram com outros e entre si. Cada célula (figura 19 e 20) comunica e recebe informações; *o corpo é comunicação*, como também destacou Mattelart (2005). Quando nosso corpo se comunica entre si ou quando comunicamos com outros indivíduos, esse processo somente é íntegro se ocorrer uma conexão⁶ e o reconhecimento da informação.

⁶ O termo “vínculo” é o mais adequado, levando-se em conta os pressupostos destacados por Cyrulnik (apud BAITELLO JR, 2005) e Baitello JR. (2005). A “doação de si mesmo para um novo ser em formação” (ibid., p. 93). Também pode representar uma divisibilidade efêmera até a geração de algo novo que retém o anterior, não somente de modo fisiológico, mas também conceutivo.

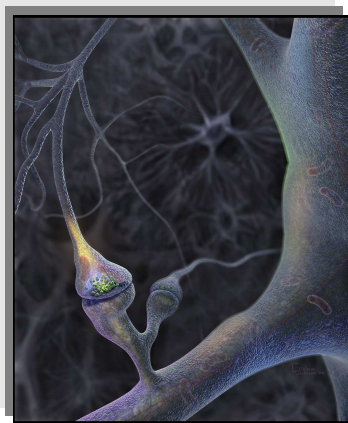


Figura 19 - Conexão neural.
Fonte: sciencemag.org

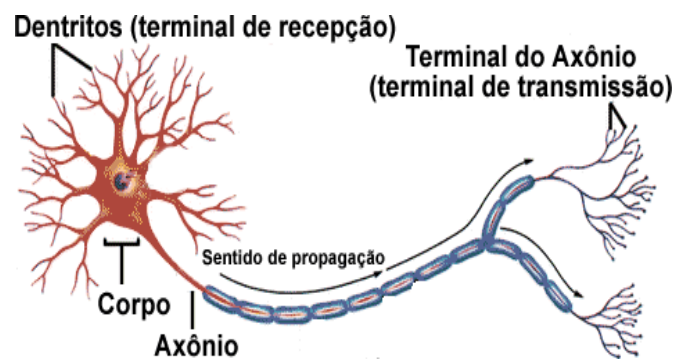


Figura 20 - Esquema de um neurônio.
Fonte: incc.br

Dessa maneira, toda fissura de conhecimento - nesse caso - inviabiliza a continuidade do ciclo. Em síntese, os *gaps* podem ocasionar a inadequação de uma organização ou de uma nação diante de outras (BAPTISTA, 2007 d; 2007 g).

Diante de um cenário competitivo que revela, como segundo aspecto, o ambiente de pressão intensa que muitas organizações se tornaram, isso tem um alto custo, além de poder indicar a acentuada exclusão de pessoas, empresas e nações.

4.2.1 Córtex: memória, cognição e transição

As brechas cognitivas também estimulam as resistências. A incapacidade temporária associada à pressão organizacional. O não reconhecimento da absorção gradativa tende em preservar os elementos da memória e o *status quo* cognitivo, levando o indivíduo a rejeitar aquilo que não pode ser compreendido.

As partes do cérebro responsáveis pela assimilação de um aprendizado, reforçam a tese de que, as efetivas mudanças corporativas dependem de graduais sistemas de assimilação. Sem isso, persistiriam os ambientes autoritários e mecanicistas que valorizariam mais os equipamentos autômatos do que as pessoas (ou também as pessoas, desde que procedam como autômatos).

Ressaltamos, porém, que o autômato não é capaz de atuar na diversidade, nem responder a complexidade. Veja-se o caso da resposta estereotipada. Segundo Vygotsky (2001, p. 375),

A ação por efeito da memória, pode pertencer ao número de estímulos que são mais ou menos permanentes e agem de modo estereotipado, exigindo a mesma resposta padrão [...]. Se, contudo, a “réplica pertence às circunstâncias novas, inesperadas e inusuais, se ela ainda por cima encerra algum obstáculo para o desenrolar normal das reações estereotipadas, a ação costumeira é a pior resposta a ela, além de servir apenas como entrave ao pensamento. (VYGOTSKY, 2001, p. 375),

Várias estruturas cerebrais têm um papel chave para controlar essas condutas. O córtex pré-frontal ventromedial que está comprometido com o raciocínio social e com a tomada de decisões; a amígdala com o julgamento social e o córtex somatosensorial direito, com a empatia. Estas estruturas cerebrais atuam como mediadores entre as representações perceptuais dos estímulos sensoriais e a recuperação do conhecimento que o estímulo pode ativar (NICOLAU, 2007).

Nossa percepção depende do pleno funcionamento do cérebro e, de acordo com Nicolau (2007), o sistema nervoso regula todas as funções e toda a evolução do gênero humano e do indivíduo. “Nosso cérebro faz muito mais que recolher, ele compara, analisa, sintetiza e, como nenhum computador, usa as emoções. Sua estrutura reflete todos os estágios pelos quais passou o encéfalo” (ibid.). Sabe-se que as áreas relacionadas com o comportamento emocional ocupam territórios grandes, de vários centros sub-corticais e do córtex cerebral.⁷ (figura 21).

Ainda de acordo com Nicolau (2007),

No fundo da parte interior está a parte mais antiga o tronco encefálico onde estão localizados vários núcleos de nervos cranianos viscerais ou somáticos como o centro respiratório e o vaso motor, isto é, coordena as funções biológicas básicas, inclusive os ritmos de vida, exercendo sobre o córtex, através da formação reticular, papel ativador, pré-requisito para várias formas de comportamento e manifestações emocionais, pois contém estruturas destinadas a manter a vigília ou o sono. A porção alta do tronco encefálico (substância reticular, mesencéfalo) e gânglios da base têm centros

⁷ O córtex cerebral é um intrincado sistema de células neurais interconectadas que formam uma fina camada que recobre os hemisférios cerebrais, um sistema de controle motor e centro de processamento de informações (MYERS, 2006).

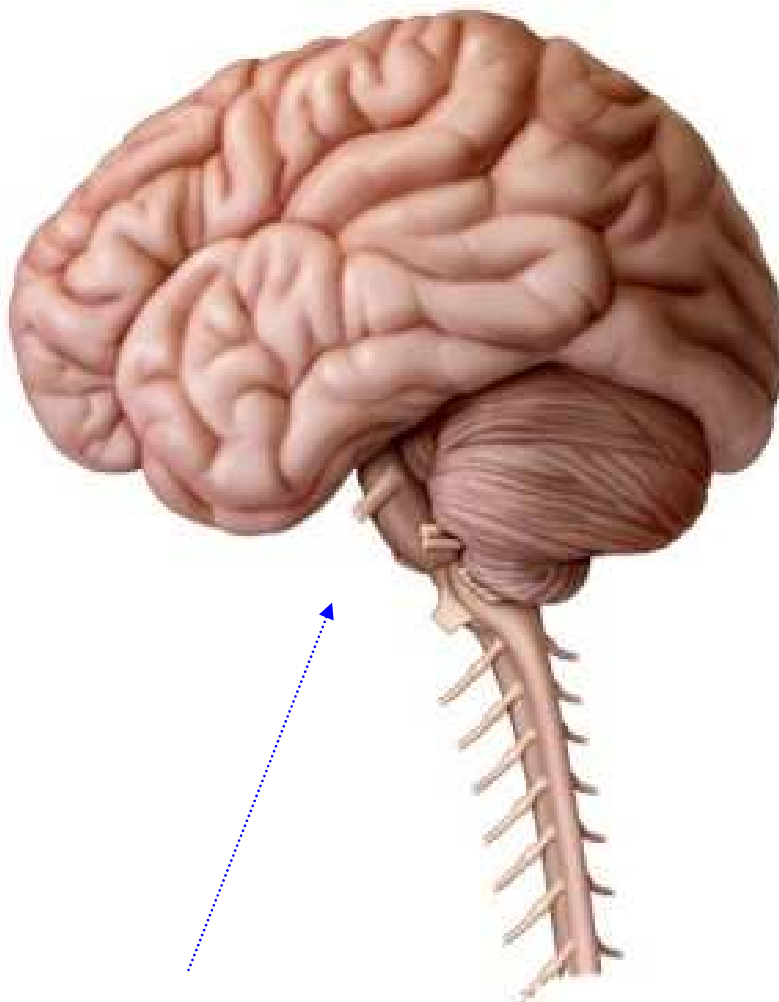
com participação importante na procriação, na predação, no instinto de território e no modo de vida gregário (evolui há centenas de milhões de anos). Intimamente relacionado e circulando parte destas estruturas está o sistema límbico, que tem papel importante no comportamento emocional do indivíduo, apresenta certo grau de plasticidade no sentido de aprendizado e soluções de problemas com base na experiência imediata. (NICOLAU, 2007).

Córtex

funções motoras

funções sensitivas (tato, visão, olfato, audição e gustação)

memória, planejamento, emoção, julgamento

**Amígdala**

batimento cardíaco

funções viscerais

medo



Figura 21 - Visão externa do cérebro
Fonte: sciencephoto.com

Também intimamente inter-relacionado a estas estruturas, está o córtex cerebral, um mosaico de células diferenciadas em áreas funcionais diferentes (evoluiu há milhões de anos). Conforme Nicolau (2007), o estudo do cérebro baseia-se na idéia de que processos psicológicos em larga escala operam em sistemas funcionais intimamente integrados e desempenham cada qual um papel na atividade psíquica. Sendo eles responsáveis pela manutenção do tono do córtex, estado indispensável para o correto recebimento, processamento, elaboração e conservação da informação, assim como pelos processos de formação e organização de comportamentos e também pelo controle de suas execuções a partir do próprio corpo do indivíduo. A movimentada atividade cerebral depende de uma fina e requintada comunicação neuroeletroquímica realizada por uma microscópica "rede" de células cerebrais. Possuímos cerca de cem bilhões destas pequenas células especializadas e cada uma delas estabelece em média contacto com 1.000 a 10.000 outros neurônios. Um pensamento é formado por milhares de impulsos eletroquímicos (NICOLAU, 2007).

De acordo com Poersch (2004), cada neurônio é constituído de uma massa central e de dois tipos de filamentos responsáveis pela formação das redes: os axônios, transmissores de eletricidade, e dendritos, receptores de impulsos elétricos. Para Poersch, “nos pontos onde um axônio encontra um dendrito há um espaço onde se processam reações químicas: as sinapses.

Essas reações são responsáveis pelo aprendizado. Aprender significa alterar a força das sinapses” (apud YOUNG; CONCAR, 1992). Nesse aspecto, conforme Catania (1999, p. 361), “supõe-se, portanto, que o desenvolvimento cognitivo seja o enriquecimento gradual das representações do mundo; essas representações então tornam-se a base para o comportamento”.

Para Lambroso (2004), somente nas últimas décadas surgiram estudos de como as células dentro do sistema nervoso central se comunicam entre si durante um aprendizado, e como os neurônios (figura 22), que são responsáveis, em última instância, por permitirem o aprendizado e a memória, realizam essa tarefa.



Figura 22 - Neurônio em microscópio eletrônico.

Fonte: Universitäre Psychiatrische Dienste de Bern – www.gef.be.ch

De acordo com Lambroso, dois conceitos centrais surgiram a partir das pesquisas recentes.

O primeiro pertence à questão, discutida por muitas décadas, se regiões específicas do cérebro participam em formas específicas de aprendizado. Os pesquisadores propõem duas grandes formas de memória: a explícita (ou declarativa) e a implícita (ou não-declarativa). As memórias explícitas são aquelas sobre as quais podemos falar, como o jantar de ontem à noite ou a data de um acontecimento histórico [...]. Tais memórias envolvem o pensamento consciente. As memórias implícitas são, normalmente, memórias de procedimentos ou associativas em sua natureza e freqüentemente são adquiridas de forma inconsciente. Por exemplo, aprender a andar de bicicleta ou tocar um instrumento musical é um conhecimento de procedimento que depende do aprendizado de habilidades motoras específicas e normalmente requerem múltiplas repetições. O segundo conceito é que a formação das memórias de longo prazo necessita de modificações estruturais e funcionais nos neurônios. Uma série de achados críticos mostrou que o aprendizado necessita de alterações morfológicas em pontos especializados dos contatos neuronais, as sinapses. Estas se alteram com o aprendizado – novas sinapses são formadas e antigas se fortalecem. Esse fenômeno, denominado plasticidade sináptica, é observado em todas as regiões do cérebro e uma série de eventos intracelulares é necessária para que ocorram as modificações estruturais da sinapse requeridas para o aprendizado. (LAMBROSO, 2004).

Mas, apesar da importância dessa dinâmica, como levar em conta as variáveis do ambiente que apresentam extensas brechas de conhecimento e, por conseqüência, resistências cognitivas?⁸

⁸ A cognição ocorre quando milhões de células neurônios comunicam-se uns com os outros ao mesmo tempo.

Quando esses gaps são extensos, as condutas corporativas de imposição de um ritmo de superação são ineficazes e os funcionários apresentam predições distorcidas (ADLER, 2002; BAPTISTA, 2007b). Assim, “parece que apenas levamos em conta, nos nossos raciocínios, aquilo que se enquadra em nossos estereótipos e nos esquemas pré-estabelecidos que usamos normalmente” (LÉVY, 1999, p. 153). Assim, “a nossa visão de mundo, ou nosso modelo de realidade, encontram-se inscritos em nossa memória de longo prazo” e “em vez de levar em conta todos os dados de um problema, temos tendência a reter apenas os mais marcantes ou aqueles que coincidem com situações com que lidamos usualmente” (ibid., p. 154).

A faculdade de imaginar, ou de fazer simulações mentais do mundo exterior, é um tipo particular de percepção, desencadeada por estímulos internos. Ela nos permite antecipar as conseqüências de nossos atos. A imaginação é a condição de escolha ou da decisão deliberada: o que aconteceria se fizéssemos isto ou aquilo? Graças a esta faculdade, nós tiramos partido de nossas experiências anteriores. A capacidade de simular o ambiente e suas reações tem, certamente, um papel fundamental para todos os organismos capazes de aprendizagem. (LÉVY, 1999, p. 157).

Contudo, a mudança de um organismo não é instantânea, é preciso modificar suas reações inatas (VYGOTSKY, 2001). Logo, podemos afirmar que as empresas tornam-se frágeis quando impõem mudanças sem garantir a assimilação cognitiva. Por conseqüência, a comunicação se efetiva com o conhecimento, sem isso, nenhum organismo sobrevive. Mas qual a relação disso com as empresas? A resposta está direcionada ao pressuposto de que, se toda organização é composta por pessoas, logo, deixá-las de lado poderá comprometer sua continuidade.

Quando as suposições *fordistas* predominavam, a melhor idéia de empresa era aquela fechada em si, mas quando o entorno foi redesenhado as conexões começaram a falhar. A memória de resposta e os hábitos não atendem mais as demandas, com o passar do tempo, nem mesmo as conexões internas são possíveis e, nessas condições, as fissuras cognitivas são mais evidentes.

Como deslocar uma empresa estagnada para um ambiente de alta tecnologia sem exclusão? Essa é a complexidade do trabalho para este século, afinal, o caminho iniciado com a Revolução Industrial, e que ainda caracteriza as facetas das corporações contemporâneas, foi relegar o ser humano.

Assim, o indivíduo não deve ser concebido como uma mera redução ao *estímulo-resposta*. Nosso cérebro é uma rede com intensas conexões entre si, com o corpo, com os outros e com o ambiente, portanto, é um contra-senso pensar em mudanças sem pensar a comunicação. A comunicação humana, o processo cognitivo e as relações com o comportamento são elementos fundamentais para entender essa complexidade.

5. A pesquisa empírica

O percurso teórico apresentado nos capítulos anteriores buscou destacar a intensa relação entre a cultura, a comunicação e a tecnologia. Enfatizamos que a evolução organizacional depende da superação dos *gaps* cognitivos que se apresentam tanto no interior, como no exterior da empresa. Contudo, a persistência nos padrões de gestão obsoleta ainda permeia as estratégias de mudança. Se uma cultura oferece resistência – fator recorrente na bibliografia apresentada –, nosso pressuposto é o de que essa resistência reflete incapacidade comunicacional. Na concepção de que a cultura é composta por códigos, somente uma decodificação e uma gradual absorção associada às extensões de um *gap* cognitivo poderia efetivar uma mudança.

Para reforçar esses pressupostos, buscamos apurar a realidade sobre a comunicação, a cultura e a tecnologia em indústrias de transformação, um setor que apresenta grandes investimentos em tecnologias produtivas, conforme as informações da Confederação Nacional das Indústrias.

Os dados compostos pelo endereço e nome do principal executivo da organização foram obtidos junto à FIESP, que comercializou a relação das empresas de grande porte e as pertencentes ao setor de transformação localizadas no Estado de São Paulo. Dentre as 514 empresas que compunham a relação, foram escolhidas aleatoriamente 100 corporações. A amostra leva em conta a representatividade dessas empresas e o tratamento com ênfase qualitativa e exploratória.

Outro aspecto de destaque na amostra é a escolha do Estado de São Paulo como espaço territorial. É o Estado mais importante no cenário nacional e compõe um grande conjunto de empresas globais que investem nos parques tecnológicos locais.

Com o objetivo de pesquisar como a comunicação e a cultura são levadas em conta na aquisição e utilização de tecnologias de ponta, foi aplicado um questionário como pré-teste, seguido de entrevistas em seis empresas. Esse procedimento tem a finalidade de reduzir as subjetividades dos termos utilizados, ouvir sugestões e aprimorar esse instrumento de coleta de dados.

Após essa etapa de validação do instrumento, os questionários foram enviados ao executivo responsável pela área de Comunicação de 100 empresas (indústrias de grande porte pertencentes ao setor de transformação e localizadas no Estado de São Paulo).

A coleta de dados ocorreu nos meses de julho a dezembro de 2007, por meio de um questionário composto de 15 perguntas. Ressaltamos aqui a ênfase exploratória da análise, pois, com o objetivo de comparar as informações apresentadas no questionário, realizamos também um aprofundamento mediante visita de campo e levantamento das informações publicadas sobre a empresa na mídia especializada.

Dentre as empresas aleatoriamente selecionadas, dezoito empresas paulistas deram *feedback* positivo ao nosso estudo. Na seqüência, foi realizada uma análise cuidadosa dos procedimentos que essas empresas utilizam durante a implantação e utilização de tecnologias de ponta, bem como diagnosticar as concepções sobre a comunicação e a cultura.

O conjunto pesquisado evidencia uma preocupação com investimentos (figura 23) e aquisição de tecnologias embora existam *gaps* que variam entre as corporações que possuem capital nacional e estrangeiro.

Todo o segmento investe em novas tecnologias, conforme destaca o relatório “A indústria e a questão tecnológica” realizado pela CNI, e também no grupo de empresas pesquisadas. Contudo, ressalta-se que o relatório da CNI em nenhum momento menciona a comunicação e a cultura em relação à inovação tecnológica.

Os resultados obtidos em nossa amostra demonstram que a cúpula das empresas reconhece a importância da comunicação e da cultura para o êxito do processo de aquisição e implantação de tecnologias. Por outro lado, a maioria dos executivos possui conceitos restritos¹ sobre a comunicação e a cultura.

¹ Referem-se ao uso de padrões rotineiros de informação – murais de aviso, *house organs* superficiais, reuniões do estilo *topdown*, rígidos mapeamento de clima organizacional, treinamentos apenas informacionais, cartas de princípios, frases de impacto etc. – veiculados na empresa e ausentes de *feedback*. São instrumentos carregados de dissonâncias e, freqüentemente, sem que os *gaps* sejam diagnosticados. As visitas realizadas nas empresas reforçaram nosso pressuposto de que prevalece, nesse tecnicismo, a informação manipulativa, o controle, a regra escrita que, mesmo quando não é compreendida, deve ser seguida.

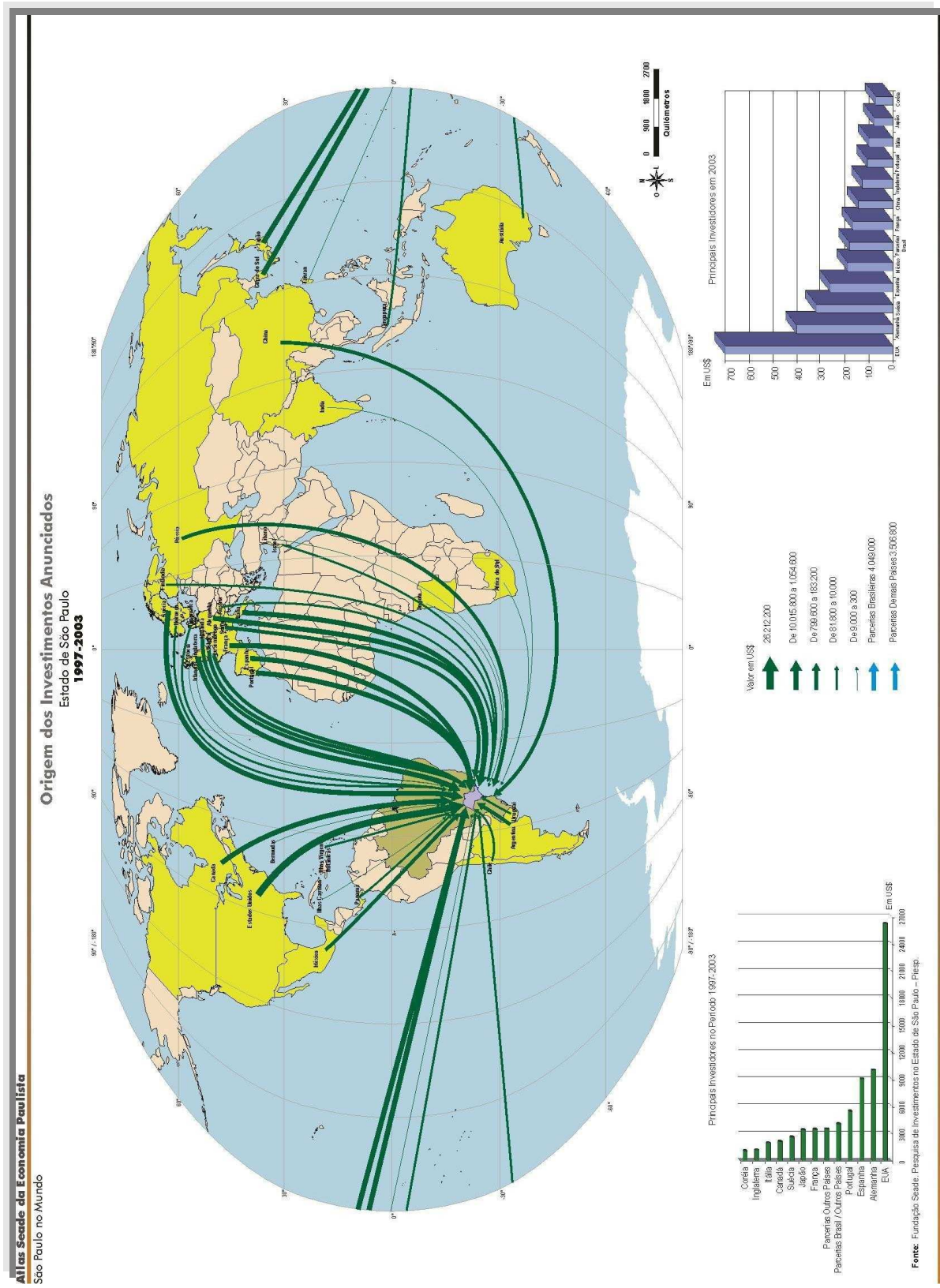


Figura 23 - Origem dos investimentos
 Fonte: Seade (2008).

O Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015 elaborado pela CNI também não menciona a cultura e a comunicação como fatores essenciais no desenvolvimento das empresas que deverão ser redesenhadas na próxima década.

5.1 Ponderações sobre a elaboração das perguntas

Inicialmente, ressaltamos que a pesquisa está pautada nas inter-relações entre a comunicação, a cultura e a tecnologia. Dentro dessas variáveis, buscamos discutir os fatores que interferem na transição das organizações contemporâneas. Outro aspecto importante é direcionado ao conceito de tecnologia que, na Tese, abarcou desde *softwares*, equipamentos, robôs até as técnicas de gestão que interferem na cultura e redesenham os processos comunicacionais.

Assim, as questões que tratam da comunicação e da cultura são abertas e fechadas, visto que foi necessário proporcionar um “espaço para a elaboração de respostas”. A utilização de perguntas fechadas poderia somente ratificar o tecnicismo e não revelar o parecer do respondente.

As visitas realizadas aos parques fabris, bem como as entrevistas com o executivo respondente², corroboraram com a fidedignidade dos dados.³ Porém, como toda pesquisa, é preciso destacar as limitações encontradas: As empresas são resistentes na apresentação de dados sobre implantação de tecnologias e as reações comportamentais que elas podem ocasionar.

Os executivos das 18 empresas que compuseram a amostra final e das seis empresas que fizeram parte do estudo-piloto solicitaram sigilo e destacaram preocupações com a concorrência e a imagem, além dos fatores sindicais envolvidos em possíveis demissões e redenhos de cargos. Houve cinco empresas que recusaram a participar, e as restantes não retornaram o questionário. Dentre as dezoito empresas da amostra final, dez permitiram uma visita ao parque industrial, embora as restantes

² Profissionais de Recursos Humanos e Comunicação Organizacional.

³ Embora exista uma tendência de supervalorizar procedimentos corporativos relacionados à comunicação, à cultura e aos mecanismos utilizados na gestão da mudança.

tenham se colocado à disposição para fornecer outras informações. Mesmo diante das limitações, a discussão dos resultados e sua análise descritiva, visam explorar a problemática entre a comunicação, a cultura e a tecnologia nas empresas, e comprovar as hipóteses da Tese.

5.2 O questionário da pesquisa

O questionário para coleta de dados (anexo A) foi previamente testado em organizações localizadas no Estado de São Paulo e pertencentes ao setor de transformação. Esse procedimento permitiu identificar diferenças semânticas nas perguntas elaboradas e ouvir sugestões dos respondentes.

As questões de número 1 e 2 visaram identificar a ocorrência do grau de crescimento, de diminuição ou de terceirização. Destacamos que essas são informações importantes, pois a redução de funcionários indica uma revisão comunicacional e, no caso da terceirização, soma-se ao surgimento ou a acentuação de subculturas empresariais.

Na terceira pergunta – *Qual a origem atual do capital da organização?* -, objetivou-se identificar as variáveis culturais e comunicacionais entre as empresas nacionais e de capital estrangeiro. Na questão 3.1 buscamos conhecer quais os fatores da pesquisa que apresentam diferenças na comparação ao índice de exportação de produtos. Outro dado importante que foi destacado na pergunta 4 – *Em relação ao número total de pessoas que possuem cargo de comando, qual o percentual médio entre aqueles que são ocupados por homens e por mulheres?* -, visou analisar as prováveis discriminações entre os sexos. As respostas permitem a análise cruzada com as perguntas relacionadas à cultura, a confrontação dos aspectos citados na pesquisa realizada por Hofstede (2005) e a ratificação dos dados apresentados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), mais exatamente em relação aos relatórios sobre a discriminação na América Latina.

Na questão 5 que destaca o grau de investimento em novas tecnologias, teve como finalidade identificar as variáveis sobre a velocidade na troca de equipamentos, visto que a concepção de velocidade é diferente nas organizações.

As questões 6 e 7 são adaptações do questionário realizado pela CNI. A pergunta 6 busca confrontar a anterior, pois proporciona a identificação de *gaps* tecnológicos que, por sua vez, alterarão processos comunicacionais e os elementos da cultura. Em seguida, na questão 6.1, procuramos identificar a localização das decisões sobre a aquisição de tecnologias e, mediante os estudos cruzados com as questões sobre velocidade, comunicação e cultura, relacionar se a cultura da autocracia interfere na velocidade de transformação organizacional. É importante destacar que essa pergunta leva em conta as tecnologias como equipamentos e as técnicas que estão vinculadas.

A questão 7, visou investigar os fatores que, na opinião do executivo, geram entraves no processo de desenvolvimento tecnológico. A pergunta 8 - *Diante do surgimento no mercado de uma tecnologia de software, hardware e sistemas de trabalhos que impulsionem um determinado setor da empresa, qual o procedimento para aquisição e implantação* -, foi elaborada para testar a fidedignidade das respostas da questão 5. Na questão 9 - *Há uma área na organização que possua o papel de gerenciar a cultura?* - teve a finalidade de distinguir o grau de importância que a cultura possui, principalmente quando ela é considerada um entrave nos processos de mudanças. Na pergunta 10 e *Os funcionários recusam-se, mesmo de forma velada, a implantação de novas tecnologias?* - *Caso sua resposta seja afirmativa, quais são as soluções que a empresa utiliza para redução da resistência?* Teve como principal alvo, identificar os níveis de resistência funcional e as formas para a resolução dos problemas.

Na pergunta 11 identificamos as formas que a organização utiliza na informar sobre a aquisição de novas tecnologias. A questão 12 busca identificar os métodos que a empresa utiliza para ouvir sugestões, dúvidas e reclamações de seus funcionários. Na pergunta seguinte - 13 - indagamos sobre os métodos utilizados para verificar se as informações veiculadas na empresa são compreendidas pelos funcionários. Na questão 14 perguntamos se a empresa busca assimilar a cultura local e a questão 15 objetivou identificar os mecanismos utilizados para que os novos colaboradores absorvam a cultura da empresas. Seguimos os pressupostos das múltiplas interferências entre o ambiente interno e externo da empresa, visamos averiguar o grau de valoração que é

apresentado à cultura. O fator de interconexão é um elemento de significativa importância nos estudos sobre a cultura e que são apresentados em vários momentos da Tese.

5.3 As organizações participantes da pesquisa

As empresas que responderam a pesquisa solicitaram anonimato, diante disso, acatamos e as representamos mediante o uso de letras num intervalo de A-R - tabela 5.

Tabela 5 - Organizações participantes da pesquisa

Organizações	Setor	Produto	Localização/ SP
A	Metalúrgico	Equipamento automobilístico	Centro-oeste do Estado
B	Químico	Higiene e limpeza	Região metropolitana
C	Metalúrgico	Equipamento automobilístico	Centro-oeste do Estado
D	Metalúrgico	Equipamento automobilístico	Centro-oeste do Estado
E	Alimentício	Massas	Centro-oeste do Estado
F	Alimentício	Produtos químicos e biológicos	Oeste do Estado
G	Confecções	Vestuário	São Paulo
H	Metalúrgico	Metais	São Paulo
I	Eletrônico	Telefones celulares	Região metropolitana
J	Alimentício	Produtos de confeitaria	Centro-oeste do Estado
K	Metalúrgico	Eletromecânicos de movimentação	São Paulo
L	Alimentício	Produtos alimentícios	Sul do Estado
M	Têxtil	Vestuário	Centro do Estado
N	Embalagens	Embalagens cartonadas	São Paulo
O	Químico	Produtos químicos	Oeste do Estado
P	Metalúrgico	Equipamentos para construção civil e veículos	Oeste do Estado
Q	Papel	Produtos gráficos	Centro-oeste do Estado
R	Metal-mecânico	Motores	São Paulo

5.4 Análise dos resultados

Desenvolvemos uma análise descritiva dos resultados para ressaltar os aspectos que determinam as respostas. Isso foi possível mediante as informações obtidas nos *websites* corporativos, na visitação aos parques fabris e na confrontação do questionário junto aos executivos pertencentes às empresas pesquisadas. Também é importante ressaltar a característica exploratória associada ao teste piloto. Embora esse conjunto inicial não tenha composto a amostra final, ele apresentou em sua maioria, dados consonantes aos obtidos nas 18 empresas que são explicitadas na sequência.

A primeira questão 1 (Gráfico 1) apenas ratifica a inserção da empresa na amostra especificada na pesquisa. A característica ‘empresa de grande porte’ foi considerada pelo *número de funcionários*. Conforme os dados da FIESP, são aquelas que possuem 500 ou mais funcionários.

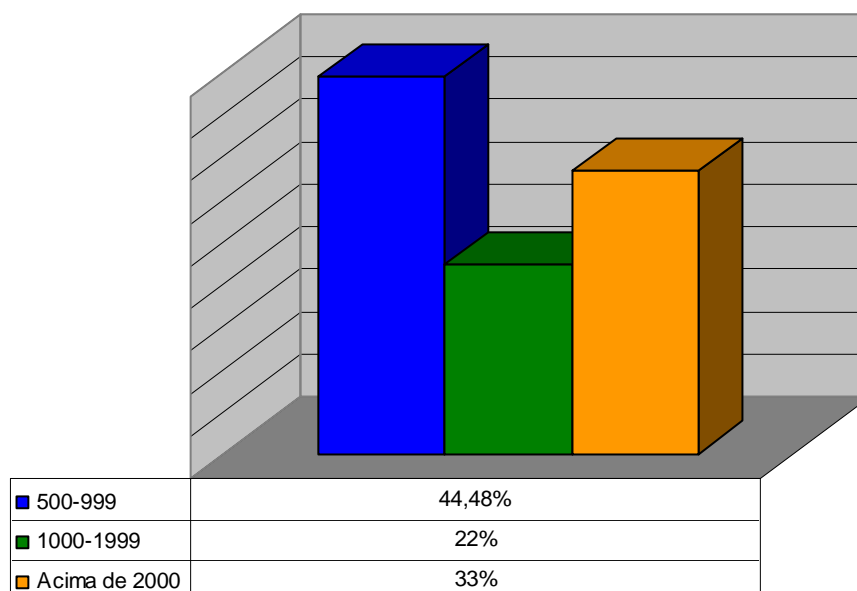


Gráfico 1 – Número médio de empregados

A alta competitividade dessas empresas e as características exportadoras podem ser consideradas como fatores de elevada importância nesta Tese. A pressão da concorrência é global e, ao mesmo tempo, essas fábricas são susceptíveis aos impactos econômicos, o que torna o ambiente interno possuidor de elevada pressão sobre a

produtividade e sobre seus os funcionários. Apesar da diferença nos padrões tecnológicos, todas passam pelos efeitos da globalização.

Na questão 02, perguntamos: *Qual o número médio de profissionais pertencentes às empresas prestadoras de serviços?* As informações obtidas representam, além de impactos econômicos relacionados às perdas trabalhistas, a diminuição da lealdade corporativa (Gráfico 2). Quando o funcionário não faz parte da estrutura principal, não obtém os benefícios integrais da empresa na qual está “inserido”, e assim podem se acentuar as subculturas que contrapõe a cultura organizacional.

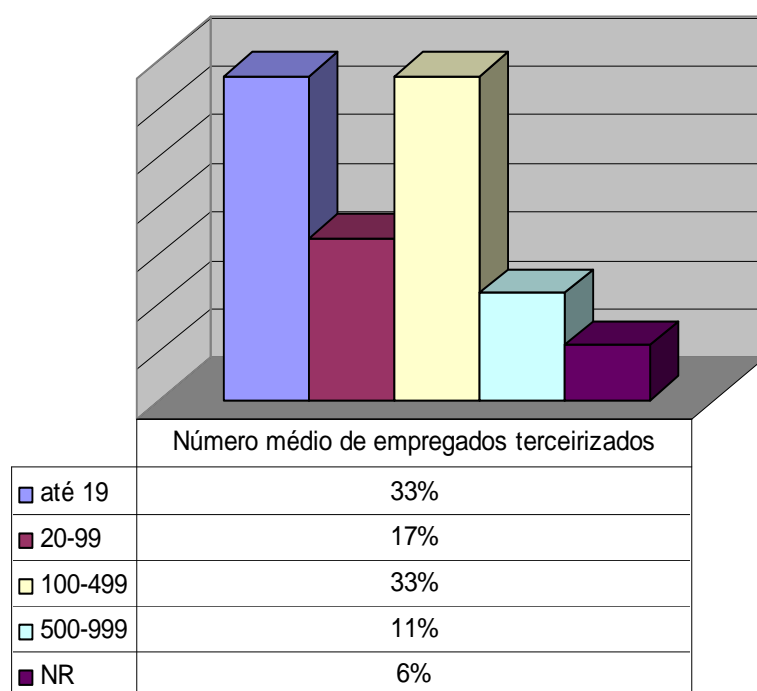


Gráfico 2 – Número médio de empregados terceirizados

A gestão de funcionários terceirizados⁴ demonstra seguir os procedimentos básicos de delegação de atividades acessórias às empresas especializadas. Embora o número de áreas e profissionais possa variar em cada indústria, os respondentes não apresentaram nenhum plano que busque o envolvimento desses empregados à cultura da empresa.

⁴ É importante destacar que uma das empresas englobou, além de seu parque fabril, os setores agrícolas, por isso justifica um número acima de 500 empregados terceirizados.

Em relação direta com os objetivos da Tese, também foi possível constatar que não existem planos - na amostra - efetivos de integração com funcionários terceirizados.⁵ As empresas caracterizam essas “equipes acessórias” como um contrato de responsabilidade do prestador de serviço. Nas empresas visitadas pode-se constatar que aquelas que possuem capital estrangeiro têm regras mais definidas e consonantes com a cultura. Os *terceiros* dessas fábricas desenvolvem atividades de atendimento, alimentação, transporte, entre outros. Há maior valorização da função, identificado essencialmente nos setores onde visita investigativa permitiu maior contato. Respeito às normas de segurança e o atendimento cortês, tendem em estar em sintonia com os princípios apregoados.⁶ Contudo, há diferenciações relacionadas aos salários, aos benefícios e a integração entre seus colaboradores.

Nesses contextos, a lealdade tende a desaparecer na medida em que os funcionários não sentem estabilidade ou não apreendem a cultura. Os executivos, por sua vez, não evidenciam formas de engajamento de terceiros e consideram essa ação, “uma empresa dentro da empresa”.

Dessa forma, a terceirização⁷ soma-se às mudanças nas estruturas internas. Para os executivos, terceirizar também significa centralizar esforços naquilo que a empresa sabe fazer melhor e delegar as demais atividades para profissionais especializados e não pertencentes à empresa. Com essa técnica, a empresa transfere parte da responsabilidade para os profissionais externos, o que faz com que ocorra um direcionamento de esforços naquilo que ela produz; seu *core business*.⁸ Entretanto, esse aspecto gera um comprometimento comunicacional e cultural, visto que, os trabalhadores podem lesar a imagem corporativa e manterem-se distantes dos pressupostos estabelecidos, principalmente quando não são geridos de maneira adequada; eles podem promover assimetrias nas informações veiculadas na empresa.

⁵ Conforme Carelli (apud SILVA, 2006, 106) o terceirizado é, portanto, o outro que está dentro e fora da relação ao mesmo tempo, tem papel na atividade da empresa, mas não pertence a ela (...). Talvez por essa posição entre mundos, seja a terceirização uma importante forma de precarização e de exclusão destes trabalhadores.

⁶ Esses princípios foram destacados na entrevista e estão descritos na *homepage* corporativa.

⁷ A terceirização, destaca Queiroz (1992, p. 25), é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciador de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

⁸ A parte mais importante da empresa; sua atividade-fim. Mantivemos o termo em inglês, visto que seu uso é recorrente no meio organizacional.

A precarização que interfere na comunicação e na cultura são identificadas nas ações de prestadoras de serviços que, para obter seus lucros, diminuem o número de pessoas na execução das tarefas, reduzem os salários, os benefícios e os postos de trabalho. Tudo na prerrogativa de que as atividades é que são terceirizadas e não os funcionários.

Não foi possível coletar dados sobre a percepção do trabalho em terceirizados, visto que as empresas demonstraram evitar qualquer aprofundamento que envolvesse uma pesquisa direta com eles, porém, um aspecto marcante deve ser destacado em nossa análise: há um perceptível conceito de *sub-recurso* que recai sobre os terceiros. Nas visitas realizadas, repetidas definições pronunciadas em tom de quase desqualificação foram apresentadas em mais de 50% das empresas como, por exemplo, “eles são terceiros” ou “ele não é da equipe”.

A questão 03 – *Qual a origem do capital da organização?* – visou identificar se as empresas de capital estrangeiro apresentam variações no ritmo de mudança, nas concepções sobre a comunicação e na cultura. O gráfico 03 evidencia a ocorrência de um maior número de respondentes pertencentes às empresas de capital nacional. Mas, conforme destacamos anteriormente, o capital estrangeiro injeta investimentos de maneira contínua e os parques fabris demonstram possuir menores *gaps* tecnológicos em comparação às empresas de capital nacional.

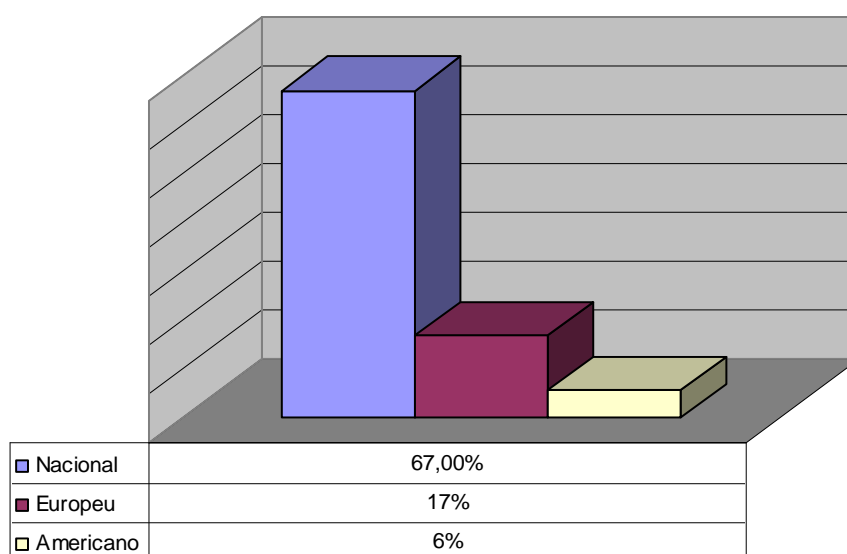


Gráfico 03 – Origem do capital

Nos últimos anos, as empresas de grande porte - de capital nacional - investiram de modo significativo em seus parques fabris. Entretanto, as globais encontram-se tecnologicamente na vanguarda e, freqüentemente, seguem as políticas de desenvolvimento de seus países de origem. Outro aspecto importante está direcionado às fusões de empresas nacionais com as globais. Esse aspecto representa um volume acentuado de transformação num contexto que apresentava significativos *gaps*, tanto em relação aos equipamentos utilizados nos setores produtivos, administrativos, de inovação e nos recursos humanos. Na amostra, as empresas estrangeiras indicaram um ou mais instrumentos para validar a cultura descrita e seus valores. Esse interesse é comprovado no volume de informações sobre a cultura apresentada nos *websites* corporativos e nas entrevistas realizadas com os executivos dessas empresas.

Mas é importante destacar que os valores nem sempre apresentam consonância com a realidade corporativa. Esse aspecto pode representar uma assimetria cognitiva e um sistema informacional associado ao controle do comportamento.⁹

Sobre os investimentos das empresas globais, os estudos de Filgueiras-Jorge (2008) ratificam os dados sobre nossa amostra. Para esse autor, as empresas de capital estrangeiro, comparadas com as firmas domésticas, servem-se de outra empresa do grupo no exterior como principal fonte de cooperação e utilizam, em maior

⁹ Apresentamos, por exemplo, a visão, missão e os valores da Vivo, empresa controlada pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica. A operadora de telefonia sustenta em sua Missão: Ser a melhor opção em comunicação com mobilidade. Em sua Visão de Futuro: ser a empresa líder e inovadora em soluções móveis de comunicação, informação e entretenimento. Comprometida na geração de valor aos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade. Em seus Princípios e Valores: Ética: Respeitar os princípios, as políticas e os procedimentos definidos pela empresa e regulamentados pela lei e pela sociedade, trabalhando com honestidade, profissionalismo e transparência. Comprometimento: Operar de forma planejada e integrada, apoiada numa visão sistêmica, estimulando o trabalho em equipe, promovendo o compartilhamento de responsabilidades e assegurando o alcance dos objetivos de rentabilidade e sustentabilidade da liderança. Inovação: Estimular a criatividade, liderando o uso de tecnologias de ponta a serviço dos clientes, implantando soluções diferenciadas, antecipando-se no lançamento de produtos e serviços, assegurando a competitividade. Compromisso com o Cliente: Identificar e satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes, oferecendo produtos e serviços que superem as expectativas, com alto padrão de qualidade e atendimento, prometendo, de forma responsável, o que estamos em condições de cumprir. Humanização: Estimular o contínuo crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, trabalhando com entusiasmo, paixão e alegria, praticando a justiça, construindo e mantendo relações de confiança, de lealdade e transparência com os clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e o mercado. Responsabilidade Social: Contribuir para o desenvolvimento consciente e sustentado da sociedade, favorecendo o pleno exercício da cidadania e respeitando o meio ambiente (FONTE: www.vivo.com.br).

Nota: Ressalte-se que, segundo os dados do Procon, A Telefônica lidera o ranking das empresas que mais recebeu reclamações em 2007 e a Vivo está em 4º lugar (Folha de S. Paulo, 2008). **Uma descrição cultural difícil de ser sustentada.**

proporção, as Universidades e os centros de pesquisa. Isso interfere, conforme analisaremos, em distintos níveis relacionados à introdução de tecnologias e aos conceitos de comunicação e cultura organizacional. Na questão 3.1 indagamos sobre o índice médio de exportação (Gráfico 3.1). As empresas nacionais tiveram maiores inversões de capital em meados dos anos 90 do século XX para tentarem recuperar o “tempo perdido”. Esse fator ocasionou problemas de adaptação técnica, tecnológica e cultural (BAPTISTA, 1997).

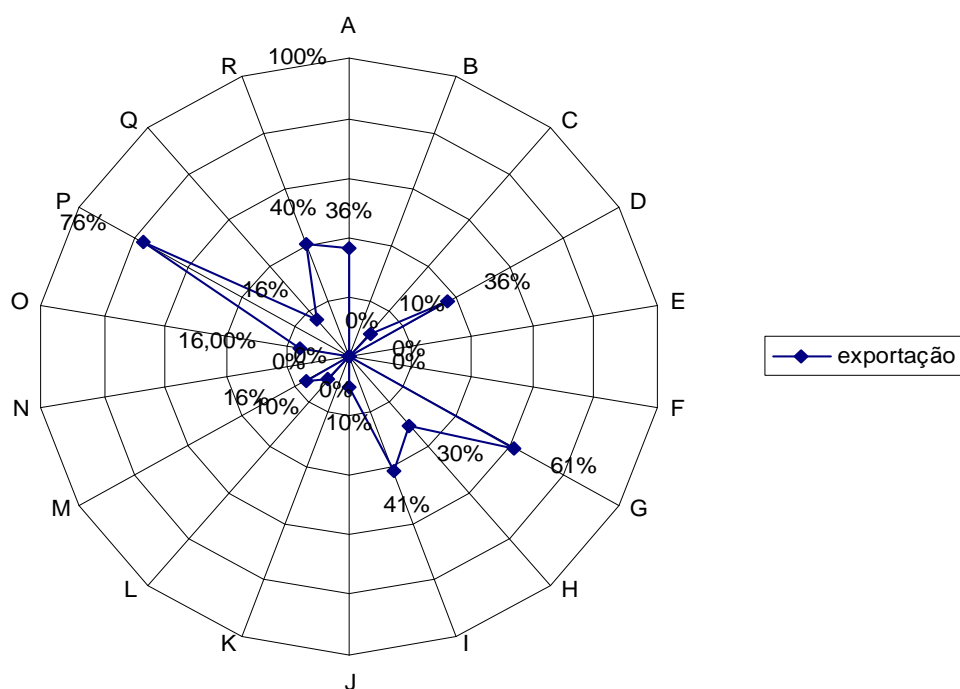


Gráfico 3.1 - Índice médio de Exportação

Diante desses dados, havia uma hipótese intrínseca – confirmada na presente pesquisa - que as empresas que exportam, apresentariam maiores preocupações com a introdução de novas tecnologias e, por esse motivo, substituiriam de modo mais veloz seus equipamentos. Esse fator está relacionado ao processo de globalização – tratado no início desta Tese -. As exigências para que uma empresa possa vender seus

produtos num mercado global estão relacionadas com o alto nível de competitividade e com o cumprimento de padrões de qualidade internacional.

As fissuras tecnológicas representam padrões culturais estabelecidos, e ao acelerar a aquisição de equipamentos, não é possível romper - em igual velocidade - com os pressupostos estabelecidos.

Na questão 04 perguntamos, *em relação ao número de pessoas em cargos de comando, qual a média entre os ocupados por homens e por mulheres?* O objetivo foi identificar as diferenças das relações entre gênero e cultura. O resultado ratifica as pesquisas realizadas pela OIT, sobre os índices reduzidos relacionados com a ocupação feminina em cargos de comando (Gráfico 4). No Brasil, ainda persiste a discriminação de gênero¹⁰ e a organização *androcêntrica*. Assim, *“embora seja verdade que encontramos mulheres em todos os níveis do espaço social, suas oportunidades de acesso decrescem à medida que se atingem posições mais raras e mais elevadas”* (BORDIEU, 2003, p. 110).

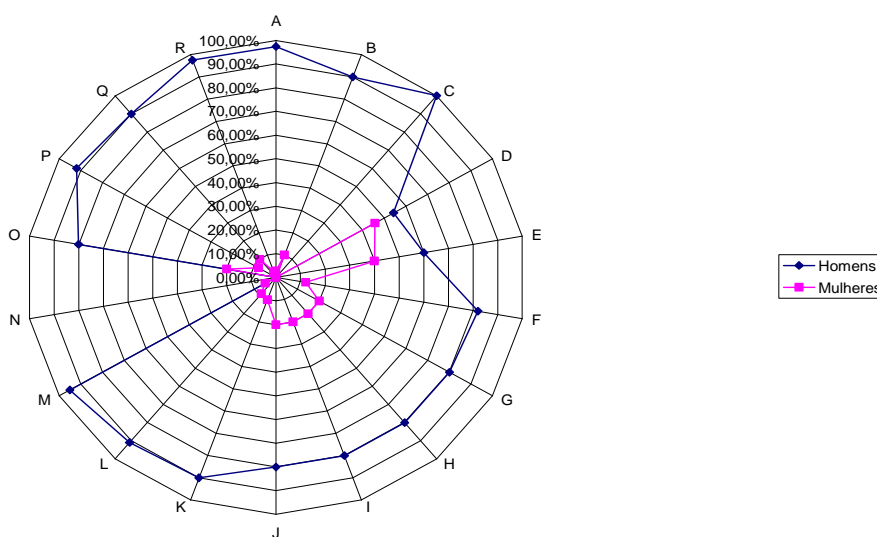


Gráfico 04 - Níveis de comando – por gênero

¹⁰ Crescimento do nível de ocupação entre as mulheres (1,5%) foi menor do que nos anos anteriores e do que o verificado entre os homens (3,0%), em 2007. Seu desempenho foi positivo apenas no Comércio e nos Serviços, enquanto para os homens houve elevação em todos os principais setores de atividade. Devido ao crescimento menos acentuado, a participação das mulheres no total de ocupados da região diminuiu de 45,0%, em 2006, para 44,7%, em 2007 (Fonte: Boletim Mulher & Trabalho, 2007).

É importante destacar que, conforme o gráfico 04 as empresas D e E possuem equidade em entre homens e mulheres que ocupam os cargos de comando. Entretanto, uma análise mais próxima, permitiu identificar que essas empresas possuem um controle familiar; o poder é ocupado pela herança e não pela ascensão profissional. Esse fator também remete às pesquisas de Hofstede (2003) sobre as questões de uma cultura predominantemente masculina no Brasil e na América Latina.

Nesse aspecto, os manuais de integração e dados apresentados durante a entrevista, destacam valores como, por exemplo, ambição, a simpatia por aqueles que suportam a pressão, a autocracia – de modo mais acentuado na empresas nacionais – e a competição entre os membros da equipe.

Contudo, qual seria o resultado desse aspecto nos contextos em transição tecnológica? Um estudo detalhado nos valores predominantes que essas empresas divulgam em seus *websites* corporativos e em seus hinos,¹¹ comprova as atitudes arraigadas como, recompensar os fortes, buscar o sucesso material e o trabalho árduo.

Na questão 05 perguntamos em que patamares se encontram as novas tecnologias na empresa em comparação a década passada. A maioria, ou seja, 89% afirmaram que houve a aquisição de tecnologias relacionadas aos setores produtivos, administrativos e de criação. A busca de informações veiculadas na mídia especializada e a visita realizada em parques fabris permitem-nos afirmar que há um longo processo de reestruturação tecnológica.

Quando perguntamos se a tecnologia substituída pode ser equiparada com as concorrentes globais, a maioria afirmou que existe uma defasagem e projetavam mais investimentos em tecnologias de ponta. Ao cruzarmos os dados da questão 4 - a ocupação de cargos entre os gêneros - em aspectos já citados, ratifica-se a dinâmica contínua das empresas globais e os saltos tecnológicos das empresas nacionais ou aquelas que apresentam um processo de fusão com empresas globais.

¹¹ Citamos, por exemplo, uma parte do hino da Tigre, empresa líder na América Latina na fabricação de tubos, conexões e acessórios em PVC: Tem que ter garra/ Tem que ter raça/ Tem que ser líder/ Tem que vencer/ Tem que ser equipe/ Tem que ter orgulho/ Acreditar e acontecer/ Tem que ter marca/ Força e pegada/ Tem que ser TIGRE/ Como você (...). (Fonte: www.tigre.com.br).

A resposta: *houve apenas substituição*, foi indicada por 11%, especificamente pelas empresas de capital estrangeiro.

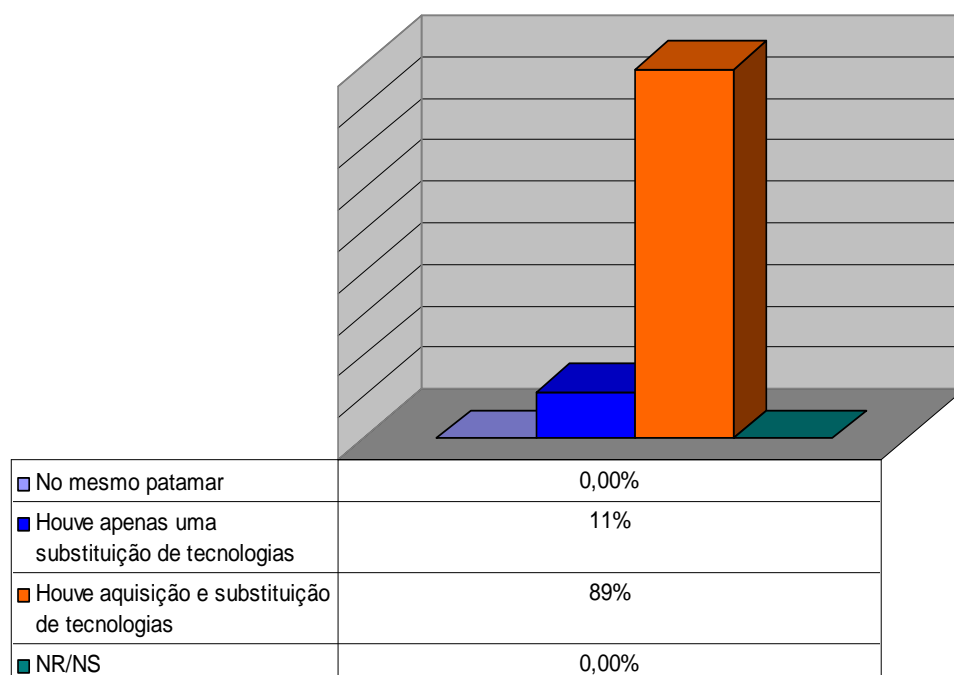


Gráfico 5 - Índice de aquisição de tecnologias

É importante destacar que nas empresas de capital nacional, a aquisição frequentemente estava associada à tentativa de romper os *gaps*. Em relação às globais, as fissuras são menores diante dos investimentos contínuos.

Na questão 06, indagamos sobre o nível de importância que a empresa disponibiliza sobre diferentes tecnologias e técnicas. Verificamos no gráfico 6 que os dados evidenciam uma preocupação mais acentuada em relação aos equipamentos do que às técnicas para gerir o conhecimento e as pessoas. Esse aspecto representa um contra-senso, visto que as tecnologias dependem das técnicas para serem absorvidas e serem utilizadas.

Os dados demonstram que - em toda amostra - as tecnologias são mais enfatizadas do que as pessoas que as utilizam. Contudo, numa análise mais detalhada, verificamos que as empresas globais - amostra - indicaram os itens *importante* ou

muito importante para todos os aspectos apresentados. A contínua evolução tecnológica, mais uma vez, demonstrou ser relevante.

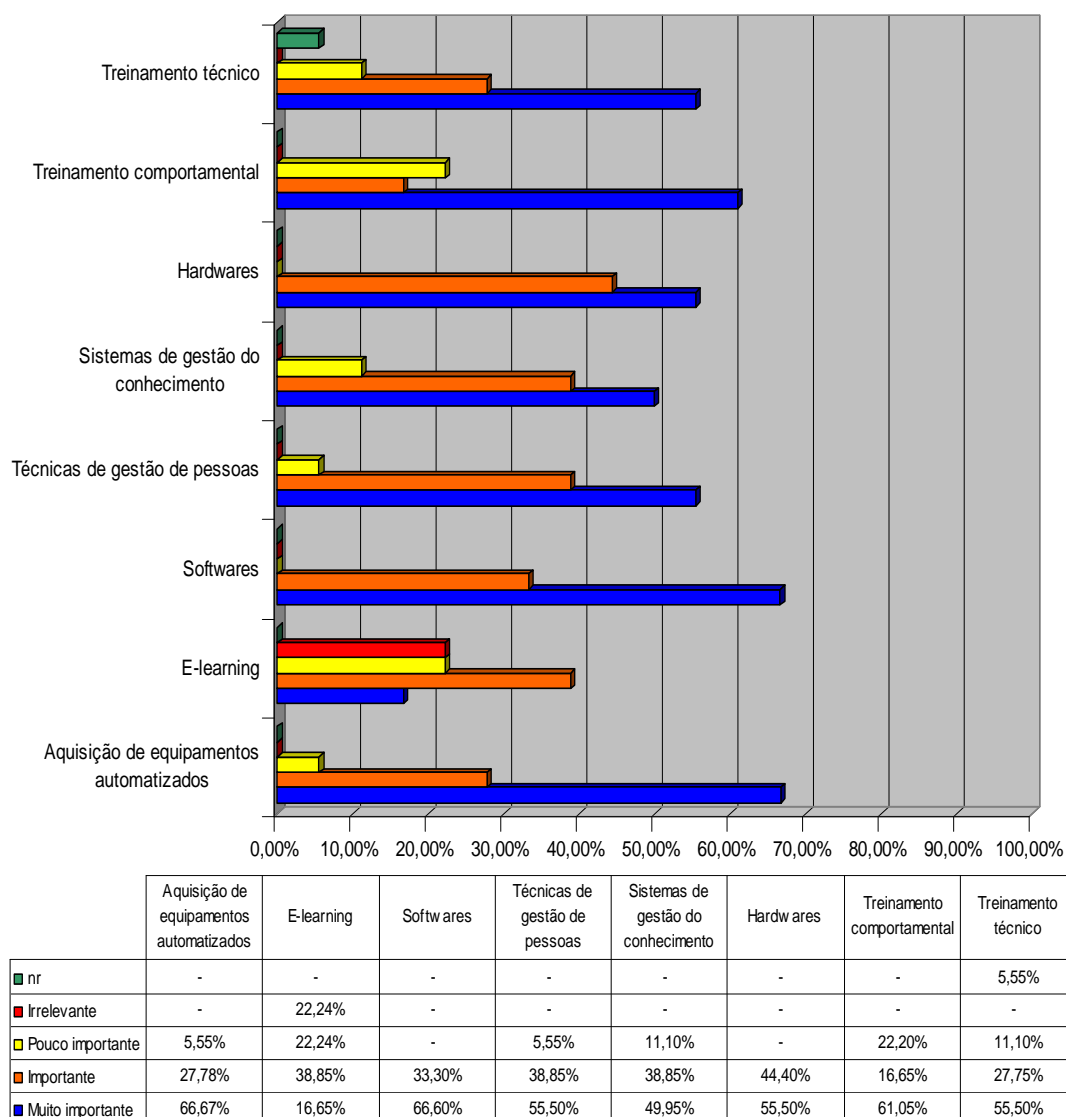


Gráfico 6 - Volume de recursos utilizados em tecnologias e técnicas.

Na questão 6.1, perguntamos em qual nível da hierarquia residem às decisões sobre o investimento em técnicas e tecnologias. O gráfico 6.1 mostra que a presidência da empresa centraliza a decisão sobre a aquisição de equipamentos. Essa ação é considerada uma decisão de cúpula, por questões estratégicas e financeiras. Os demais dados estão distribuídos equitativamente, contudo, o presidente ou diretores de

empresas de capital nacional ainda centralizam as decisões, até mesmo em investimentos reduzidos.

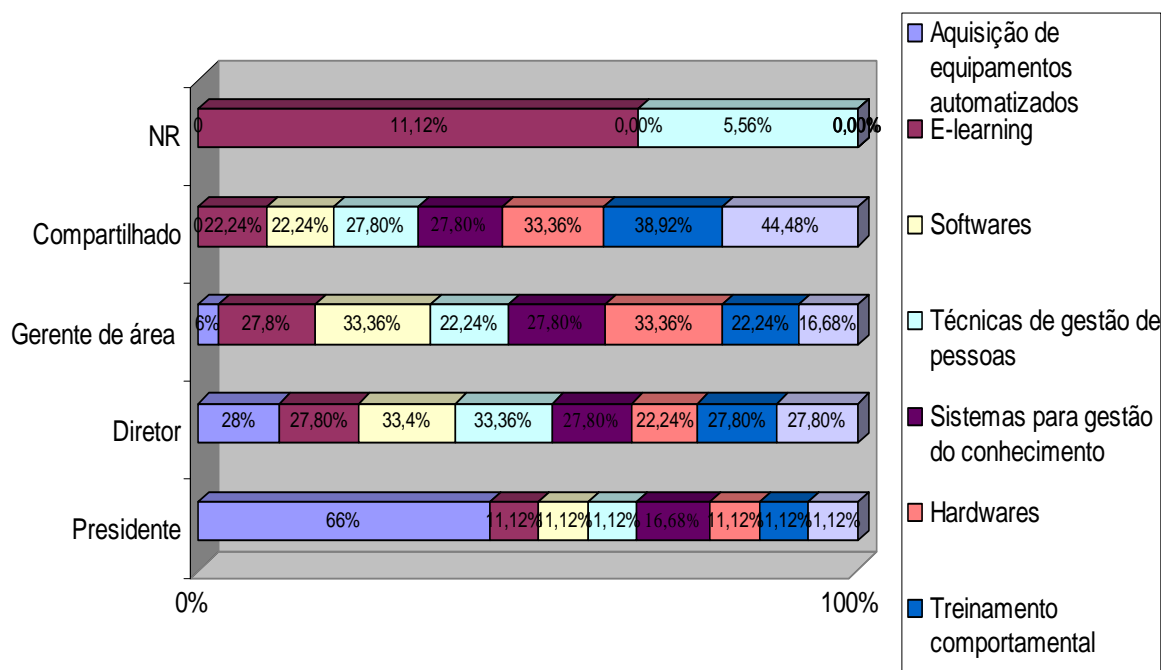


Gráfico 6.1 - Autonomia sobre a aquisição de técnicas e tecnologias por nível hierárquico

Se levarmos em conta um fluxo comunicacional longo, é compreensível que uma das queixas dos executivos seja a morosidade dos processos decisórios. Morosidade decisória, por consequência, representa a existência de efeitos nos demais segmentos de uma corporação.

É preciso destacar que o compartilhamento é representado por empresas que apresentam comitês de decisórios, neste caso estão envolvidos vários níveis hierárquicos. Nesse caso, não foi possível identificar o grau de maturidade desse compartilhamento, ou seja, se o discurso representa uma realidade efetiva.

Na questão 07, perguntamos sobre os entraves para que a empresa mantenha-se atualizada tecnologicamente. Conforme apresentado no gráfico 7 a cultura é a mais responsabilizada e, em igual percentual, a qualificação profissional. Neste último item, é interessante observar que os respondentes não são unânimes quanto ao grau de importância dada aos investimentos em treinamento. Outro fator importante é que, nas questões que propiciaram mais informações abertas, e até mesmo nas entrevistas

realizadas/confrontadas *in loco*, as concepções apresentadas sobre cultura são relacionadas aos aspectos de controle, norma, “ações que devem ser realizadas e não questionadas” – muitas vezes, nem mesmo compreendidas -.

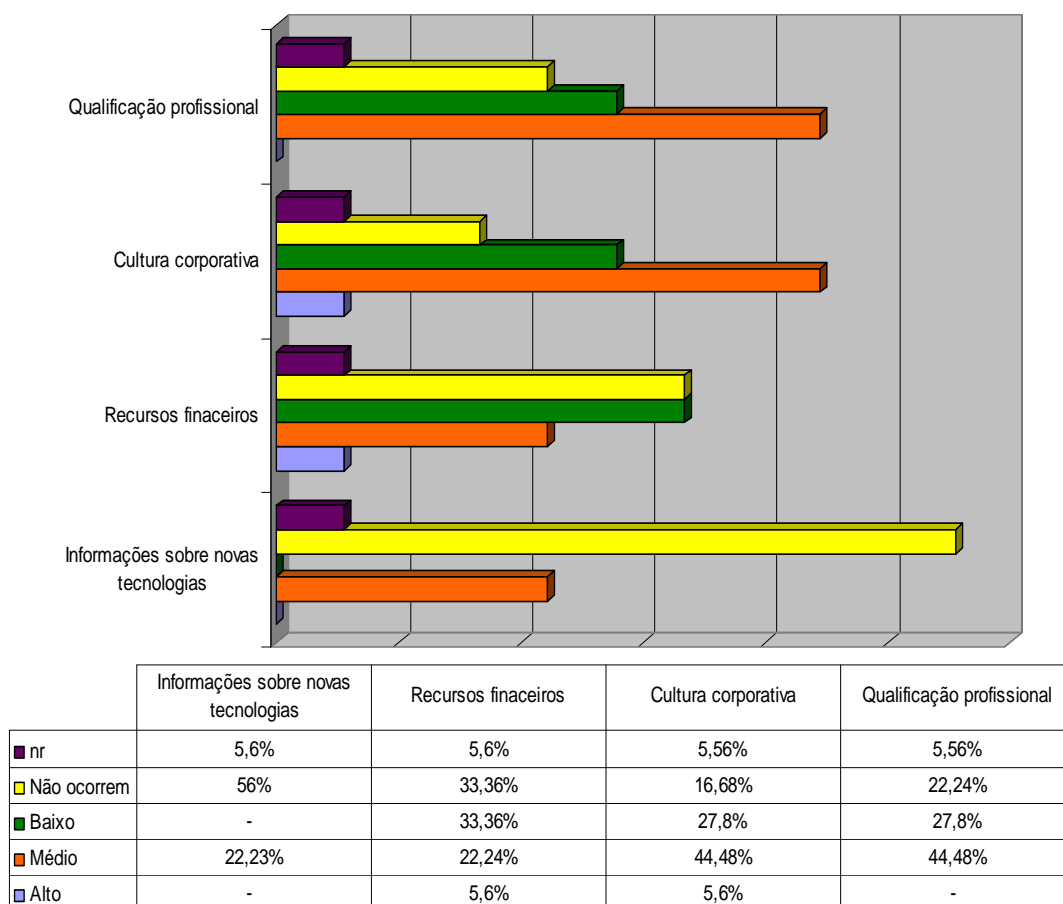


Gráfico 07 - Os entraves para acompanhar os padrões tecnológicos.

Mesmo nas empresas globais, as definições indicavam a cultura como: possibilidades de participação, abertura dos canais de informação e reconhecimento. A gestão também foi mais enfatizada nas empresas globais. De forma geral, elas apresentam setores de comunicação que buscam alinhar a cultura definida pela cúpula, aos pressupostos da base da pirâmide. Elas possuem, com maior frequência, canais de ouvidoria interna. Embora esses canais nem sempre sejam formalizados, eles tendem em rever e repetir os padrões culturais, comumente apresentados na admissão e nos

diferentes treinamentos internos. O alinhamento global também foi determinado como uma ação. Essas empresas medem continuamente os aspectos perceptivos de seus colaboradores, além de inseri-los em diferentes momentos do trabalho – treinamentos, reuniões, comitês participativos de qualidade. Contudo, a característica “controle” demonstrou estar associada aos pressupostos da cultura, visto que essas empresas informaram que a demissão é o resultado da não adequação.

Nas empresas globais, não foi possível determinar se os *gaps* são levados em conta, visto que são pequenos devido à vanguarda tecnológica e o processo de desenvolvimento continuado.

Na questão 08, perguntamos sobre o procedimento utilizado para aquisição e implantação de novas tecnologias. A maioria, ou seja, 44,48%, como esta demonstrada no gráfico 8 responderam que investem após 12 meses, enquanto 33,36% informaram que a decisão é tomada entre 06 e 12 meses. Em relação à pergunta, vale ressaltar que essas informações referem-se ao período recente de intensa substituição tecnológica impulsionada pela concorrência global.

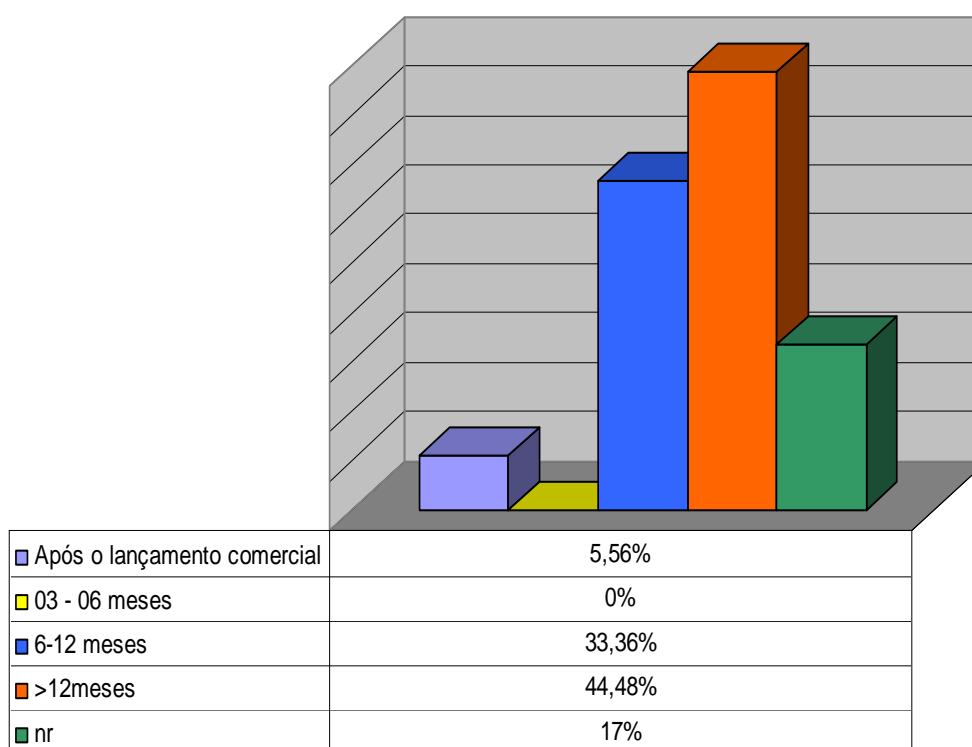


Gráfico 08 - Tempo na introdução de tecnologias recém-lançadas.

Nas empresas nacionais, novamente, encontramos equipamentos antigos em processo de substituição, e esses procedimentos são realizados diante de *gaps* extensos. Neste caso, as empresas nacionais tendem a substituir funcionários por não conseguirem suprir os *gaps* cognitivos, além de afirmarem possuir dificuldades em relação às conseqüentes mudanças na cultura.

A existência do *gap* interfere de modo acentuado na introdução da tecnologia, pois além da dificuldade de absorção de conhecimento, os funcionários tendem a não compreenderem as mudanças na cultura e na comunicação, sejam as associadas aos processos de trabalho e suas novas técnicas, sejam as informações veiculadas da cúpula hierárquica.

Na questão 09, perguntamos sobre a existência de uma área responsável pelo gerenciamento da cultura organizacional. A maioria, 50%, – *as empresas globais e as nacionais com forte preocupação com a exportação* – responderam que esse é um atributo do departamento de recursos humanos. Significativos 38% dos respondentes, afirmam que não possuem um setor específico para essa ação (Gráfico 9).

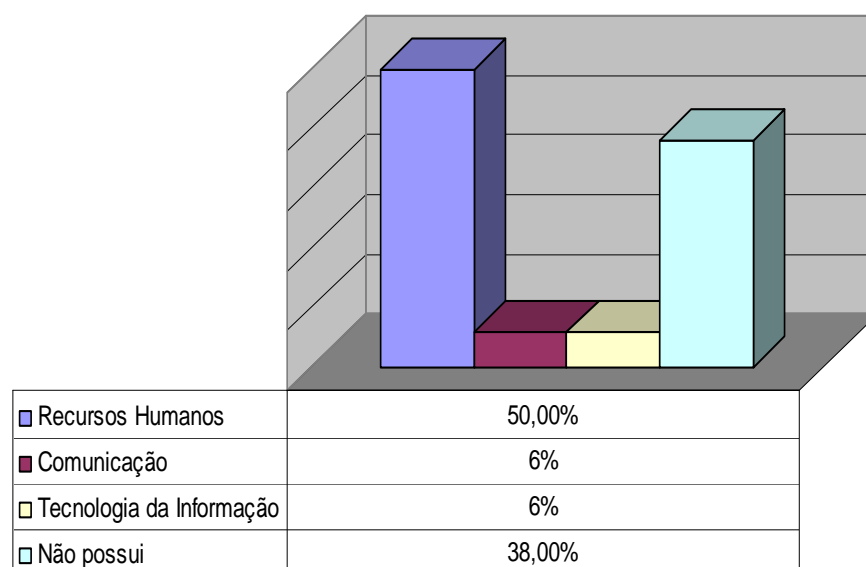


Gráfico 9 - Área responsável pela gestão da cultura organizacional

É interessante notar que, embora esses executivos dêem “valor” para a cultura e responsabilize-a pela resistência à mudança, esse aspecto não ocupa os processos decisórios na maior parte da amostra, ou seja, reconhecem o problema, mas não gerem.

Conforme ressaltado em diferentes partes desta Tese, a cultura está associada às normas que devem ser seguidas; a comunicação está associada à informação como geradora de responsabilidade e as fissuras cognitivas podem ser consideradas padrões de exclusão. Nesta amostra, apenas as empresas globais apresentaram um significativo mapeamento de *feedback*. Entretanto, não significa que essas empresas concedam autonomia acentuada aos seus colaboradores, mas esse mapeamento de *feedback* é utilizado para a elaboração de estratégias que estejam alinhadas com o conceito de cultura estabelecido. Mesmo em ambientes de alta participação, a não conformidade comportamento versus cultura, pode significar a exclusão.

Na questão 10, perguntamos com que frequência os empregados recusam as novas tecnologias. A maioria, 55,60%, respondeu que raramente. Para 27,80%, esse sentimento existe ocasionalmente, e 16,68 frequentemente (Gráfico 10).

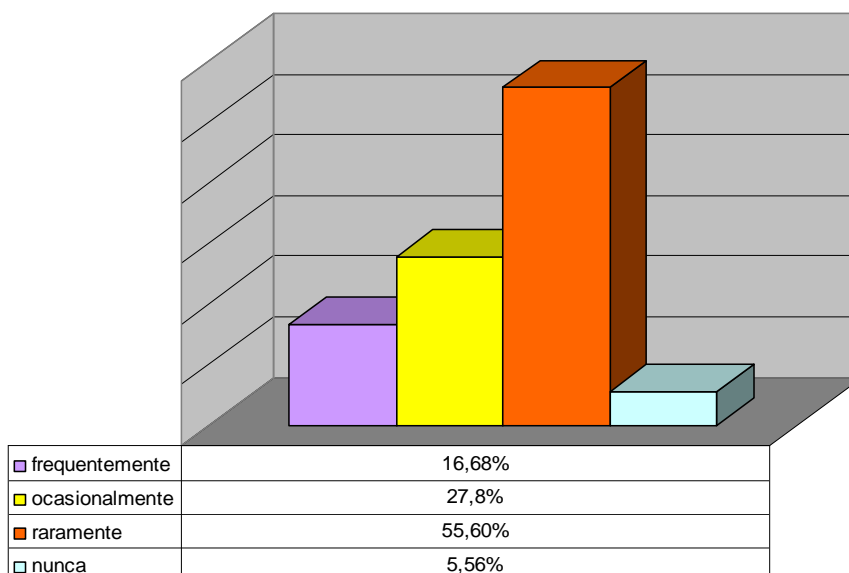


Gráfico 10 - Recusa às novas tecnologias.

Após a realização das visitas aos parques fabris, é possível afirmar que a resposta ‘raramente’ - 55,60% - está relacionada com fatores punitivos. Na verdade,

essas empresas não possuem um instrumento fidedigno para medir a resistência à mudança. Mesmo nas empresas que possuem um mapeamento de clima organizacional - 33% - apenas uma fornece *feedback* e discutem em comitês de fábrica os resultados dessa pesquisa. É uma evidente contraprodução, visto que a ausência de retroalimentação tende a gerar entraves nos diagnósticos posteriores, conforme demonstrado no estudo bibliográfico sobre a comunicação e cultura.

Na questão 11, perguntamos sobre a frequência com que a empresa informa aos funcionários sobre a aquisição de tecnologias. A maioria - 72,28% - afirma que informa seus colaboradores.

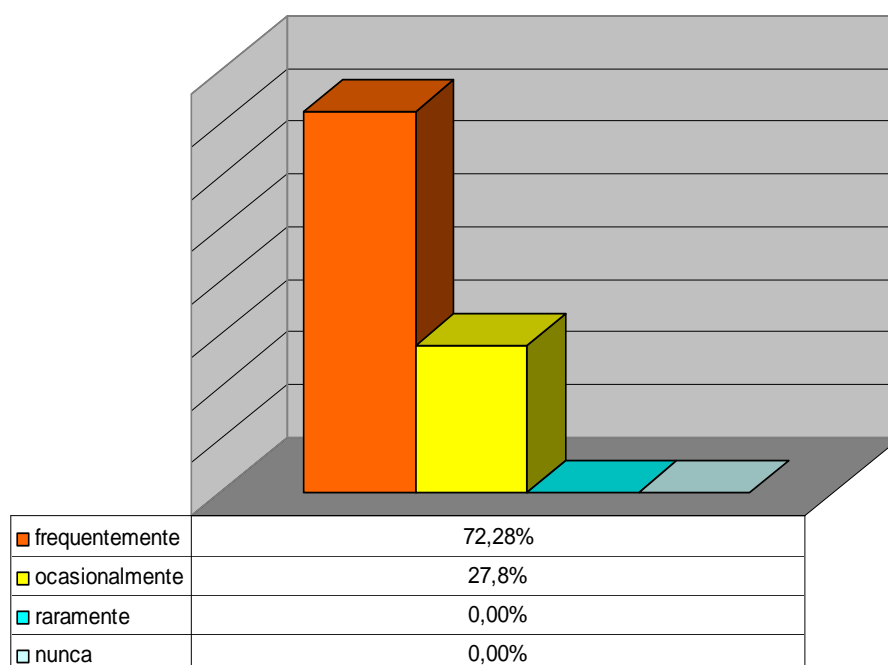


Gráfico 11 - Frequência da informação sobre a aquisição de tecnologias.

Em relação à questão 12, perguntamos sobre os métodos utilizados para *ouvir* os funcionários. Na primeira parte do gráfico 12, podem-se visualizar as respostas: utilização de caixas de sugestões, canal direto por meio do telefone e da intranet, acessibilidade aos níveis decisórios e pesquisa de clima organizacional.

Na questão 12.1 indagou-se sobre os métodos utilizados para verificar se as informações veiculadas nas empresas são compreendidas, as respostas – visualizadas no

mesmo gráfico 12 - foram: reuniões de coordenação, verificação da eficácia dos canais de informação, pesquisas de *endomarketing*.

Constatamos em apenas uma empresa da amostra – *uma companhia global* – o conceito da acessibilidade aos níveis superiores prevalece tanto para ouvir, como para certificar a compreensão. Esse procedimento cultural foi apresentado pelo executivo respondente, pelo profissional de contato da empresa, pelo *website* institucional, bem como nos procedimentos de seleção, participação e avaliação gerencial.

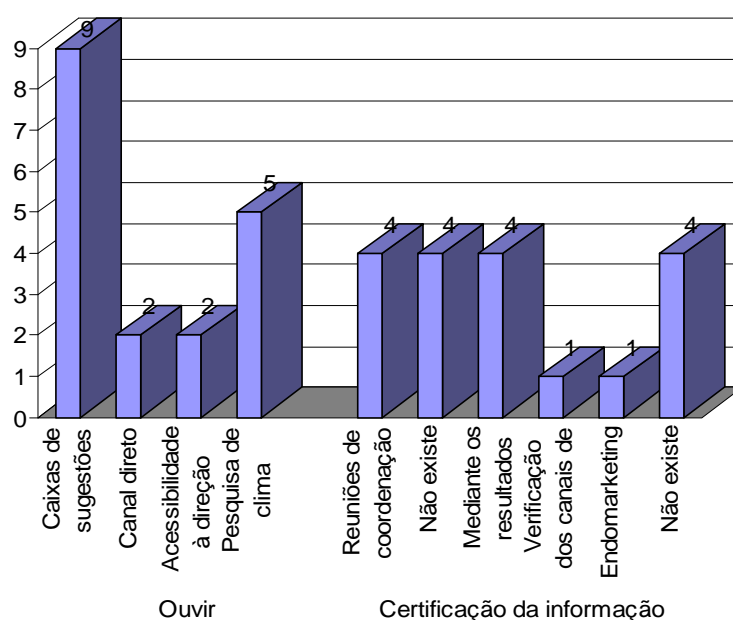


Gráfico 12 - Métodos para ouvir e certificar-se da compreensão da informação

Na questão 14, perguntamos em questão aberta, se a empresa possui algum método para assimilar a cultura local. Conforme gráfico 13, para 50% da amostra, a empresa não tem nenhum procedimento. Para o restante - 50% - as respostas foram distribuídas em: atividades de integração coma comunidade, informações veiculadas em mídias, alinhamento com a realidade - participação em festividades locais e cooperação com projetos sociais do entorno - e respeito à diversidade.

Essas informações são ratificadas também pelos manuais de cultura corporativa e nas *homepages* dessas corporações. Essa pergunta visou demonstrar a característica

de “ilha organizacional” principalmente nas empresas que não buscam a assimilação da cultura local.

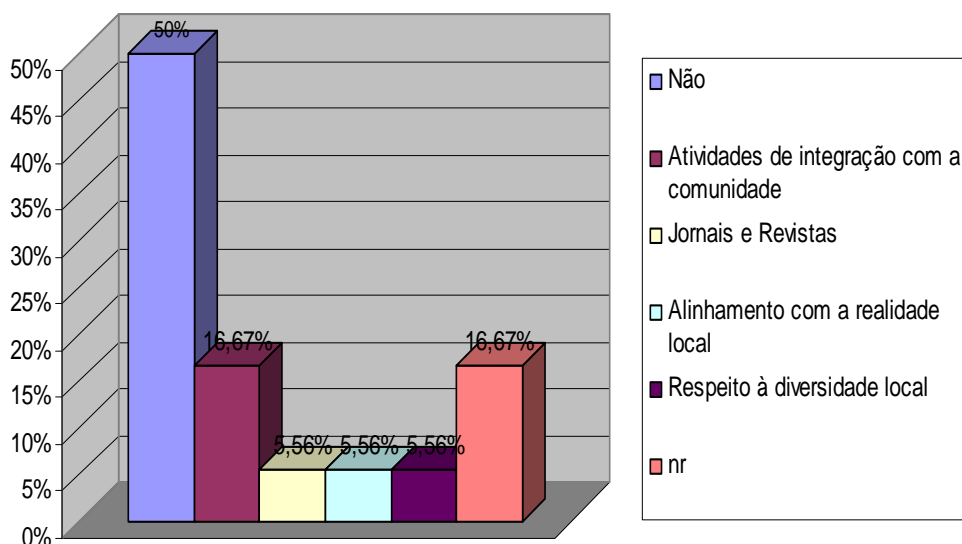


Gráfico 13 - Métodos para assimilar a cultura local

A expressão “ilha organizacional” foi concebida nesta Tese como uma forma de destacar o isolamento das empresas em relação aos gaps cognitivos externos. Educação e formação de mão-de-obra em assimetria com a realidade interna. Essas organizações, embora estejam inseridas em uma economia “emergente”, possuem grandes fissuras em seu entorno. Em nossa amostra, identificamos poucas empresas que levam em conta a essa realidade. Apenas uma das empresas possui projetos - independentes da legislação local – para a inserção de mão-de-obra excluída.

Na questão 15, visualizada no gráfico 14 perguntamos sobre os métodos utilizados para que os novos funcionários absorvam a cultura da empresa.

Essa resposta desdobra-se em especificações sobre a forma de integração. Foram citadas as nomeações de tutores para recém-contratados, treinamento e avaliação da experiência. Esse último item, na verdade, é uma checagem da adaptação funcional que ocorre, via de regra, nos primeiros 03 meses de trabalho, e se configura apenas a concepção da cultura como controle. É interessante notar que apenas uma

empresa relacionou a comunicação com a cultura e a maioria - 72,28% - apresentou a integração funcional como método de absorção

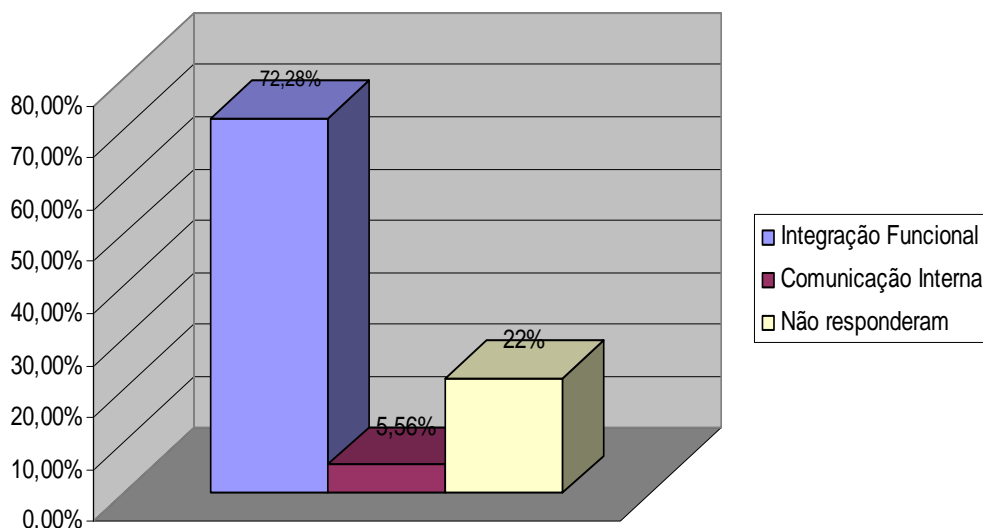


Gráfico 14 – Métodos para absorção da cultura organizacional

Os resultados demonstram que as organizações não relacionam a comunicação com as contínuas mudanças. Existe a concepção da veiculação de informações associada ao controle; um destaque preponderante dos executivos das corporações pesquisadas. As tecnologias são introduzidas sem adequações comunicacionais ou preocupações com a cultura. Esse fator é mais acentuado nas empresas de capital nacional. No caso das empresas de capital estrangeiro, o ritmo das adaptações tecnológicas é mais veloz, mas ressaltamos que esse aspecto não determina necessariamente uma preocupação com a comunicação ou com a cultura. Nas fábricas que possuem investimentos contínuos, os recursos humanos estão mais preparados, ou seja, com menores *gaps* cognitivos e culturais – determinados pela tecnologia –.

A comunicação como algo integrativo e que determina transparência e confiança destoa dos ambientes de alta velocidade, reestruturação, *downsizing* e

pressão financeira. Essa realidade impacta no princípio humano efetivo da comunicação.

A dependência de uma interação, da criação de vínculos é um dos aspectos de todo organismo vivo, mas não significam que sejam satisfeitos nas empresas. É compreensível que os resultados de uma pesquisa realizada por Bland e Jackson (apud Ramos 2008) com trabalhadores apresentem altos índices de preocupação com aspectos comunicacionais como, por exemplo, identificar o que a organização esperava deles, os planos futuros, a informação relacionada com o emprego e a posição de concorrência da empresa.

Soma-se a esses procedimentos, as assimetrias informacionais presente em algumas estratégias que buscam identificar – controlar? - os comportamentos. Algumas empresas da amostra, por exemplo, utilizam os denominados quadros auto-avaliatórios (figura 24).

Utilizados para incentivar o maior envolvimento dos empregados, esses quadros visam identificar o estado de humor mediante cores que funcionam como códigos. A pergunta “*como estou hoje?*” é inserida num painel que contém os nomes dos membros do departamento.

Área: Operação de equipamentos - Auto-avaliação



Antonio		Marta	
José		Jorge	
Marcos		Carlos	
Luiz		Alonso	
Maria		João - Gerente	

Figura 24 - Sistema de auto-avaliação do comportamento.

A resposta é colocada da seguinte maneira: Se não está bem, coloca-se um cartão vermelho sobre o nome listado no painel. Se estiver bem, insere o azul, se estressado, usa a cor laranja, e assim para outros estados de humor que a gerência queria avaliar. Os componentes da equipe que não estivessem bem, recebem atenção especial da gerência. Eles podem, por exemplo, re-alocar operadores de máquinas para tarefas de menor risco. Determinadas culturas podem aceitar bem esse diagnóstico. Entretanto, é uma idéia de resultados duvidosos quando utilizados em equipes sob liderança autoritária ou diante de uma brecha cognitiva; aqueles que não entendem ou não confiam no grupo, não revelam seus sentimentos. No jogo corporativo isso pode significar a revelação de fraquezas.

Diante de toda essa complexidade, qual o caminho para desenredá-la? Como reverter esse entrave? Em primeiro lugar, é preciso desenvolver uma comunicação organizacional que leve em conta todas as variáveis humanas e os *gaps* cognitivos que se apresentam na substituição tecnológica.

Outro fator de elevada importância está direcionado para a configuração da comunicação corporativa. Quando parcial, assimétrica, incipiente e manipuladora, é pouco provável que ela flexibilize uma cultura.

A cultura, conforme destacamos nesta Tese, tem a característica de resistência, sua desconstrução depende da assimilação cognitiva e de uma reconstrução.

Fatores informacionais que sejam considerados como uma destruição dos pressupostos estabelecidos tende a serem recusados pelo grupo. Se uma empresa é um ambiente para ser gerido, o entrave não reside na resistência da cultura, mas na inabilidade comunicacional. Para superar esse enfrentamento é necessário descobrir os códigos, decodificá-los, e impulsionar a transição conforme os pressupostos formados.

Conclusões

*Somente se deu o verdadeiro nome
para as coisas, quando elas foram
vistas sob a sua verdadeira forma.*

Jean-Jacques Rousseau

Ensaio sobre a origem das línguas.

A era da globalização impõe um novo modo para o trabalho e, conforme destacam autores como Dejours (1992), Chesnais (1996), Schaff (1996), Castells (1998), Bauman (1999), Antunes (2000), Adler (2002), Ortiz (2003) e Trivinho (2007), os caminhos percorridos pelas corporações nessa primeira década do século XXI, revelam as faces das evidentes mazelas do passado. A dependência do capital estrangeiro, os níveis educacionais incompatíveis com as tecnologias vigentes, a crença num trabalho que independe de cultura e um sistema informacional atrelado ao controle das atividades são pressupostos revelados na pesquisa. Eles indicam que as decisões dos executivos percorrem todos os recantos de uma empresa e, com o passar do tempo, permanecem nas concepções que seus empregados têm sobre o trabalho.

Srour (1998), Hofstede (2004) e Schein (2004) ratificam a idéia de que isso é uma concepção de sobrevivência, similar às sociedades primitivas enfatizados nos estudos de Bastide (1979), Murdock (1987), Kroeber (1993) e Cuhe (2002). Assim, as empresas tecnologicamente redesenhadas buscam a continuidade. O ser humano, tradicionalmente identificado como um recurso – em igual nível de importância das finanças ou dos equipamentos de produção – também é redesenhado e alinha-se em outra esfera do interesse financeiro; *a velocidade* corporativa. Os empregados devem, conforme destacaram autores como Chesneaux (1996), Aubert (2003), Bauman (2007) e Trivinho (2001, 2007), operacionalizar tudo na *hipervelocidade* do *mundo fugaz*. Nessa reinscrição controlada, o homem precisa ter o ritmo dos equipamentos, deve ser, no termo de Trivinho (2007), um cidadão *dromoapto*.

Nesse aspecto, seja nas atuais formas de competitividade, seja na participação nas novas técnicas de produção, tudo prossegue sob um controle mercantil. Nas ações

relacionadas à *Total Productive Maintenance*, por exemplo, o corpo – a *mídia primária*, nas palavras de Pross (apud Baitello JR., 2005), são redescobertas. O olfato, a audição, o tato, o paladar e a visão, são evidenciados para que tudo funcione corretamente e, de preferência, mais rápido. Na cena corporativa, o controlado *executante*, do ponto de vista da rede global de acionistas, transforma-se no flexível-controlado. É um outro *sujeito receptor* – numa referência ao pressuposto de Sousa (1995) – na contemporânea comunicação corporativa.

Essa interconexão, acima citada, foi explorada num conjunto de fábricas que passam por processos de inovação em suas tecnologias produtivas. Nossa pesquisa buscou dados empíricos que foram revelados na visão dos executivos. Ela confirma a recorrente afirmação de que a cultura é um entrave nos processos de mudança. Contudo, ratifica nossa hipótese principal: as concepções que os executivos possuem sobre a comunicação são insuficientes para modificar uma cultura – destacamos que os métodos utilizados são decisões desses executivos.

Se a cultura é a soma de pressupostos básicos, conforme Schein (1982, 1999, 2004), a leitura dos elementos feita pelos funcionários como, por exemplo, a troca de equipamentos, a mudança de conduta da gerência, a redução de pessoal e a atualização tecnológica são, antes de tudo, processos comunicacionais. A resistência poderia ser caracterizada como uma não aceitação da comunicação.

É necessário enfatizar que, durante as visitas, os executivos destacaram as limitações educacionais ao introduzir tecnologias de ponta. Essas limitações indicam *gaps* cognitivos - considerados irrelevantes em muitas empresas - que, por sua vez, se interpõem na absorção de qualquer mudança. Porém, na ausência de uma efetiva comunicação, a concepção atual tende a prevalecer; o indivíduo responde as demandas contemporâneas com as concepções do passado, nesse caso, isso está relacionado com uma fissura cognitiva, e não a resistência ao novo.

O não reconhecimento desses *gaps*, conforme afirmamos em vários pontos desta Tese, tende a estimular padrões autoritário-persuasivos. Esse procedimento limita a capacidade de sustentação das empresas e estimula ambientes rígidos, visto que essa transição é efetivada apenas pela disciplina. Dessa maneira, nesses casos, ocorre um duplo *gap*. Ele é cognitivo, enquanto absorção de conhecimentos para

operacionalização dos equipamentos e desenvolvimento das técnicas, e cultural, porque os *gaps* também refletem um contexto rígido e obsoleto.

Ressaltamos também que, diante das concepções apresentadas pelos respondentes, há uma configuração da inabilidade comunicacional gerencial. Assim, como um reflexo, as resistências ocorrem por não se levar em conta as brechas cognitivas.

É importante ressaltar que as empresas globais demonstraram menores fissuras devido à contínua evolução tecnológica. As empresas nacionais e familiares, por sua vez, mantiveram-se “confortáveis” em épocas de menor concorrência e índice reduzido de exportação. Essas organizações buscam recompor seus parques fabris, porém em velocidade inferior. Também são lentas em relação à preocupação com o trabalhador, tais como em políticas de participação nos processo de trabalho, ouvidoria interna, comitês de avaliação de superiores hierárquicos, benefícios, investimento em educação e treinamento.

As empresas nacionais satisfaziam-se com o sistema educacional vigente. Ele supria relativamente bem a mão-de-obra de um cenário obsoleto. Entretanto, as fissuras e as culturas de ambientes arcaicos não são modificadas rapidamente.

A tentativa de corrigir os erros do passado ainda interfere na qualidade de vida de muitos trabalhadores que “pertencem” às empresas mais lentas. Como, em termos culturais, não há saltos evolutivos, a idéia de controlar o comportamento mediante a manutenção do emprego e a recompensa financeira foram aspectos citados por vários gerentes das companhias pesquisadas. “A linguagem do dinheiro todos os empregados entendem, basta premiá-los, garantir maiores ganhos para que as mudanças sejam efetivadas” afirmou um executivo de uma grande empresa participante da pesquisa. Esse tipo de procedimento pode tornar um ambiente carregado de subjetividades. Conforme Adler (2002), Cuche (2002) e Hofstede (2003), a cultura contém a resistência à transição. Essa resistência também está associada às assimetrias no ambiente.

Para superar essa resistência é necessário decifrar os códigos e conduzi-los a mudança a partir do *status quo* - aspecto apresentado no item 5.1 da Tese -. A cultura é

uma força restritiva que precisa ser decifrada. Portanto, o problema reside-se na incapacidade comunicacional da empresa.

Aqueles que se queixam da cultura, considerando-a um entrave, tendem em ser autocráticos. São similares aos colonizadores da América Latina que impuseram seus valores de forma tirânica. Nesses contextos, a cultura é controlada pela disciplina, uma “garantia” de modificação do sistema. A demissão pune os que não mudam, e são citadas como exemplo aos que continuam na organização. É uma punição estendida, algo como “não faça o que o outro fez e você permanecerá”. Os menos controláveis - menos flexíveis na linguagem das *business schools* - são os primeiros a sair da cena.

Nas fábricas brasileiras, há uma *pretensa* cultura empresarial em sintonia global, mas, diante da complexidade, qualquer padronização está muito distante. Vivemos apenas os efeitos da tentativa de uma cultura estandardizada; ela é artificial, superficial e incapaz de resistir às diferenças que existem nas sociedades. Concordamos com Bauman (2007) que “as distâncias não significando mais nada, as localidades, separadas por distâncias, também perdem seu significado” (ibid., p.25). Assim, o pressuposto de uma empresa similar ao “organismo vivo” ainda é uma falácia para inúmeras corporações. Também são falaciosos os conceitos de adaptação natural sem uma *corrosão do caráter* (SENNET, 2005).

Os *gaps* também são acentuados pelas insuficientes políticas públicas educacionais. A CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), e a UNESCO (apud HOPENHAYN, 1992, p. 119), advertiram há mais de uma década que ao converter-se o conhecimento em elemento central do novo paradigma produtivo, a transformação educativa passa a ser um fator fundamental para desenvolver a capacidade de inovação e criatividade, tanto para o exercício da cidadania, como para alcançar níveis de competitividade. Entretanto, as organizações não medem o intervalo cognitivo ao adquirir uma tecnologia.¹

¹ Enfatizamos que esse intervalo cognitivo foi concebido, nesta Tese, como os *gaps* de conhecimento e de concepções da cultura vigente. Os dados demonstram que as mudanças são, em grande parte, conduzidas pelo controle. No caso das empresas globais, elas são capazes de se modificar devido ao contínuo processo evolutivo que apresentam.

É preciso fomentar a boa *sinapse*² do processo comunicacional interno. A extensão da fissura está relacionada ao grau de conhecimento e aos pressupostos culturais que podem identificar probabilidade de coligação e prover dados à gestão da comunicação.

A gestão, portanto, não está associada à imposição de fórmulas e roteiros pré-estabelecidos, mas a concepção de um receptor que, além de necessitar transformar a informação em conhecimento, não está mecanicamente do outro lado de um processo, esperando estímulos tal qual uma criatura com um mecanismo sensório-motor primitivo.

A comunicação está no êxito da *sinapse*, portanto, ou investimos ou pereceremos como organização. Como afirma Baum (2006), a sobrevivência implica não só mudança, mas “uma mudança em resposta às relações de longo prazo”.

A nova coerção³ – *autocracia-persuasiva* - para a mudança, destacadas em várias partes desta Tese (p.14, 19, 26, 59), traz resultados que reforçam a permanência de um indivíduo na companhia. Mas “todos esses relacionamentos coercivos podem ser substituídos pelos não coercivos, pois as pessoas controladas por esses meios, além de se sentirem menos livres, tendem a ser ressentidas e agressivas” (BAUM, 2006).

A coerção é antagônica aos princípios de uma evolução no trabalho, além de interferir na aprendizagem e na memória.⁴ Para Sennet (2005) as burocracias voltadas para o curto prazo não desenvolvem a compreensão e as pressões podem gerar um déficit de confiança.

² Utilizamos como uma metáfora. Numa abordagem puramente descritiva, "sinapse" designa o espaço entre dois neurônios, ainda que este seja um daqueles casos em que o vazio pode ser criador. É fácil identificar na palavra o préverbio grego "sún-", que dá a idéia de reunião (equivalente ao latino "co-"), e o substantivo "hápsis", derivado do verbo "hápto", que quer dizer "atar", "ligar", "segurar". Sinapse significa, portanto, "ponto de união". Numa tradução mais literal: "coligação" (SCHWARTSMAN, 2007).

³ A ameaça da perda do emprego ainda é um pressuposto à mudança de comportamento nas organizações. Vale ressaltar que os funcionários recebem essa intimidação de modo direto, porém quando a empresa informa que demitirá os que não se adequarem, indiretamente, ela utiliza essa tirania sobre os que permanecerão no emprego. As empresas demonstram adequar-se mais aos pressupostos *Darwinianos* apresentados por Baum (2006), do que uma evolução baseada na perspectiva ontogenética.

⁴ Um recente estudo realizado na universidade da Califórnia destaca que, mesmo em curto prazo, o estresse pode afetar as células de comunicação do cérebro nas áreas de aprendizagem e memória. NAUERT (2008).

Conforme Sainsaulieu; Kirschner (2006), as forças da mudança progressivamente cultivadas, podem questionar as tradições recebidas a ponto de fazer surgir outras culturas. Nesse aspecto, a cultura demonstra ser um reservatório interiorizado, transmitido e cuidadosamente elaborado por valores profundos.

O estudo evolutivo se torna urgente para as sociedades forçadas a mudar rapidamente para se adaptar às pressões externas. Portanto, se as sociedades não podem se abster de uma análise cultural, a empresa não pode ser compreendida de um ponto de vista unicamente financeiro, visto que ela está inserida na cultura de uma sociedade.

Nas empresas, o discurso da organicidade revela uma comunicação incipiente em relação à complexidade da cultura. Se a resistência é uma característica da cultura, qualquer desestabilização pode ser concebida como hostil. A intensidade defensiva é mais acentuada quando as brechas são maiores. Levando-se em conta as informações apresentadas pelos executivos, é pouco provável que o cenário se modifique em curto prazo.

Como modificar esse contexto? Em diferentes partes desta Tese, apresentamos os efeitos da globalização nas organizações: as brechas tecnológicas que geram os *gaps* cognitivos. As pressões para modificações no sistema de trabalho e na cultura corporativa, e a utilização da informação em detrimento da comunicação; um entrave que é acentuado pela imposição da velocidade e pela contração do tempo nas empresas.

Se o desenvolvimento cognitivo permite novas concepções, inicialmente, são os executivos que devem ser profundamente instruídos sobre a *comunicação e a cultura*. Esperar que os trabalhadores se auto-regulem é o mesmo que encravar o *neoliberalismo* no comportamento humano. Em segundo lugar, as especificidades da realidade devem ser levadas em conta em qualquer mudança. Esse aspecto é similar ao *construtivismo* de Freire (1979), mas, neste caso, o ambiente de trabalho é o objetivo.

O Estado também tem um papel fundamental no investimento em educação e na elaboração de modelos adaptados à realidade. Uma pesquisa realizada em 2007 pelo conselho estratégico de uma consultoria europeia, revelava que os investimentos em conhecimento foram considerados imprescindíveis pelas grandes corporações, e uma

forma de manter a continuidade delas (LA TRIBUNE, 2006). Isso demonstra que não basta possuir fábricas para ser considerado um país desenvolvido. Se quisermos prosperar como sociedade, devemos reduzir as brechas e nos preocupar aportes em conhecimento.

As brechas externas, por sua vez, são identificadas diante da dificuldade de inserção de novos trabalhadores. Muitas empresas tornam-se “ilhas tecnológicas”, porque o entorno é incongruente ao contexto interno. Elas apresentam dificuldades nas contratações, visto que os conhecimentos ali acumulados diferem de modo superior ao da maioria da população.

Concluimos que, se as empresas não adotarem uma comunicação que leve em conta todos os *gaps* tratados na presente Tese, o atributo de *país emergente* será apenas um eufemismo de lapso evolutivo.

Referências

ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior**. Toronto: South-Western, 2002.

AMBEV. Cultura. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/emp_05c.htm>. Acesso em: 19 ago. 2008.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Cortez-UNICAMP: Campinas, 2000.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. São Paulo: Campus, 2006.

AUBERT, N. **Le culte de l'urgence**. Paris: Flammarion, 2003.

BAITELLO, N. **A era da iconofagia**. São Paulo: Hacker, 2005.

BAPTISTA, R. D. **O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias**. 1997, 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 1997.

_____. A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias. **Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing**. vol. 06, jan./fev. 1999.

_____. Ética organizacional e estágios profissionais. **Revista Ensino Superior**. São Paulo, 2003.

_____. **Trabalho e transitoriedade tecnológica: as compressões da mudança num contexto de globalização**. Disponível em: <<http://www.assis.unesp.br/encontrosdepsicologia>>. Acesso em: 30 ago. 2006a.

_____. As dimensões da comunicação e cultura organizacional em um contexto de renovação tecnológica. São Bernardo do Campo: **Revista Comunicação e Sociedade**, n. 46, 2006b.

_____. Comunicação e cultura organizacional: interfaces com as novas tecnologias. In: ENCONTRO DA UNIÃO LATINOAMERICANA DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, DA COMUNICAÇÃO E DA CULTURA, Anais ULEPICC, Niterói, 2006c.

_____. Comunicação, cultura e novas tecnologias: transição, fascínio e repressão. In: CONGRESSO DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 2006, Rio de Janeiro. Anais ECO, Rio de Janeiro: UFRJ, 2006d.

_____. Comunicación y los impactos tecnológicos en las organizaciones: el acuerdo necesario entre los clientes internos y externos. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 2007, Quito. Anais CIESPAL, Quito Ecuador, 2007a.

_____. Comunicação e cultura: os *gaps* tecnológicos e os impactos sobre as pessoas. Disponível em: <<http://www.cibersociedad.net/congres2006>>. Acesso em: 18 jan. 2007b.

_____. A temporalidade tecnológica nas organizações e os impactos sobre as pessoas. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/psicoinfo>>. Acesso em: 18 jan. 2007c.

_____. **Involuções corporativas**: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: All Print, 2007d.

_____. Comunicação e cultura organizacional em contextos de transição tecnológica. **Revista Estudos da Comunicação**. PUCPR. v. 8, n. 17 set./dez. 2007e.

_____. La sociedad tecnológica: cultura y fisuras del conocimiento. In: IV CONGRESO DE INTERNACIONAL DE BIBLIOTECOLOGÍA, DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVÍSTICA, 2007, La Paz. Anais CIBDA, La Paz: Bolivia, 2007f.

_____. Cultura: la clave para el cambio. **Revista Punto Cero**. Cochabamba, n. 16, p. 85-90, 2008.

BARBOSA, L. F et al. Danos oxidativos e neurodegeneração. **Química nova**, vol. 29, n. 6. São Paulo, 2006.

BASTIDE, R. **Antropologia aplicada**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

BAUM, W. M. **Compreender o behaviorismo**: comportamento, cultura e evolução. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BAUMAN, Z. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BENAKOUCHE, R. et al. **A informática e o Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERLO, D. K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

BERNARD, B.; STEINER, G. Modern organization IN: Littlejohn, S. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BOLETIM DE POLÍTICA INDUSTRIAL. Brasília: IPEA, 2004.

BOLETIM MULHER & TRABALHO, O mercado de trabalho feminino na região metropolitana de São Paulo em 2007. n. 18. São Paulo: SEADE, 2007

BORDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O conceito de desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 20, p. 133-148, 2005.

BRUZAROSCO, D. C. **Modelo de apoio para uma integração efetiva entre as tecnologias da qualidade, de gerência por processos e da informação, nas organizações**. 2005, 290f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

BURNS T.; STALKER G. M. **The management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

CANZIAN, F. **Seade vê baixa escolaridade e SP muda viés de capacitação**. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. pg. 1 de 2, 2008. Acesso em: 21 mar. 2008.

CASTELLS, M. **La era de la información**: economía, sociedad y cultura. V. 1. Madrid: Alianza, 1998.

CASTRO, N. A. **Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reestruturação produtiva**. São Paulo: Perspectiva, vol. 8, 1994.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem**: comportamento, linguagem e cognição. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

CHARBONNIER, G. **Arte, linguagem, etnologia**: entrevistas com Claude Lévi-Strauss. Campinas: Papirus, 1989.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNEAUX, J. **Modernidade-mundo**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. Mapa estratégico da indústria. Brasília: CNI/DIREX, 2005.

_____. A indústria e a questão tecnológica. Brasília: CNI, 2002.

COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Elsevier, 2003.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cgi.br>>. Acesso em: 20 set. 2006.

- CONEXÃO NEURAL. Disponível em: <<http://www.sciecemag.org>>. Acesso em: 09 set. 2007.
- CÓRTEX. Disponível em: <<http://www.sciencephoto.com>>. Acesso em: 09 set. 2007.
- COSTA, J. Comunicación organizacional: de la comunicación integrada al director de comunicación. **Revista de Comunicación**, n. 10, año II, 2006.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 2002.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 2002.
- DAMATTA, R. **A cultura brasileira**. Rumos da Modernidade Empresarial: antologia de artigos e entrevistas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- DEAL, T. E; KENNEDY, A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. New York: Addison Wesley, 1992.
- DEBORD, G. **Sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- DIEESE, **Fusões no setor bancário**: emprego e concorrência. Nota Técnica 55, 2007.
- DREIFUSS, R. A. **A época das perplexidades, mundialização, globalização e planetarização**: novos desafios. Petrópolis: Vozes, 1996.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUPAS, G. Economia: o emprego em crise. **Teoria e Debate** (1997). Disponível em: <<http://www2.fpa.org.br>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

- ELIAS, N. **Sobre el tiempo**. Madrid: FCE, 1989.
- FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1975.
- FILGUEIRAS-JORGE, M. **Investimento estrangeiro direto e inovação**: um estudo sobre ramos selecionados da indústria no Brasil. Brasília: IPEA, 2008.
- FLEURY, M. T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FOLHA DE SÃO PAULO. PROCON, Vivo está em 4º lugar. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/procon>>. Acesso em: 22 jun. 2008.
- FORD MODELO T. Disponível em: <[www.http://thehenryford.org](http://thehenryford.org)>. Acesso em: 08 set. 2008.
- FORD. Linha de montagem em 1913. Disponível em: <[www.http://pt.louddomain.com](http://pt.louddomain.com)>. Acesso em: 08 set. 2008.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**. São Paulo: Makron Mc Graw-Hill, 1991.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FREUD, S. **Totem e tabu e outros trabalhos**: obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- GALEANO, E. **As veias abertas da América Latina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIMEIN, M. Walton made us a promise. **Fortune**, New York, p. 121-130, mar. 2002.
- GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- HALL, E. T. **A dimensão oculta**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2000.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HESKETT, J. L. KOTTER, J. P. **Cultura de empresa**: Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 2003.

_____. **Cultures and organizations**: New York: McGraw-Hill, 2004.

_____. Cultural dimensions. Disponível em: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml. Acesso em: 04 dez. 2008.

HOPENHAYN, M. Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana. **Revista de la CEPAL**, n. 81, dez. 2003.

IANNI, O. **Globalização e transculturação**. Campinas: UNICAMP, 1997.

_____. **O mundo do trabalho**. São Paulo em Perspectiva. São Paulo: Fundação Seade, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Relatório de inovação tecnológica. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.

IPEA. Boletim de Política Industrial, n. 24, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 12 jan. 2008.

JOHNSON, S. **Cultura da interface**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

- KEYTON, J. **Communication and organizational culture**: a key to understanding work experiences. London: Sage, 2005.
- KLEIN, P. Measure what matters. *Communication world* 16, n. 9 p. 32-33 In: ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. São Paulo: Campus, 2006.
- KROEBER, A. L. **A natureza da cultura**. Lisboa: Ed. 70, 1993.
- KUHN, T. **La tensión esencial**: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1987.
- KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- KUPER, A. **Cultura**: a visão dos antropólogos. Bauru: EDUSC, 2002.
- KURZ, R. **O colapso da modernização**: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- KUCINSKI, B. **O que são Multinacionais**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- LACOSTE, M. Peut-on travailler sans communiquer ? In: Borzeix, A.; Fraenkel, B. (Coord.) **Langage et Travail**: communication, cognition, action. Paris, CNRS Editions, 2005.
- LAMBROSO, P. Aprendizado e memória. *Revista Brasileira de Psiquiatria*. vol. 26, n. 3, 2004.
- LANDES, D. S. **A riqueza e a pobreza das nações**: por que algumas são tão ricas e outras tão pobres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LEIRIA, J. S. **Terceirização passo a passo**: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- LÉVI-STRAUSS, C. In: CHARBONNIER, G. **Arte, linguagem, etnologia**. Campinas: Papirus, 1989.

LEVIN, J ; FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LÉVY, P. **A máquina universo: criação, cognição e cultura informática**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

_____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Ed. 34, 2004.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

_____. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996.

LEWIN, K. **La teoría del campo en la ciencia social**. Buenos Aires: Paidós, 1978.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

LORENZ, K. **A agressão**. Santos: Martins Fontes, 1973.

LOYOLA, E.; et al. **Dimensões básicas de análise das organizações**. 91-141. In:

ZANELLI, J. C.; et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. Rio Janeiro: Zahar, 1962.

MÁQUINAS TIPOGRÁFICAS e OFFSET. Disponível em:

<<http://www.bressermaquinas.com.br>>. Acesso em: 09 jun. 2008.

MATEO, F. **Los origenes de la antropología**. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1978.

MATTELART, A. **História da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005.

MATTELART, A., MATTELART, M. **A invenção da comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

- MICHAELIS, Dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2005.
- MYERS, D. G. **Psicologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- MONTAIGNE, M. **Ensaaios**. Rio de Janeiro: Globo, 1961.
- MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORIN, E. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- MURDOCK, G. **Cultura y sociedad**. México: FMC, 1987.
- NASCIMENTO, C. **Admirável mundo novo possível**. Next Brasil, São Paulo, n. 4, 2005.
- NAUERT, R. **Stress affects learning and memory**. Disponível em: <http://www.psychcentral.com/news/2008>>. Acesso em: 04 dez. 2008.
- NICOLAU, P. F. M. **Breves considerações acerca dos aspectos neuropsicológicos ligados às emoções humanas**. Disponível em: <<http://www.psiquiatriageral.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2008.
- NEURÔNIO. Disponível em: <<http://www.incc.br>>. Acesso em: 08 jun. 2007.
- NEURÔNIO. Microscópio eletrônico. Disponível em: <<http://www.gef.be.ch>>. Acesso em: 08 jun. 2007.
- OIT. Organização internacional do trabalho. Disponível em: <<http://www.oit.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2007.
- ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- PLATÃO. **A república**. São Paulo: Hemus, 1970.

- POERSCH, J. M. Simulações conexionistas. **Revista linguagem e (dis)curso**, Florianópolis, vol. 4, n. 2, 2004.
- PRENSA. Disponível em: <<http://www.abril.com.br>>. Acesso em: 09 jun. 2008.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1996.
- RAMOS, H. M. F. P. A comunicação interna: estudo de caso no C.E.T. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt>>. Acesso em: 08 set. 2008.
- REDE NEURAL. Disponível em: <<http://www.sciencephoto.com>>. Acesso em: 09 set. 2007.
- REVISTA DIGITAL. **As mais valiosas marcas do Brasil**. Disponível em <http://www.revistadigital.com.br/caderno_especial.asp>. Acesso em: 02 jun. 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- ROBÔS. Disponível em: <<http://www.sciencephoto.com>>. Acesso em: 09 set. 2007.
- ROUSSEAU, J. J. **Ensaio sobre a origem das línguas**. Lisboa: Estampa, 1981.
- SAHLINS, M. D. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: DP&A, 2006.
- SCHAFF, A. **A sociedade informática**. São Paulo: Unesp/Brasiliense, 1996.
- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHEIN, E. **The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- _____. **Organizational culture and leadership**. New York: John Wiley, 2004.

_____. **Three cultures of management**: the key to organizational learning in the 21st Century. Disponível em: <<http://www.solonline.org/res/wp>>. Acesso em: 06 abr. 2005.

SCHIMITZ, A; MAHL, A. A. Reestruturação e automação bancária versus emprego: um balanço ao final dos anos 90. **Teoria econômica**. Passo Fundo, v. 8, n. 15, p. 67-82, nov. 2000.

SCHNITMAN, D. F. **Novos paradigmas cultura e subjetividade**, ARTMED, 2002.

SCHWARTSMAN, H. **Sinapse**: um milagre bioquímico. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u3.shtml>>. Acesso em: 22 abr. 2008.

SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados e Estatística. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: 22 abr. 2008.

SENAI. Boletim tecnológico inovação. Porto Alegre: UNITEC, 2007.

SENNET, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. p. 407-442 In: ZANELLI, J. C.; et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, M. J. S. **Aspectos da desconstrução da reforma democrática do Estado**: perspectiva gerencial e precarização do trabalho. 2006, 162f. Dissertação (Mestrado em Política Social) Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. São Paulo: Summus, 1983.

SMALLEY, A. **TPM no coração do lean**. Disponível em: <http://www.lean.org.br/bases.php?&interno=artigo_23>. Acesso em: 10 abr. 2008.

- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. New York: Science Quarterly, 1983.
- SOUSA, M. W. (Org). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- SOWA, J. F. Categorization in cognitive science. Disponível em: <<http://www.jsowa.com>>. Acesso em: 31 mar. 2008.
- SPECTOR, P, **Psicologia organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SKF. Cad e can. Disponível em <<http://www.skf.com>>. Acesso em: 22 ago. 2008.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.
- TEIA. Disponível em: <<http://www.sciencedaily.com>>. Acesso em: 09 set. 2007.
- THIVES, J. J. Jr. A tecnologia de workflow e a transformação do conhecimento. In: **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TIGRE. A cultura da Tigre. Disponível em: < www.tigre.com.br>. Acesso em: 08 ago. 2008.
- TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- TRIVINHO, E. **A dromocracia cibercultural: lógica da vida humana na civilização mediática avançada**: São Paulo: Paulus, 2007.
- _____. Introdução à dromocracia cibercultural: contextualização sociodromológica da violência invisível da técnica e da civilização mediática avançada. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 28, 2005.
- _____. **O mal-estar da teoria**: a condição crítica na sociedade tecnológica atual. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.
- TRIBUNE, LA. Le capital humain au coeur de l'entreprise. Paris, p. 29, 12 abr. 2006.

VELLOSO, J. P. R. et al. **A nova estratégia industrial e tecnológica: o Brasil e o mundo da III Revolução Industrial.** São Paulo: José Olimpo, 1990.

VYGOTSKY, L. S. **Psicologia pedagógica.** São Paulo: Martins Fonte, 2001.

_____. **Pensamento e Linguagem.** São Paulo: Martins Fontes: 1993

VONNEGUT, K. Jr. **Player piano.** New York: Dell Publishing, 2000.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WAL MART. Grito de guerra. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br>>. Acesso em 6 out. 2006.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva,** São Paulo: Atlas, 1998.

WOMACK, J. P. et al. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, T. Jr. (Coord.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação.** São Paulo: Cultura, 1991.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa visa à obtenção de informações sobre a cultura, a comunicação e as tecnologias de sua empresa. Sua participação colaborará para o desenvolvimento da Tese de Doutorado em Comunicação e Semiótica, sob a orientação do Prof. Dr. Eugênio Rondini Trivinho, na **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)**.

Ressaltamos o tratamento ético e sigiloso dos dados e informamos que, após a conclusão da Tese, colocamo-nos a disposição para apresentar os resultados.

Desde já, manifestamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Renato Dias Baptista.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica

Doutorando em Comunicação e Semiótica

E-mail: rdbapt@gmail.com

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC-SP).**Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica****Dados da empresa**Razão Social:

Endereço:

E-mail:

Cidade: _____ CEP: _____

Bairro:

Setor de Atividade:

Principal produto da empresa:

Número de níveis hierárquicos na organização: _____

- Por favor, responda sobre a identificação da empresa na pesquisa:

Permite a identificação / utilização do nome da empresa na pesquisa / Tese?**sim não**

— Caso *não* permita a identificação, a empresa será descrita na Tese através de *letras ou números* e pelo *setor de atividade*.

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

1. Número médio de empregados diretos.

Até 19

De 20 a 99

De 100 a 499

De 500 a 999

De 1.000 a 1.999

Acima de 2.000

2. Número médio de profissionais pertencentes às empresas prestadoras de serviço. *(Considere apenas os que atuam dentro das instalações e estão relacionados a atividades terceirizadas).*

Até 19

De 20 a 99

De 100 a 499

De 500 a 999

De 1.000 a 1.999

Acima de 2.000

3. Qual a origem atual do capital da organização?

Nacional

Estrangeiro – país de origem: _____

3. 1. Índice médio de exportação:

Zero

Até 10 %

De 11 % a 20 %

De 21 % a 30 %

De 31 % a 50 %

De 51 % a 70 %

Acima de 50 %

4. Em relação ao número total de pessoas em cargos de comando, qual o percentual médio dos ocupados por homens e por mulheres?

Homens.....%

Mulheres.....%

5. As novas tecnologias na empresa – *equipamentos robôs, e sistemas de informação* – em comparação a década passada está:

No mesmo patamar

Houve apenas uma substituição de tecnologias

Houve apenas substituição de tecnologias e novas aquisições em outros setores

Não sabe

6. Qual o volume de recursos – *financeiros, humanos, tecnológicos, treinamento* – que a empresa investe nas estratégias relacionadas abaixo:

Importante **1. Irrelevante** **2. Pouco importante** **3. Muito importante** **4.**

Aquisição de equipamentos automatizados

Sistemas de *e-learning*

Softwares

Novas técnicas de gestão de pessoas

Sistemas para gestão do conhecimento

Hardwares

Treinamento comportamental vinculado às tecnologias

Treinamento técnico vinculado às tecnologias

Utilize este espaço para apresentar outras informações, se necessário:

7. Em relação aos fatores abaixo, como avalia os problemas que a organização enfrenta para manter-se atualizada tecnologicamente?

Responda os fatores, colocando 1 para alto índice de problemas, 2 médio e 3 baixo, 4 não ocorrem problemas

Ausência de informações sobre novas tecnologias

Escassez de recursos financeiros

Cultura corporativa

Pessoal pouco qualificado

Descreva outras informações se julgar necessário:

8 - Diante do surgimento no mercado de uma tecnologia de *software*, *hardware* e sistemas de trabalhos que impulsionem um determinado setor da empresa, *qual o procedimento para aquisição e implantação?*

() Imediatamente após o lançamento comercial da nova tecnologia.

() É adquirida num prazo médio entre 03 e 06 meses após o lançamento da tecnologia.

() É adquirida num prazo médio entre 06 e 12 meses após o lançamento da tecnologia.

() É adquirida num prazo maior que 12 meses.

Caso tenha assinalado a ultima questão, qual o tempo médio?

9. Há uma área na organização que possua o papel de gerenciar a cultura?

() Sim

Área de: _____

() Não

10. Os funcionários recusam-se, mesmo de forma velada, à implantação de novas tecnologias?

() Sim

() Não

() Não sabe

11. A empresa informa aos seus funcionários sobre a aquisição de novas tecnologias?

Freqüentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

12. Quais são os métodos que a empresa utiliza para *ouvir* sugestões, dúvidas e reclamações de seus funcionários?

13. Quais são os métodos utilizados para verificação de que as informações veiculadas na empresa são compreendidas por seus funcionários?

14. A empresa possui métodos para assimilar a cultura local? – *região onde está inserida.*

Sim ()

Não ()

Caso afirmativo, como é realizado?

15. Quais são os mecanismos utilizados para que os novos colaboradores absorvam a cultura da empresa?

Dados do respondente

Nome:

Idade:

Nacionalidade:

Cargo/ função:

Tempo no cargo:

Formação acadêmica e maior titulação:

As informações fornecidas para a pesquisa representam uma colaboração para a compreensão de um cenário de mudança que inter-relaciona as múltiplas responsabilidades: empresarial, acadêmica e governamental.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)