

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

DILMA BARBOSA LIMA

**O DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DE CONSULTORIA  
ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM A INTENSIDADE DE USO  
DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO**

RECIFE  
2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

DILMA BARBOSA LIMA

**O DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DE CONSULTORIA  
ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM A INTENSIDADE DE USO  
DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Bruno Campello de Souza

Recife  
2008

Lima, Dilma Barbosa

O desempenho de profissionais de consultoria organizacional e a relação com a intensidade de uso da tecnologia da informação e da comunicação / Dilma Barbosa Lima. - Recife : O Autor, 2008.

177 folhas : tab., graf. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia , apêndice e anexo.

1. Consultoria. 2. Comunicações digitais. 3. Tecnologia da informação. 5. Desempenho. I. Título.

658.3  
658.46

CDU (1997)  
CDD (22.ed.)

UFPE  
CSA2009-18

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

"Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);

"Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo em consequência restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;

"Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

---

Título da Monografia: O desempenho de profissionais da consultoria organizacional e a relação com a intensidade no uso da tecnologia da informação e comunicação

Nome do Autor: Dilma Barbosa Lima

Data da aprovação: 19/02/2009

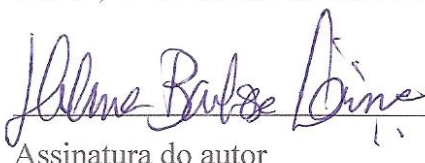
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 19 de dezembro de 2008



Assinatura do autor

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**O desempenho de profissionais da consultoria  
organizacional e a relação com a intensidade no uso  
da tecnologia da informação e comunicação.**

**Dilma Barbosa Lima**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de fevereiro de 2009.

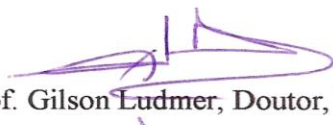
Banca Examinadora:



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Antonio Roazzi, Doutor, UFPE (examinador externo)



Prof. Gilson Ludmer, Doutor, UFPE (examinador interno)

Dedico este trabalho àquelas pessoas que acreditam que a Administração é uma ciência que transita entre as ciências exatas, humanas e biológicas para cumprir o seu papel social, contribuindo para uma sociedade cada vez melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento primeiro vai a Deus que me proporcionou a experiência de vida neste planeta. Agradeço às pessoas, que tive a oportunidade de encontrar, pois, todas contribuíram para a construção do meu conhecimento.

Agradeço ao meu orientador que surgiu em minha trajetória acadêmica, de uma maneira, cunhada pela maioria pela expressão “feliz coincidência”, no entanto a convivência mostrou que compartilhamos de algumas idéias, dentre elas, a de que, para o aprendizado, é necessária muita discussão e discordância.

Agradeço ao professor Pedro Lincoln Mattos por ter me ensinado que a pior coisa que pode acontecer para uma pergunta é a obtenção da resposta, além de seu exemplo de ética e humildade que só se encontra nos grandes sábios.

Agradeço à Universidade Federal de Pernambuco, ao PROPAD e ao grupo ECCO pela qualidade do trabalho que realizam e que contribui para a qualidade do meu aprendizado e à Oxfam GB, organização não governamental internacional inglesa para a qual prestei serviços por seis anos, por seu incentivo à realização do mestrado.

Agradeço ao meu esposo, ao meu filho e a minha filha pela paciência com a minha presença ausente, necessária para dar conta do trabalho e do estudo diário. Agradeço também pela paciência que eles demonstraram ao ler os textos produzidos por mim, criticando e sugerindo opções para torná-los mais claros. Neste aspecto, agradeço a minha filha pela correção gramatical e linguística do português de meus textos, e ao meu filho, pelas discussões intermináveis que travávamos ao redor do futuro das ciências e, principalmente, da física quântica. Agradeço aos dois – filha e filho - pela ajuda na melhoria dos textos que escrevi em inglês. A meu esposo vai o agradecimento maior por ter ficado dois anos sem a sua companhia de conversas diárias.

Agradeço a todos os consultores, as empresas de consultorias e ao IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – que contribuíram para que o questionário fosse respondido por um número adequado de pessoas, o que possibilitou a coleta dos dados para a elaboração desta dissertação.



“A ciência não é um sistema de enunciados certos ou bem estabelecidos, nem é um sistema que avance continuamente em direção a um estado de finalidade. Nossa ciência não é conhecimento (episteme); ela jamais pode proclamar haver atingido a verdade ou um substituto da verdade, como a probabilidade”.

(Karl Popper)

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de aprofundar o conhecimento sobre a possível relação entre o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por Consultores Organizacionais e os diversos aspectos que afetam a sua dinâmica profissional. O ponto de partida para este estudo foi a literatura norte-americana, que destaca uma preocupação crescente das organizações com a nova geração de trabalhadores que, acostumada à ambientes interativos, com a liberdade de criar o seu próprio conhecimento, ao chegar ao mercado se depara com organizações fortemente hierarquizadas, desencadeando os chamados conflitos de gerações. Esses conflitos têm preocupado os dirigentes e levado as organizações a promoverem ações no campo da diversidade. A relevância de estudar esse fenômeno está no fato de estar chegando ao mercado de trabalho brasileiro uma geração de profissionais com características semelhantes às estudadas nos Estados Unidos. Estudos nacionais apontam o surgimento de uma Hiperultura, como decorrência do longo processo de transformação que a sociedade, a economia, o mercado de trabalho e o ambiente organizacional têm vivenciando por impulso da revolução tecnológica. Diante disso, aprofundar a compreensão da Hiperultura pode contribuir para com a administração, enquanto ciência e auxiliar os Consultores Organizacionais a considerá-la em suas atuações nas organizações. O público estudado foram os próprios consultores organizacionais por reunir duas características importantes para a Hiperultura: a primeira é a de que a Consultoria Organizacional é considerada uma atividade de forte interação social; e, a segunda razão é a de que o estudo exigia uma amostra, cuja população apresentasse uma alta possibilidade de reunir profissionais com diversos níveis de exposição às TICs. Esta diversidade no nível de exposição às TICs apresentada pelos consultores pode ser explicada pelo fato dos computadores pessoais terem chegado ao Brasil em meados dos anos 80, com os preços elevados, atingindo principalmente as classes de renda mais alta. E, como o mercado de Consultoria Organizacional é um campo de atuação que normalmente exige alto nível de instrução, e nível de instrução, no Brasil tem elevada correlação nível de renda, os consultores organizacionais apresentam alta probabilidade de terem sido expostos a equipamentos digitais antes de chegarem ao mercado de trabalho. A amostra foi composta por 157 consultores em âmbito nacional. Os resultados apontaram indícios de características Hiperulturais nos consultores e muitas destas características influenciaram o desempenho profissional do consultor. O grande achado hiperultural foi a

contribuição positiva que o uso intenso e diversificado de *software* apresentou sobre o desempenho do consultor e a contribuição negativa encontrada no uso de *hardware*. A metodologia utilizada foi quantitativa.

**Palavras-chave:** Consultoria. Hipercultura. Geração. Digital. Desempenho. TIC

## ABSTRACT

The objective of this study was to deepen the knowledge about the possible association between the organizational consultants' *cyberculture* (*Hipercultura*) and the several aspects that affect their professional life. The assumption of the study is that the society, the economy, the labor market and the organizational environment have been thru a strong changing process stimulated by the technological revolution. Studies of the American academy outstands an increasing concern of the enterprises about the new generation habituated to interactive environment with freedom to create their own knowledge. When this new generation arrives to the labor market and faces the strong hierarchical organizational model the conflicts between these generations take place. Because of these facts that have been worrying organizational senior managers, the organizations promoted actions to a clear understanding and acceptance of this diversity. The relevance of this study appears on the fact of a generation of professionals with all these qualities – this new culture, the *Hipercultura* – have been arriving to the Brazilian labor market. Consequentially deepening the comprehension of this subject should contribute to the Business Administration, as a science. In addition, as a corollary to this, the organizational consultants should consider those aspects in their areas of activity close by national organizations. From this assumption, the organizational consultants were the public of this study. Besides that assumption, they present two relevant characteristics to the *Hipercultura*: Firstly, it is supposed to be an activity of an intense social interaction. In second place, this study demanded a sample of a population that presented high level of exposure to *TICs*. In other words due to the personal computers have arrived in Brazil in the middle of the eighties and their prices were too higher, the interaction with those kind of environment, in general, required high revenue. As the Organizational Consultancy is a Professional field that demands high level of instruction and high level of instruction presents a strong association to the level of income, in Brazil, the assumption was that the consultants probably were exposed, since the middle of the eighties to electronic equipments, as video games and personal computers. The sample of 157 consultants on national level results in finding marks of *Hipercultura* in consultants and many of those characteristics influenced the consultant's professional success. The great finding was the *hipercultural* positive contribution that the intense using of diversified software presented to the consultant

performance. Additionally a negative association between the consultant performance and much hardware using has identified. The quantitative method was used.

**Key words:** Consultancy. Cyberculture. Generation. Performance. Digital. TIC

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Composição da amostra por sexo	72
GRÁFICO 2 -	Estado Civil	73
GRÁFICO 3 -	Número de Filhos	74
GRÁFICO 4 -	Distribuição por estado	75
GRÁFICO 5 -	Nível de Instrução Formal	76
GRÁFICO 6 -	Área de Concentração (Graduação)	77
GRÁFICO 7 -	Área de Concentração (Pós-Graduação)	77
GRÁFICO 8 -	Formas de atualização dos consultores	78
GRÁFICO 9 -	Tempo de Experiência, Cargo e Salário	80
GRÁFICO 10 -	Áreas de atuação agrupadas em categorias	83
GRÁFICO 11 -	Perfil das empresas-clientes	85
GRÁFICO 12 -	Estratégias de convencimento	87
GRÁFICO 13 -	Agrupamento das crenças	88
GRÁFICO 14 -	Uso de Software	91
GRÁFICO 15 -	Uso de hardware	93
GRÁFICO 16 -	Intensidade de uso de hardware	94
GRÁFICO 17 -	Tempo em Jogos Eletrônicos	95
GRÁFICO 18 -	Tempo gasto na internet	96
GRÁFICO 19 -	Idade x Hipercultura	99
GRÁFICO 20 -	Área de Formação x Hipercultura - Fonte: Dados da pesquisa de campo	100
GRÁFICO 21 -	Hipercultura e a quantidade de áreas de atuação - Geral	101
GRÁFICO 22 -	Hipercultura e a quantidade de áreas de atuação – último ano	102

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1–	Características identificadas na pesquisa exploratória	64
QUADRO 2 –	Modelo de Regressão Logística para Alto Desempenho	105
QUADRO 3–	Resumo da discussão sobre Hipercultura	135
QUADRO 4–	Resumo dos fatores que influenciam os resultados dos consultores	137

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	As 10 empresas de consultoria com mais “prestígio” no mundo	25
TABELA 2 -	Informações estatísticas básicas sobre idade	73
TABELA 3 -	Informações estatísticas sobre o Indicador de Atualização Profissional	79
TABELA 4 -	Área de atuação dos consultores de forma geral e a atuação nos últimos 12 meses	81
TABELA 5 -	Informações estatísticas sobre os Indicadores dos Grupos de Atividades	84
TABELA 6 -	Informações estatísticas básicas sobre a produção dos consultores em 12 meses	86
TABELA 7 -	Auto-avaliação dos consultores (0=péssimo até 4=ótimo)	87
TABELA 8 -	Informações estatísticas sobre as opiniões dos consultores (Valores/Crenças)	90
TABELA 9 -	Informações estatísticas sobre os agrupamentos de Crenças e Valores	91
TABELA 10 -	Informações estatísticas básicas sobre o uso da internet	96
TABELA 11 -	Informações estatísticas sobre o indicador de Hipercultura	97
TABELA 12 -	Informações estatísticas sobre o indicador de desempenho	98
TABELA 13 -	Hipercultura e área de atuação	102
TABELA 14 -	Hipercultura e atualização profissional	103
TABELA 15 -	Hipercultura e crenças e valores	103
TABELA 16 -	Hipercultura e grupo de crenças e valores	104



## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

CD	Disco para gravação de Dados e Som (Informática)
DP	Desvio Padrão (estatística)
DVD	Disco para gravação de Dados, Som e Imagem (informática)
EP	Erro Padrão (estatística)
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Imigrantes Digitais (Termo utilizado por Prensky)
MSN	Software de bate-papo (escrito, falado, imagem, troca de arquivos)
N=	Número de indivíduos (estatística)
ND	Nativos Digitais (Termos utilizado por Prensky)
ORKUT	Site de Relacionamento no qual é possível armazenar informações pessoais, profissionais, fotos, participar de fóruns de discussão, participar de comunidades, a inserção de fotos, vídeos, a troca de recados, mensagens e depoimentos
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TMC	Teoria da Mediação Cognitiva

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	19
1.1	REPERCUTINDO A REVOLUÇÃO DIGITAL	19
1.2	A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NESSE CONTEXTO	13
1.3	AS IMPLICAÇÕES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO	26
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	29
2.1	A ERA DO CONHECIMENTO	29
2.1.1	O hiperespaço social brasileiro	33
2.1.2	Uma hiperdesigualdade	35
2.2	O PROCESSO DE COGNIÇÃO	37
2.2.1	A Teoria da Mediação Cognitiva (TMC)	37
2.2.2	Estudos geracionais	38
2.2.3	Os nativos digitais (ND) e imigrantes digitais (ID)	40
2.2.4	Os jogos eletrônicos	45
2.2.5	A Hipercultura na consultoria organizacional	46
2.2.6	Consultor: especialista ou generalista	47
2.3	O EXECUTIVO HIPERCULTURAL	49
2.3.1	O valor da tecnologia da informação no aprendizado	50
2.3.2	A importância dos jogos no desenvolvimento	52
<b>3</b>	<b>OBJETIVO</b>	54
3.1	CAMPO DE PESQUISA	54
3.1.1	Tema de Pesquisa	55
3.1.2	Premissas para a Pesquisa	55
3.1.3	Hipótese de Pesquisa	56
3.1.4	Importância do Tema	57
3.1.5	Objetivo Geral	57
3.1.6	Objetivos Específicos	58
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b>	59
4.1	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	60
4.1.1	Pesquisa Exploratória	60
4.1.2	Pesquisa Quantitativa	66
4.1.3	Participantes	66
4.1.4	Materiais	67
4.1.5	Procedimentos	68
4.1.6	Indicadores chaves	68
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	72
5.1	PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	72

5.1.1	Sexo	72
5.1.2	Idade	72
5.1.3	Estado civil	73
5.1.4	Número de filhos	74
5.1.5	Distribuição no território nacional	74
5.2	PERFIL DE EDUCAÇÃO FORMAL DA AMOSTRA	76
5.2.1	Nível de instrução (titulação)	76
5.2.2	Área de concentração	76
5.2.3	Atualização profissional	78
5.2.4	Indicador de Atualização Profissional	78
5.3	PERFIL PROFISSIONAL DOS CONSULTORES	79
5.3.1	Fase da carreira profissional	79
5.3.2	Área de atuação profissional	80
5.3.3	Indicador de Área de Atuação Profissional	82
5.3.4	Perfil das empresas clientes dos consultores pesquisados	85
5.3.5	Produção dos últimos 12 meses	86
5.3.6	Auto-avaliação dos consultores sobre o seu último projeto	87
5.3.7	Estratégia mais utilizada para convencer clientes	87
5.3.8	Crenças e valores no ambiente organizacional	88
5.3.9	Indicador de Crenças/Valores com relação ao trabalho	89
5.4	USO DE TECNOLOGIA POR CONSULTORES	91
5.4.1	Uso de Software	91
5.4.2	Uso de Hardware	92
5.4.3	Jogos eletrônicos	94
5.4.4	Uso da internet	95
5.4.5	Indicador de Hiperultura	97
5.4.6	Indicador de Desempenho Profissional	98
5.5	CONDICIONANTES DA HIPERCULTURA	99
5.5.1	Idade	99
5.5.2	Área de formação	100
5.5.3	Área de atuação	101
5.5.4	Nível de atualização profissional	103
5.5.5	Crenças e valores	103
5.5.6	Hiperultura e desempenho dos consultores	104
6	DISCUSSÃO	107
6.1	SITUANDO A HIPERCULTURA	107
6.2	ADEQUABILIDADE DA AMOSTRA	109
6.2.1	Perfil hipercultural dos consultores organizacionais	112
6.2.2	Áreas de atuação	116
6.3	CRENÇAS HIPERCULTURAIS NA CONSULTORIA	118
6.3.1	Crenças e correlação com Hiperultura	120
6.3.2	Análise das crenças agrupadas	127
6.4	O DESEMPENHO DO CONSULTOR E A HIPERCULTURA	130

<b>6.4.1</b>	<b>A utilização de software x hardware</b>	130
<b>6.4.2</b>	<b>Horário flexível e Importância da formação</b>	132
<b>6.4.3</b>	<b>A experiência e as estratégias que se valem desta “competência”</b>	132
<b>6.4.4</b>	<b>Idade (exposição na infância e adolescência às TICs)</b>	133
<b>6.4.5</b>	<b>Área de atuação – o caso específico da auditoria</b>	133
<b>6.5</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO DA HIPERCULTURA À CONSULTORIA</b>	134
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	138
<b>7.1</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO SOFTWARE FRENTE AO HARDWARE</b>	139
<b>7.2</b>	<b>ESTUDOS PROPOSTOS</b>	139
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	141
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	143
	<b>APÊNDICE A – Transcrição da pesquisa exploratória</b>	152
	<b>APÊNDICE B – Questionário da pesquisa quantitativa</b>	161
	<b>APÊNDICE C – Carta convite para os consultores</b>	170
	<b>APÊNDICE D – Detalhes sobre opinião, crenças e valores</b>	171
	<b>APÊNDICE E - Crônica</b>	172
	<b>ANEXO A - Fotos</b>	174
	<b>ANEXO B – Gráficos IBGE (2005).</b>	175

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 REPERCUTINDO A REVOLUÇÃO DIGITAL

A **sociedade**, a **economia**, o **mercado de trabalho** e o **ambiente organizacional** têm vivenciado um longo processo de transformação impulsionado, em grande parte, pela **revolução tecnológica**.

De uma perspectiva **social** Bauman (2001) faz uma retrospectiva da modernidade, utilizando-se dos termos *wetware*<sup>1</sup>, *hardware*<sup>2</sup> e *software*<sup>3</sup> para ilustrar o processo de compreensão, separação e desvalorização dos conceitos, que no século XXI, se tem do tempo e do espaço. Na era do *wetware* – antes da revolução industrial - o tempo e o espaço eram compreendidos dentro dos limites das capacidades físicas de transportar-se que os seres vivos apresentavam (BAUMAN, 2001 p. 129). O tempo e o espaço a percorrer, ou seja, o conceito de longe e tarde, de perto e cedo era delimitado pelo esforço que fosse possível obter dos seres vivos. Com a revolução industrial e a criação dos meios de transportes passou-se à era do *hardware*<sup>4</sup>, na qual o conceito de tempo sofre uma transformação radical, pois para percorrer um determinado espaço são criados veículos cada vez mais velozes. O espaço, a dimensão, o tamanho passam a ser mais relevantes que o tempo. Quanto mais e maior, mais poder e mais sucesso. Esta fase, no entanto, se altera com o advento do *software*, que começa a tornar o espaço irrelevante. O longe e o aqui passam a ser a mesma coisa, ou seja, “... as distâncias podem ser percorridas (e assim as partes do espaço atingidas e afetadas) à velocidade dos sinais eletrônicos...” (BAUMAN, 2001, p. 136). Todos os lugares podem ser alcançados momentânea e instantaneamente. Com a desvalorização do tempo e do espaço, a

---

<sup>1</sup> Termo usado em contraposição a hardware e a software, também conhecido como *liveware*

<sup>2</sup> É a parte física do computador: componentes eletrônicos, placas, circuitos integrados que se comunicam por meio da Unidade Central de Processamento (CPU) e capacidade de memória interna.

<sup>3</sup> O é a parte lógica, ou seja, o conjunto de instruções e dados processado pelos circuitos eletrônicos do hardware. Toda interação dos usuários de computadores modernos é realizada por meio do software, que é a camada, colocada sobre o hardware, que o transforma em algo de utilidade para o ser humano

<sup>4</sup> Os termos Hardware e Software já fazem parte dos dicionários brasileiros e são considerados como um termo da informática, classificado como substantivo e masculino. Neste estudo utilizaremos o termo e, apesar de em inglês não existir a palavra hardwares ou softwares (a própria palavra na língua materna já representa plural, como information), serão utilizados neste estudo também no plural: hardwares e softwares.

globalização gradativamente se instala. E no cenário global “**As pessoas que se movem e agem com maior rapidez, que mais se aproximam do momentâneo do movimento, são as pessoas que agora mandam**”. (BAUMAN, 2001, p. 139, grifos da autora). Como consequência, as que se movem mais devagar ou as que não têm como sair do lugar são as que passam a dever obediência. Segundo o autor, o trabalho não requer mais *corpo* e sim *software*, aumentando, inclusive, a liberdade do capital, que se torna mais extraterritorial, volátil e inconstante e, assim, “Volume e tamanho deixam de serem recursos para se tornar riscos” (BAUMAN, 2001, p. 141). O autor relaciona o processo de fusões e aquisições a este novo entendimento de que volume e tamanho representam riscos. Parece paradoxal, mas há uma autofagia organizacional. Uma organização compra a outra mostrando, aparentemente, a idéia de que o que está sendo valorizado é o tamanho, mas, em seguida, inicia um processo de *downsizing* que a reduz, aumentando rapidamente os seus resultados financeiros – menos corpo e mais software.

Da mesma forma que Bauman (2001), Kumar (2006) compartilha da visão de que as sociedades contemporâneas demonstram um novo e reforçado grau de fragmentação, pluralismo e individualismo e relaciona isto, em parte, às mudanças ocorridas na organização do trabalho, na tecnologia e no declínio do poder das nações e das culturas nacionais dominantes. Para todos eles, Kumar (2006) acredita que a imprevisibilidade eleva o grau de incerteza e a ansiedade nos indivíduos.

Dentro desse contexto social, sobressalta a preocupação com o processo de **educação**. À medida que um diploma não garante mais a prática de uma profissão até a aposentadoria, há uma demanda constante pela renovação do conhecimento. Como consequência, a velocidade com que o conhecimento novo cresce e o conhecimento anterior perde a sua validade, aumenta a ignorância humana, dado que nem todos se movimentam à mesma velocidade. A desigualdade e a exclusão social que vem afetando, inclusive, os países mais desenvolvidos, quando analisada a partir dessa perspectiva, mostra tendência ao recrudescimento. Na prática, isso pode ser percebido na convivência de pessoas nos vários espaços sociais, inclusive no local de trabalho. Apesar do mesmo nível de formação formal, mesmo idioma, mesma cultura e exposição a um mesmo contexto, as pessoas podem apresentar conhecimentos básicos muito diferentes. Estes conhecimentos diversos vão desde os conhecimentos sobre a história humana, passando por entender as informações de formas diferentes sobre fatos do cotidiano,

chegando até a perceber um ao outro como ignorante sobre um ou outro tema. (BAUMAN, 2007, p.156-163).

Observa-se que a **linguagem** vem se transformando na medida em que surgem novos equipamentos e as mensagens e interações se multiplicam nas redes de computadores, surgindo novos substantivos como *virtual, digital, ciberespaço, hardware, software, celular, interatividade, hipertextos, hiperdocumentos* e *Hipercultura*, que Lévy (1999) denominou de cibercultura. O prefixo “hiper” passa a demonstrar a potencialidade de conexão e sobreposição de informações, que permite infinitos caminhos de leitura e busca, além de associar imagem, áudio e efeitos especiais a textos e documentos. A linguagem atual está recheada de termos (semântica) e significados (símbolo) novos e, a sua grande maioria está globalizada. Essa mudança de linguagem, em âmbito global, permite compreender melhor, quase 10 anos depois que “Longe de ser uma subcultura dos fanáticos pela rede, a *cibercultura* expressa uma mutação fundamental da própria essência da cultura.” (LÉVY 1999, p.247). Para este autor, a *cibercultura* representa uma solução parcial para muitos problemas anteriores à sua existência, mas sinaliza que “As relações com o saber, o trabalho, o emprego, a moeda, a democracia e o Estado devem ser reinventadas” (LÉVY 1999, p.246).

A análise deste fenômeno a partir da teoria da ação comunicativa de Habermas (2002) pode levantar algumas suspeitas. De acordo com Habermas (2002), as ações comunicativas contribuem para a (re) produção de um ‘mundo da vida’. Ou seja, a linguagem (ou atos de fala) permite que os participantes **coordenem** o processo de comunicação, tornando possível “um acordo racionalmente motivado” (HABERMAS, 2002, p. 95), apoiado pela **representação** e **expressão** da fala. A coordenação está num nível abstrato e serve “à integração social de um mundo da vida compartilhado intersubjetivamente pelos participantes.” (HABERMAS, 2002, p.95). De maneira semelhante, o processo de entendimento na comunicação envolve a coordenação, a representação e a expressão – linguagem – alimentando a tradição e o saber cultural, enquanto que o processo de socialização, por envolver os mesmos elementos da linguagem (coordenação, representação e expressão), leva à formação e à conservação das identidades individuais. Em resumo:

Podemos imaginar os componentes do mundo da vida, a saber, os modelos culturais, as ordens legítimas e as estruturas de personalidade, como se fossem condensações e sedimentações dos processos de entendimento da coordenação da ação e da socialização, os quais passam através do agir comunicativo. [...] Esse saber consolida-se através dos trilhos da

interpretação, assumindo a forma de modelos de interpretação, os quais são transmitidos; nas redes de interações de grupos sociais ele se **crystaliza na forma de valores e normas**; pelo caminho dos processos de socialização ele se condensa na forma de enfoque, competências, modo de percepção e identidades. Os componentes do mundo da vida resultam da continuidade do saber válido, da estabilização de solidariedades grupais, da formação de atores responsáveis e se mantém através deles. A rede de prática comunicativa cotidiana espalha-se sobre o campo semântico dos conteúdos simbólicos, sobre as dimensões do espaço social e sobre o tempo histórico, constituindo o meio através do qual se forma e se reproduz a cultura, a sociedade e as estruturas da personalidade. (HABERMAS, 2002, P. 96, grifos da autora).

Como ressalta Habermas (2002, p.77), não é possível isolar uma expressão lingüística (frases faladas, escritas ou enviadas virtualmente) do contexto no qual ela é considerada válida para que se possa chegar ao entendimento social. E, nessa direção, o autor complementa que “O saber cultural está encarnado em formas simbólicas – em objetos de uso e tecnologias, em palavras e teorias, em livros e documentos, bem como em ações.” (HABERMAS, 2002, p. 98). Para este autor, “a linguagem forma o meio para as encarnações culturais e históricas do espírito humano e que uma análise metodicamente confiável da atividade do espírito não deve começar pelos fenômenos da consciência e sim pelas suas expressões lingüísticas” (HABERMAS, 2002, p.171).

Apesar dos diversos contextos e experiências dos autores citados até aqui, a visão não diverge do escreveu Karl Marx (2007):

As relações sociais estão intimamente ligadas às forças produtivas. Adquirindo as novas forças produtivas, os homens mudam o seu modo de produção, e mudando o modo de produção, a maneira de ganhar a sua vida, mudam todas as suas relações sociais. O moinho manual nos dará a sociedade com o senhor feudal; o moinho a vapor, a sociedade com o capitalista industrial (MARX, 2007, p. 135).

Neste sentido surge a questão: a qual tipo de sociedade nos leva os *bits*<sup>5</sup>? Que tipo de detentor de recursos, eles produzem? Que recursos serão mais relevantes? Quem serão os poderosos e os subjugados num meio de produção, onde recursos e produtos são intangíveis? Fala-se em sociedade da informação, na qual os geradores e detentores de conhecimento reinarão no poder.

---

<sup>5</sup> Bit é a menor unidade de medida de transmissão de dados usada na Computação e na Teoria da Informação. Um bit tem dois valores mutuamente exclusivos (0 ou 1, por exemplo).



## 1.2 A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NESSE CONTEXTO

Norteadas pela velocidade e pelo grau de incerteza que se experimenta no mundo dos negócios nesta fase tecnológica, associada à segmentação do conhecimento, as organizações buscam freneticamente consultores especializados. De um lado a tecnologia potencializa a velocidade de troca de informações, a independência para o acesso e a análise dos conteúdos existentes e a facilidade para encontrar conteúdos adicionais para nortear a tomada de decisão. Por outro o volume de informação disponível e muitas vezes suas contradições reforçam a necessidade da contratação de consultores. Os consultores aos quais se refere este estudo são aqueles que são chamados na academia de consultores organizacionais.

Neste sentido, vale lembrar que Moura (2005) destaca que na ciência da administração não há precisão sobre o que venha a ser uma organização. Além disso, ele destaca a polissemia em torno da palavra consultor e consultoria, que vai desde terceirização de serviços, considerada uma atividade inferiorizada até o aconselhamento, que demanda vanguarda em termos de conhecimento sobre as organizações.

Segundo Donadone (2003), nos anos 90, o setor de consultoria, que já vinha crescendo de forma acelerada há mais de uma década, ganha destaque e importância nas empresas em função dos processos de reengenharia, cujo principal objetivo era o *downsizing*<sup>6</sup>. Os *downsizings* não somente reduziram os níveis hierárquicos das organizações, como também eliminaram departamentos inteiros, que foram terceirizados, colocando no mercado muitos gerentes que continuaram a prestar serviços como consultores às suas antigas organizações, montaram suas próprias empresas de consultorias ou se associaram a empresas de consultoria já existentes. Por outro lado, se acirrou a competição interna por posições gerenciais, levando muitos gerentes a recorrer aos consultores mais renomados (os chamados gurus) para buscar novas formas de gestão e, conseqüentemente, se manter em seus postos ou galgar melhores posições em suas organizações. Essa demanda levou ao desenvolvimento principalmente das consultorias de estratégia organizacional, de tecnologia da informação e da criação de ferramentas de gestão empresarial. No entanto também contribuiu para o que ficou conhecido

---

<sup>6</sup> Redução de custos, principalmente por meio de corte de funcionários

e criticado no mercado como venda de “ferramentas e pacotes prontos” ou “modismo”, causando vários problemas às organizações.

Donadone (2003) demonstra o processo que consolidou a posição de destaque que estas organizações ocupam no mundo empresarial. Para tanto, ele qualifica positivamente o setor como dinâmico, com presença constante na mídia e com sedes bem situadas nas cidades mais importantes do mundo, com suas construções imponentes, além de o faturamento e o crescimento chamarem a atenção no mundo empresarial. Por outro lado, Wood e Paes de Paula (2004) criticam a cultura do *management* (gerenciamento) – um conjunto particular de idéias e de pressupostos compartilhados nas empresas e, em larga medida, no tecido social – cultura esta desenvolvida pelas empresas de consultoria, pela mídia de negócios, pelos gurus empresariais e pelas escolas de administração.

Na década atual, as consultorias, apesar de seus próprios processos de *downsizing*, se globalizaram, passando a competir nos países desenvolvidos e invadindo os países em desenvolvimento, como o Brasil. Aqui é possível ver estruturas de organizações de consultoria internacional espalhadas pelo continente ou atuando a partir, principalmente, de São Paulo, em todo território nacional.

TABELA 1 – As 10 empresas de consultoria com mais “prestígio” no mundo

As 10 empresas de consultorias com mais "prestígio" no mundo, segundo a VAULT (2009)					
Posição em 2009	Empresa de Consultoria	Sede	# países	# funcionários	Escritório no Brasil
1	Mckinsey & Company	New York	20	5.000,00	São Paulo e Rio de Janeiro
2	Boston consulting Group, Inc	Boston	60	3.900,00	São Paulo
3	Bain & Company	Boston	26	N/D	São Paulo
4	Booz & Company	New York	57	3.300,00	São Paulo
5	Monitor Group	Cambridge	26	1.500,00	São Paulo
6	Mercer LLC	New York	41	13.000,00	São Paulo e Rio de Janeiro
7	Deloitte	New York	140	165.000,00	São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Salvador, Fortaleza, Brasília, Belo Horizonte
8	Oliver Wyman	New York	16	2.900,00	São Paulo
9	PriceWaterHouseCoopers LLP	New York	153	154.000,00	São Paulo capital e outras cidades, Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Brasília, Belo Horizonte, Manaus, Vitória e cidades Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina
10	L.E.K. Consulting	Boston/ London	20	900,00	Não atua no Brasil

Fonte: tabela elaborada a partir do ranking da VAULT (2009) e de informações colhidas nos sites das empresas

É interessante notar que das 10 firmas de consultoria com mais prestígio no mundo (VAULT, 2009), as nove primeiras estão presentes no Brasil (ver TABELA 1).

### 1.3 AS IMPLICAÇÕES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Fazendo uma retrospectiva da evolução do conhecimento científico em administração a respeito do comportamento do ser humano no trabalho, observa-se a velocidade das mudanças epistemológicas. Do *homo economicus*, delineado pela Escola da Administração Científica de Taylor (1911) e Fayol (1949), quando se entendia o ser humano como previsível, controlável, egoísta, utilitarista, racional e que se motivava exclusivamente por recompensas salariais e materiais, passa-se ao conceito de *homo socialis*. Este, proveniente da Escola das Relações Humanas, do final da década de 30, na qual a dimensão social é identificada no ser humano, que se motiva por recompensas sociais e simbólicas. Já na década de 40, a Teoria Estruturalista reconhece que o ser humano atua em múltiplos papéis sociais, dentre eles o que é desempenhado nas organizações, surgindo o conceito de ser humano organizacional. Na década seguinte, Simon (1971) reconhecendo as limitações humanas para responder a variedade de situações do ambiente organizacional, propõe o conceito de racionalidade limitada, no qual o resultado ótimo é substituído pelo satisfatório e, assim, se estabelece o conceito ser humano administrativo. Com Schein (1972) nos anos 70, surge o conceito de *homo complexus*, no qual a complexidade humana é reconhecida, bem como os fatores que influenciam a sua motivação para contribuir com as metas organizacionais. Neste sentido, um indivíduo é concebido como um sistema de necessidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores e de percepções: um sistema individual (SCHEIN, 1972). Masi (2000) lança o conceito do *homo ludus*, se referindo à nova dimensão da aprendizagem e do conhecimento necessários ao mundo emergente do trabalho por ele previsto e Chiavenato (2006 p.148) fala em *homo digitalis*, fazendo alusão ao ser humano que se comunica com o mundo por meio da tecnologia da informação.

Observa-se que *homo digitalis* e o *homo ludus* são termos contemporâneos, ou seja, surgiram praticamente ao mesmo tempo, e este fato ajuda a exemplificar tanto a velocidade

maior com que o conhecimento vem sendo gerado, como o fato de que a revolução digital e a revolução do conhecimento andam juntas. E é este *homo digitalis* e/ou *ludos* que começa a povoar o ambiente organizacional.

As críticas relacionadas ao comportamento humano percebido nas organizações contemporâneas mencionam que o ser humano está irônico (WOOD JR., 2004) - uma transformação do ser humano motivado, fruto da própria era de transformações e que se torna incapaz de se levar a sério:

O homem irônico é o agente ideal para tudo que for relacionado à fugacidade e à aparência. Espécie corporativa, o homem irônico constitui-se em consumidor privilegiado de modismos gerenciais, leituras de auto-ajuda profissional e biografias de gerentes heróis. Além de receptáculo, o homem irônico pode também se constituir em vetor entusiasmado de transmissão desses mesmos conteúdos. (SESNNET 1999, apud WOOD JR., 2004, p. 124).

Pode-se dizer que o fim dos empregos - com a formalidade estabelecida pelo desenvolvimento das organizações a partir da revolução industrial - seja a mudança mais importante que vem ocorrendo no mercado de trabalho do mundo inteiro. Dados referentes à queda do número de empregos formais no mundo mostram que o momento é de transição. “A situação do emprego, no mundo, é alarmante”, informa o *Site dos Índices* em uma reportagem intitulada: *Desemprego: “A Bomba que Ameaça o Mundo”*. Citando a fonte BBC Brasil de 24 de janeiro de 2006, o *site* informa que o ano de 2005 terminou com 191,8 milhões de desempregados em todo o mundo, atingindo 6,3% da força de trabalho da Terra. Destes, mais de 50% são jovens entre 15 e 24 anos. Segundo a reportagem, “Em todo o planeta, o já combalido mercado de trabalho passa por profundas transformações - muitas delas traumáticas -, causadas pela globalização e pelo fantástico progresso tecnológico dos últimos 20 anos”. A reportagem explicita ainda que:

O atual processo de acumulação capitalista prega o uso intensivo de informação, a horizontalização das grandes unidades produtivas e o sistema de produção flexível, provocando mudanças relevantes nas relações com fornecedores. Exige, ainda, transformações rápidas no mix, demandando reduzido mercado de trabalho. **Dos trabalhadores que ficam, exige-se grande variedade de habilidades: flexibilidade, soluções criativas, alto grau de engajamento na empresa e capacidade para tomar conhecimento de todo o processo produtivo** (SITE DOS ÍNDICES, 2008, grifos da autora).

As mudanças sociais afetam diretamente os ambientes das organizações. Estes ambientes ao se adaptarem ou até mesmo ao anteciparem tais mudanças produzem novas alterações sociais, que em forma de círculo (virtuoso ou vicioso), demandam readaptação ao novo ambiente. Em função disso, a temática “Mudança Organizacional tem sido muito explorada nos últimos anos, sendo objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea” (WOOD JR., 2004, p.19). Como decorrência, idéias novas sobre o tema surgem e desaparecem com uma velocidade assombrosa. Não raro se vê, ora uma volta ao passado, ora um futurismo, além da miscigenação de conceitos provenientes das várias ciências para o mundo da administração.

Ao discorrer a respeito do comércio eletrônico e avaliar a sua influência sobre o marketing de serviços profissionais, onde se inclui a consultoria. Kotler (2002, p. 435) cita as principais diferenças relacionadas por Rayport e Bernard Jaworski entre o comércio eletrônico e o comércio tradicional. Dentre elas está o fato de que o escritório da consultoria fica permanentemente aberto; o meio de interação é a tela do computador; o cliente controla a interação e a empresa de consultoria pode rastrear o interesse do cliente. Resumindo, o ambiente das consultorias já mudou da mesma forma que o ambiente organizacional.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A ERA DO CONHECIMENTO

Em 1968, Peter F. Drucker já anunciava o fim da “continuidade” tanto da economia como da tecnologia mundial, ainda que, na época, a IBM só fabricasse computadores a razão de mil por mês (DRUCKER, 1968, p. 19). “Entre 1850 e 1870 o centro de gravidade econômico passou das indústrias da ‘Revolução Industrial’, do carvão e vapor, dos têxteis e dos instrumentos mecânicos, para indústrias novas e diferentes: aço e eletricidade, produtos químico-orgânicos e o motor de combustão interna” (DRUCKER, 1968, p.23). Há 50 anos se iniciavam “os primeiros estágios de uma mudança semelhante, e igualmente drástica, para as indústrias que se baseiam não só em tecnologias novas e diferentes, como também numa ciência, lógica e percepções diferentes. Também **diferem em capacidade produtiva, pois exigem operários qualificados, e não operários sem qualificação**” (DRUCKER, 1968, p.23, grifos da autora). Drucker (1968) compara “o impacto das informações baratas, seguras, rápidas e universalmente acessíveis, ao impacto da eletricidade” (DRUCKER, 1968, p.41).

O fato é que, para se manter em situação permanente de antecipação às mudanças, as organizações, nas últimas décadas, têm demandado profissionais capazes de detectar sinais do ambiente e de tomar decisões acertadas frente a eles. Enquanto na era industrial havia dois grupos distintos de funcionários - a elite intelectual e o operariado -, a automação provocada pela revolução tecnológica passou a demandar um modelo diferenciado de colaborador que **agregasse valor à organização** pelo que sabe e pelas informações que pode fornecer (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 5-6). O pensamento de Kaplan de 10 anos atrás também continua válido para a situação vivida pelas empresas:

As empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria dos produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informação e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados. (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 19).

Fleury; Fleury (2001) adicionam um esclarecimento relevante: “Embora essa lógica seja particularmente mais explícita nos setores de novas tecnologias, como telecomunicações e Internet, parece lícito assumir **que o comportamento de todas as empresas deva ser por ela afetado ao longo do tempo**”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 20, grifos da autora). Fleury; Fleury (2004) ratificam que o colaborador deva agregar valor à organização e definem competência organizacional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que **agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo**” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.30).

Da mesma forma, os estudos educacionais há muito dizem que o tipo de educação que melhor preparará o ser humano para a vida numa sociedade do conhecimento deveria promover: flexibilidade, criatividade, habilidade de solucionar problemas, **letramento tecnológico, habilidade de encontrar informações e uma disposição para aprender que dure a vida toda** (SCARDAMALIA e BEREITER, 1991, 1996, apud, DANIELS, 2001, p.133-134, grifos da autora). Segundo esses autores, a função primária da escolarização deve ser a construção do conhecimento coletivo na “aprendizagem baseada em problemas” e na “aprendizagem baseada em projetos” (DANIELS, 2001, p.137). Há correntes que enfatizam que os melhores resultados para enfrentar o desafio fundamental do século 21, ou seja, é inventar novas formas de cooperação humana e interação global para possibilitar o enfrentamento dos problemas complexos dos novos tempos, propõem foco na solução e não no problema (COOPERRIDER, 1987). Wood Jr. (2004, p.126) chama a atenção para que os atributos destes profissionais sejam substantivos e não apenas simbólicos, pois, não raro, familiaridade para com as novas tecnologias, por exemplo, dado que estas, em essência, são transitórias e descartáveis, pode não passar de modismo. De fato, a questão não é apenas a de familiaridade com esta ou aquela tecnologia específica e, sim de relacionamento natural com



as tecnologias e da não percepção de como elas se entrelaçam e passam a fazer parte da vida humana contemporânea. Em outros termos, significa a capacidade de saber lidar naturalmente com tecnologias.

Paradoxalmente, Mintzberg (1975) mostra que os executivos ainda preferem se informar por meio de contato pessoal e verbal, principalmente telefonemas e reuniões presenciais. Mintzberg (1992) adiciona que, quanto mais antiga for uma organização, mais padronizado tenderá a ser o seu comportamento. Assim, pode-se abstrair que, enquanto as previsões apontam para a necessidade de um perfil de profissional mais criativo, a realidade mostra que os executivos seguem conservadores dentro das organizações.

No entanto, não há dúvida de que esse novo formato da economia demanda uma força de trabalho não-braçal e privilegia o intelecto, o cérebro. Por isso se fala em capital intelectual em vez de força de trabalho. Os trabalhadores desta era, chamados de trabalhadores do conhecimento, passam a interagir não mais analogicamente, e sim digitalmente ou, de forma mais ampla, virtualmente, em nome de uma velocidade assombrosa, característica do comércio eletrônico, que funciona em tempo real. “O comércio eletrônico tem a velocidade da luz e não mais a do correio” (CHIAVENATO, 2006, p. 482).

Como decorrência, essa geração de trabalhadores valoriza a habilidade no uso de tecnologias, a liderança, o pensamento crítico e criativo e as oportunidades e incentivos para atingir alto desempenho, além de apresentar mais respeito pelas habilidades individuais e resultados alcançados do que por hierarquia, titulação, ranking (EISNER, 2005). Os trabalhadores dessa geração tendem a ser constantes negociadores e questionadores. “Quarenta horas de trabalho semanal não se aplica para eles e os gerentes comentam que as reuniões se tornaram reuniões dos porquês (*why meetings*) com a entrada desta nova geração nas empresas” (LEWIS, 2003, apud EISNER, 2005).

Neste aspecto, vale ressaltar que desde Karl Marx (1971), a questão do tempo livre para o trabalhador vem sendo discutida. Dizia ele que o trabalho, mesmo deixando de ser determinado por sua necessidade e utilidade, manteria a intensidade do esforço humano atrelada a estas, de forma que esforços, além do que fosse necessário ou útil, só aconteceriam por livre e espontânea vontade do trabalhador, no seu tempo livre (MARX, 1971, p.942).

Durante toda a existência do capitalismo, a redução da jornada de trabalho vem sendo reivindicada. Segundo Marx (1971), essa condição é preliminar para uma vida emancipada (MARX, 1971, p.344). Atualmente, essa redução tem sido apontada como uma alternativa à redução do desemprego. Antunes (2005) concorda e destaca que “uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho” (ANTUNES, 2005, p. 175). No entanto, para ele, reduzir jornada de trabalho não implica em redução do tempo de trabalho. A complexidade do trabalho faz com que as jornadas de trabalho, ainda que apresentem tempo de dedicação formal de mesma intensidade, significam tempo de trabalho diferente (ANTUNES, 2005). Ou seja, quatorze horas de trabalho por dia, legalmente permitidas há décadas atrás, poderiam representar menos trabalho do que 7 horas diárias atualmente. Além disso, como decorrência da revolução digital, amplia-se o trabalho realizado pelas máquinas e diminui-se o trabalho que demanda o ser humano.

Mas a questão também gira em torno do lucro. Um bom exemplo dessas mudanças foi a greve dos roteiristas nos Estados Unidos, que se iniciou em novembro de 2007. O motivo da paralisação é bem parecido com os produzidos pelas greves do mundo industrial: participação nos lucros. No entanto, algumas peculiaridades dão a esta greve um aspecto diferente. Primeiro, os grevistas reivindicam participação nos lucros dos programas exibidos pela Internet, cujo modelo de negócio ainda não está claramente definido. Em segundo lugar, assiste-se ao primeiro piquete virtual, pois “os roteiristas decidiram usar ferramentas como *blogs*<sup>7</sup>, vídeos e outros métodos de divulgação na Internet para chamar mais atenção à causa” (OBSERVATÓRIO DE IMPRENSA, 2007). Enquanto nas fábricas os piquetes impedem que os demais funcionários entrem para trabalhar, estes grevistas “entraram” no *Myspace*<sup>8</sup>, que pertence a *News Corporation* - empresa americana afetada pela greve -, e realizaram os seus protestos. Outro aspecto interessante é a repercussão em grande escala. Um vídeo intitulado “The Office is closed” (O Escritório está Fechado) foi visto mais de 550 mil vezes no *Youtube*<sup>9</sup>, num curto espaço de tempo. Assim, os grevistas utilizaram a Internet contra as próprias empresas que dominam a Internet, não sendo necessária a presença da imprensa –

---

7 Weblog é uma página da Web que permite atualizações organizadas cronologicamente simulando um mural, onde se afixa (post em inglês) informações.

8 MySpace é a maior rede social online do mundo com mais de 110 milhões de usuários segundo reportagem do Estado de São Paulo de 07/01/2008, cujo serviço compreende a socialização de fotos, blogs e perfis de usuário, além de um sistema interno de e-mail, fóruns, grupos e armazenamento de músicas.

9 O YouTube (do inglês you – você - e tube - tubo ou televisão – significando TV Você ou o seu próprio programa de TV) é um site na internet que permite que seus usuários carreguem, assistam e compartilhem vídeos em formato digital.

repórteres pessoalmente fazendo um “furo de reportagem” - para colocar as organizações em situação de risco de imagem. Pode-se até afirmar que essa foi a primeira greve dos trabalhadores do conhecimento do século XXI.

### **2.1.1 O hiperespaço social brasileiro**

Segundo dados do IBGE (2005), um quinto dos brasileiros com mais de 10 anos acessaram a Internet pelo menos uma vez no período dos três últimos meses anteriores à pesquisa, tendo metade deles acessado pelo menos uma vez por semana. No entanto, de acordo com os dados dessa pesquisa, 40% dos entrevistados declararam acessar a Internet do local de trabalho. Na faixa etária entre 24 e 39 anos, este percentual sobe para 59%. Das pessoas que acessaram a rede mundial de computadores do ambiente de trabalho, 46% tinham entre 24 e 39 anos e 30% mais de 40 anos.

As edições de número 459 e 460 do Jornal do Comércio de Pernambuco de julho de 2007 comentam os dados de pesquisa do Ibope – Instituto Brasileiro de Opinião pública e Estatística de que o acesso à Internet atingiu, em maio de 2007, a soma de 33,1 milhões de usuários brasileiros e destacam que:

Por trás desses indicadores, está uma contribuição silenciosa e ainda não detectada pelos institutos de pesquisas: a formação da primeira geração 100% on-line. São jovens adultos entre 18 e 25 anos que nunca conheceram o mundo sem a Internet, pois nasceram e se desenvolveram com a tecnologia como sendo algo comum e natural em suas vidas. Eles utilizam a rede para as principais atividades diárias: informação, compras, diversão, relacionamento, educação e trabalho. (QUEIROZ, 2007).

Segundo a reportagem, a geração digital não lê jornais ou revistas e, raramente, assiste à TV, apesar de estar sempre atualizada com as notícias do momento. Além de utilizar a Internet para obter informações, também a utiliza para produzi-las por meio de escritas diárias (blogs), produção de vídeos (*Youtube*), artigos em enciclopédias digitais (*Wikipedia*) e páginas pessoais (*home pages*). Esta geração que não compra *CDs* (*compact disks*) em lojas de discos como as gerações anteriores. Este grupo prefere “baixar” músicas na Internet, porém não produzem *CDs* piratas e sim transferem as músicas para seus *PDA*s (*Personal digital*

*assistants* ou Assistente Pessoal Digital). O meio eletrônico, se não for utilizado com o objetivo de aquisição de produtos e serviços, fatalmente ajudará no processo de tomada de compra. A internet é utilizada para pesquisar a qualidade, verificar preços, identificar as lojas onde o produto está disponível, as condições para entrega, o custo do frete, as formas de pagamento e bônus para a compra *on-line*. A reportagem destaca ainda que o nível de conveniência que este consumidor persegue é o de possuir, em um só aparelho, as facilidades de um computador de alta capacidade de resposta. Este consumidor deseja acesso a Internet por meio de rede de conexão sem fio (*wireless*) em um aparelho eletrônico. O aparelho deve ser capaz de armazenar e reproduzir arquivos de dados, áudio e de vídeo, ser uma câmera digital de alta resolução, um celular de última geração e um assistente pessoal com grande capacidade de armazenamento de dados.

O assunto que a reportagem repercute está de acordo com pesquisas que vem sendo realizadas na área de psicologia desde os anos 80 com jovens e crianças de vários países do mundo. Estes estudos têm concluído que o uso intensivo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) leva as crianças a desenvolver estratégias cognitivas e psicológicas próximas às dos adultos. Porém as crianças nascidas na era tecnológica percebem com naturalidade as máquinas e as enxergam além do limite que os adultos impõem aos objetos inanimados. Conseqüentemente, as consideram como parceiras de suas brincadeiras e do processo de aprendizagem, ainda que tenham clareza sobre o que é máquina e o que é ser vivo. (TURKLE, 1984 e 1997, apud BELLONI e GOMES 2008),

Do ponto de vista social, a reportagem destaca que, para esta geração, “diversão e relacionamento podem acontecer em qualquer lugar, inclusive no trabalho. Não há uma separação clara de horários e locais para isso”. Por meio da Internet, essa geração bate papo em vários ambientes de interação e jogam virtualmente. No campo profissional, os membros dessa geração procuram se especializar fazendo cursos de graduação e de pós-graduação à distância. A reportagem citada chama essa geração de Geração C. Como decorrência da forte interação, essa geração apresenta as características de colaboração, confiança nas informações dos grupos com os quais interagem e valorização da transparência nas relações (QUEIROZ, 2007). Especialistas afirmam que essa geração prefere o computador à televisão e já decretou a aposentadoria do e-mail e do telefone fixo (MOREIRA, 2007). Eles preferem conversas

instantâneas e interativas e são multitarefa<sup>10</sup>. Estes dados sinalizam que se desenvolve na sociedade uma nova geração de profissionais: os nativos da era digital (MOREIRA, 2007).

As interações sociais parecerem estar mais intensas e simultâneas, resultando em imensas teias de relações humanas, as quais impulsionam a criação de conhecimento e o conseqüente volume de informações. À medida que aumenta o número de pessoas conectadas, mais redes são criadas e mais conhecimento e informação são gerados e com maior velocidade.

### **2.1.2 Uma *hiperdesigualdade***

No entanto, há um fato que requer atenção. A nova geração não está se formando de maneira igualitária no território nacional. A pesquisa do IBGE (2005), acima citada, com pessoas acima de 10 anos, mostra que 75% dos que acessaram a Internet são do sul, centro-oeste e sudeste, com uma divisão aproximadamente igualitariamente entre eles. Apenas 25% são do norte e nordeste, também divididos igualitariamente. 41% dos Brasileiros acessaram a Internet, seguidos por São Paulo e Santa Catarina, com 30% da população conectada. No outro extremo está Alagoas e Maranhão com menos de 8% da população na rede. Os jovens entre 15 e 17 anos representam 34% dos acessos, enquanto que no Norte, Nordeste e Centro-Oeste, as pessoas que mais utilizaram a rede têm idade um pouco mais elevada - entre 18 e 19 anos.

A pesquisa do IBGE (2005) também informa que quanto mais elevado o nível de instrução, maior proporção de usuários da internet. Das pessoas com mais de 15 anos de estudo (ou seja, graduação completa), 76% acessaram a internet. O mesmo comportamento o IBGE (2005) observou para a renda. Quanto maior o nível de renda maior o acesso a internet. Para quem ganha mais de cinco salários mínimos, o acesso sobe para 70%. E este comportamento é semelhante em todas as regiões.

---

<sup>10</sup> Desempenham várias atividades ao mesmo tempo: falam ao celular, conversam pela internet, participam de jogos eletrônicos, etc.

Outro dado importante da pesquisa do IBGE (2005) é que 72% dos que acessam a internet buscam educação e aprendizagem, 69% comunicação com outras pessoas, 54% procuram lazer e 46 % lêem jornais e revistas. No que se refere à variável sexo, o IBGE identificou 22% de homens e 20% de mulheres entre os que acessam a internet, mas não identificaram correlações entre o uso e esta variável. Gráficos que ilustram estas informações do IBGE (2005) estão no APÊNDICE C.

Ao estratificar por classe social, Campello de Souza (2004) verificou que, na cidade do Recife, das classes médias e altas, mais de 85% das pessoas tem acesso a um computador, acessam a Internet e possuem telefone celular. Mais de 80% usam processador de textos, mais de 50% usam planilha eletrônica e mais de 70% usam jogos eletrônicos. O tempo médio passado em frente ao computador é de mais de 18 horas/semana, sendo metade na Internet. Já em outra pesquisa realizada, também por Campello de Souza (2004), com jovens adolescentes de baixa renda também da cidade do Recife, observou-se que apenas 35% possuem acesso a computadores. O autor estudou os impactos da introdução das novas tecnologias da informação e da comunicação na sociedade em termos de mudanças cognitivas, a partir de três gerações de indivíduos, às quais chamou: pré-digital (pessoas com 71 anos ou mais); digital (pessoas entre 40 e 70 anos) e pós-digital (pessoas com menos de 40 anos). Campello de Souza (2004) conclui que, quando um indivíduo se desenvolve privado de contato com computadores e Internet ele pode ser excluído “de um importante ‘salto’ evolucionário na capacidade cognitiva. Como decorrência o indivíduo não é apenas social e economicamente prejudicado, mas também cognitivamente deficitário em comparação com os seus pares mais *informatizados* e que a lacuna produzida pode se tornar um abismo intransponível. Por isso, a forma recomendada para se lidar com esta situação é evitar que ela se instale.

## 2.2 O PROCESSO DE COGNIÇÃO

### 2.2.1 A Teoria da Mediação Cognitiva (TMC)

O estudo mais recente, com foco em processos cognitivos, foi realizado no Brasil em 2004 por Campello de Souza (2004), que dividiu amostras de populações da cidade do Recife em três gerações em função do tempo de exposição a tecnologias: A geração Pré-Digital, pessoas com mais de 71 anos em 2004, que estariam com pelo menos 40 anos quando surgiram os primeiros computadores pessoais e, portanto, já haviam estruturado suas vidas e seus modos de pensar e agir; a geração Digital, pessoas entre 40 e 70 anos, que tinham entre 20 e 39 anos de idade (eram jovens adultos) na ocasião; e a geração Pós-Digital, pessoas com menos de 40 anos, que nasceram ou eram adolescentes quando os computadores pessoais já faziam parte do mundo. Tais pesquisas mostraram que os indivíduos mais jovens apresentam muito mais domínio das tecnologias e preferem imagens visuais a verbais. Por isso, a Teoria da Mediação Cognitiva – TMC - prevê o aparecimento de um novo conjunto de conhecimentos, valores e práticas sócio-culturais estruturados ao redor das novas tecnologias da informação e da comunicação – a Hiper cultura. A Hiper cultura está associada a um novo padrão de funcionamento mental, segundo a lógica e a dinâmica operacional dos dispositivos computacionais digitais; estas mudanças levarão a um nível mais elevado de desempenho cognitivo (lógico-matemático e técnico-científico). Por isso, estar inserido na Hiper cultura significa aumentar as chances de sucesso social e profissional e “Dado a rapidez das profundas transformações individuais e coletivas ligadas à emergência da Hiper cultura, está surgindo um imenso abismo entre gerações cuja dimensão é sem precedentes.” (CAMPELLO DE SOUZA, 2004). E num curto espaço de tempo, fortes mudanças sociais puderam ser observadas. Enquanto a geração com idade média por volta dos 50 anos apresenta uma lembrança sólida e nostálgica daquilo que representou o telex na sua dinâmica profissional, a geração com idade média de 20 anos já nem ao menos se lembra do disquete de cinco polegadas e um quarto<sup>11</sup>. Pode-se especular que, com a existência dos atuais potentes

---

<sup>11</sup> Discos que armazenavam no máximo 1,2 megabytes.

hardwares, de tamanho cada vez menor e com capacidade de armazenamento maior, alguns já nem se lembram mais do substituto do disquete de cinco polegadas e um quarto, o mais potente à época, o mini-disquete três e meias polegadas<sup>12</sup>. O armazenamento de dados em CD e DVD mal chegaram a se estabelecer e já foram substituídos pelos *pendrives*<sup>13</sup>.

### 2.2.2 Estudos geracionais

Nos Estados Unidos, atualmente, a academia divide as gerações de trabalhadores em quatro grupos: Os Veteranos<sup>14</sup>, que são aqueles que nasceram antes de 1945 e atualmente representam 10% do mercado de trabalho; os “*Baby Boomers*”<sup>15</sup>, nascidos entre 1945 até 1964, que correspondem ao maior contingente de trabalhadores (45%) próximos a aposentadoria; a Geração “X”<sup>16</sup>, nascidos entre 1965 até 1980 e que já ocupam 30% da força de trabalho e a Geração “Y”<sup>17</sup>, nascidos após 1980, estes, que viraram o milênio e viveram completamente a era da Internet, ocupam hoje 15% do mercado de trabalho americano (PAUL, 2004; FRANCIS-SMITH, 2004; JOHNS, 2003; MARTIN e TULGAN, 2004; RAINER, 2002; apud EISNER, 2005). Estima-se que, atualmente, nos Estados Unidos, entrará nas organizações um jovem para cada dois empregados experientes que se aposentarem, e isto deverá acontecer pelos próximos 10 anos (PIKTIALIS, 2004, apud EISNER, 2005). Essas mudanças, claramente, representaram impactos sobre as empresas e tornam mais desafiantes os trabalhos dos gerentes, de modo que, aproximadamente 60% dos profissionais de recursos humanos das grandes companhias americanas reportam conflitos entre trabalhadores jovens e *seniores* (WORK ETHIC PRIMARY CONFLICT, 2004, apud EISNER, 2005). Este tema se tornou, então, o mais importante aspecto de diversidade nas empresas daquele país. Basta navegar pela Internet para ver a quantidade de sites dedicados à questão, além do aparecimento de um nicho de consultores especializados no tema de

<sup>12</sup> Discos que armazenavam no máximo 2,88 megabytes.

<sup>13</sup> Memória extra para computadores. Nome técnico: Memória USB Flash Drive é um dispositivo de armazenamento constituído por uma memória flash com a aparência semelhante à de um isqueiro que pode ser conectado diretamente ao computador.

<sup>14</sup> Também chamados de tradicionalistas, “filme mudo” (silents) ou a maior geração.

<sup>15</sup> Assim conhecidos por serem resultados da explosão de natalidade de aconteceu nos Estados Unidos no pós-guerra.

<sup>16</sup> Os filhos dos Baby Boomers

<sup>17</sup> Também chamados Echo Boomers, ou seja, aqueles que imitam os Baby Boomers, Milênio, por terem nascido na virada para o novo milênio, após 1980, geração Internet ou Nexters, os próximos (geração N).



gerenciamento de gerações. A geração Y, que, nos Estados Unidos, foi a que se desenvolveu num mundo amplamente virtual, tem habilidade com os equipamentos sem fio para transmissão de dados e informações, como celulares, computadores, mouses, impressoras, entre outros. Acessar sua rede de contatos virtualmente é um hábito que trazem desde sua origem e, por isso, reproduzem este comportamento no seu local de trabalho. Não entram em contato com a sua rede de relacionamento apenas quando necessitam, eles se mantêm “plugados”, procuram o que precisam na rede mundial e fazem tudo isso simultaneamente ao mesmo tempo em que trabalham. Estão acostumados a fazer várias coisas ao mesmo tempo. Um recente estudo detectou que eles consomem 31 horas de mídia em 24 horas, devido aos acessos simultâneos. (WEISS, 2003, apud EISNER, 2005). Essa geração apresenta um estilo de gerenciamento inclusivo, não aprecia a lentidão e deseja *opinião* imediata sobre desempenho (FRANCIS-SMITH, 2004, apud EISNER, 2005). Seu lema é velocidade, customização e interatividade. É uma geração verdadeiramente global, socialmente consciente, com espírito voluntário e reivindicatório.

No Brasil não há, até o momento, no mercado de trabalho, uma geração essencialmente digital. No entanto, pode-se esperar, em algumas organizações, uma concentração desta geração. Pelos dados do IBGE, em 2005, 21% da população brasileira com mais de 10 anos acessou a Internet de algum local: domicílio, local de trabalho, estabelecimento de ensino, centro público de acesso gratuito ou pago, domicílio de outras pessoas ou qualquer outro local. E o acesso foi por meio de um microcomputador, utilizado pelo menos uma vez, no período dos três últimos meses anteriores a pesquisa. Destas pessoas, 36,3% acessaram pelo menos uma vez por dia e 47,3%, pelo menos uma vez por semana. No Norte, este percentual foi de 12%, no Nordeste 11,90%, no Sudeste 26,3%, 25,6% no Sul e 23,4% no Centro-Oeste. É interessante notar que 41,1% das pessoas do Distrito Federal acessaram a Internet, em São Paulo foram 29,9% e em Santa Catarina 29,4%. No outro extremo, Alagoas ficou com 7,6% e Maranhão com 7,7%. As pessoas mais jovens acessam a rede, tendo 33,9% delas entre 15 e 17 anos. No norte, nordeste e centro-oeste, as pessoas que mais utilizaram a rede têm entre 18 e 19 anos. O nível de instrução das que acessam a rede é maior (mais de 10 anos de estudo) enquanto que as que não acessam têm no máximo até seis anos de estudo. A menor procura é por compra ou encomenda de bens e serviços (13,7%) e transações bancárias e financeiras (19,1%). O tipo de função das pessoas também as diferenciou no uso da rede: o contingente formado pelos militares e funcionários públicos

estatutários foi o que apresentou o mais elevado percentual de pessoas que acessaram a Internet (47,7%), vindo, em seguida, o dos empregadores (40,6%) e depois os dos empregados com carteira assinada (32,6%). As pessoas com mais rendimentos acessaram a internet para comprar e as pessoas com menos renda acessaram para lazer e educação. De todas as pessoas que não acessaram a internet, somente 20,9% não o fizeram por achar desnecessário. Destes dados, pode-se supor que as pessoas com renda elevada, maior grau de instrução e da região sudeste são as que mais acessam a rede e que, portanto, são mais *hiperculturais*.

A revisão bibliográfica sobre a interconexão virtual e a sua relação com o ambiente organizacional leva a supor que a nova geração de trabalhadores interconectados apresenta um modelo cognitivo diferente das gerações conhecidas, bem como de seus pares que não tiveram acesso à tecnologia. As relações sociais, por meio de interconexão virtual, representam toda uma nova forma de se comunicar e pode ser comparada ao aprendizado de ‘um novo idioma – o idioma da Hiper cultura. O prazo para que uma pessoa se torne familiarizada com a cultura de interconexão virtual é similar ao prazo que um brasileiro adulto precisaria para aprender inglês ou alemão sem sair do país. E, mesmo estudando por este tempo, dificilmente a sua pronúncia seria próxima a de um nativo ou de quem aprende uma segunda língua desde a infância. A linguagem da interconexão parece no mínimo demandar um esforço cognitivo similar.

### **2.2.3 Os nativos digitais (ND) e imigrantes digitais (ID)**

Marc Prensky (2001) concorda com este pensamento quando divide as gerações em “nativos digitais” e “imigrantes digitais” fazendo um paralelo com quem conhece um idioma, ou seja, é um nativo e uma pessoa que aprende o idioma, da mesma forma que um imigrante. Para Prensky há uma nova geração que já nasceu falando a linguagem digital e a percebe como fazendo parte de sua vida. No entanto, há outra que aprendeu como lidar com ela e, neste sentido, estão em muitos estágios – uns mais fluentes, outros menos, uns com sotaque, outros com sotaque quase imperceptível a um nativo. O autor lembra que “diferentes tipos de experiências levam a diferentes estruturas cerebrais segundo o Dr. Bruce D. Berry de Baylor

College of Medicine [...] nos podemos dizer com confiança que seus padrões de pensamento estão mudando [...]. E linguagem aprendida tardiamente, dizem os cientistas, vão para diferentes partes do cérebro” (PRENSKY, 2001).

Das Teorias da Ação e em Uso de Argyris (1982, p.8) sabe-se que o comportamento humano está de acordo com a teoria em uso, ou seja, aquela que se manifesta efetivamente no momento em que uma situação problema se faz presente. No entanto, pode ser declarada, mesmo de forma espontânea, outra intenção de ação, que Argyris (1982) chamou de Teoria da Ação. Assim, o ser humano age, automaticamente, por meio dos conceitos construídos e armazenados desde a mais tenra idade. Segundo Argyris (1982, p.11), os executivos, por agirem de forma automática e com base em sua profunda experiência, podem tomar decisões, sem perceber que a sua ação foi irracional e ineficiente. E, para mudar uma ação, apoiada em experiências profundas, não é simples, pois é um desafio grande mudar as bases aprendidas na infância. Porém não é impossível e Argyris (1982) afirma que, segundo suas pesquisas, esse processo pode levar o mesmo tempo que uma pessoa leva para jogar bem *tênis* ou *golfe*, o que requer muita prática. Há muitos exemplos de conhecimentos que não é possível colocar em manuais – os conhecimentos tácitos – e, estes, não podem ser substituídos pelos explícitos. Pode-se escrever um documento extenso explicando a uma pessoa como manusear um *mouse* para acessar o computador, mas a pessoa só vai aprender e fazer os movimentos firmes depois de tempo de experiência no uso. Assim aprenderá por meio dos seus próprios erros e acertos, ainda que o processo seja facilitado se houver alguém do seu lado mais experiente no uso do mouse. Isto se dá também porque um manual não é capaz de eliminar o medo ou aumentar a confiança de alguém na prática de uma atividade.

Como se pode perceber, a complexidade do ambiente e a utilização de tecnologia parecem produzir mudanças profundas nas estruturas cognitivas humanas.

Um estudo realizado por Flynn (1987) com crianças de gerações diferentes, de 20 países desenvolvidos diferentes, detectou que os níveis de Quociente de Inteligência (QI) aumentaram de 5 a 20 pontos no período de 20 a 70 anos, o que equivale a três pontos por década em média. Flynn atribui este aumento de inteligência ao desenvolvimento de algum tipo de “capacidade abstrata de resolução de problemas” e indica três possíveis explicações para o fenômeno: melhoria nas condições de nutrição e saúde, aumento da complexidade da sociedade e da cultura, que gera um ambiente cada vez mais desafiador, e crescente

sofisticação e disseminação da tecnologia eletrônica (telégrafo, rádio, telefones, televisão, videocassetes, computadores, Internet) (CAMPELLO DE SOUZA, 2004).

Assim, a nova geração<sup>18</sup>, por crescer mergulhada nas novas mídias, apresenta um domínio tecnológico muito maior do que as gerações anteriores e uma nova cultura baseada na:

- a) Independência e liberdade de expressão, devido ao amplo acesso à informação e possibilidade de opinar;
- b) Abertura intelectual e emocional, por expor seus pensamentos e emoções mais íntimas em diários e *blogs*;
- c) Inclusão, por se conectar sem as fronteiras físicas;
- d) Inovação, por identificar-se com a transformação, buscar melhores formas de fazer as coisas, capacidade de construir novas experiências e pela expectativa por mudanças constantes;
- e) Preocupação com a maturidade, por não serem mais obcecados pela juventude e desejarem demonstrar que são maduros;
- f) Investigação da tecnologia, não estando mais preocupado em como a tecnologia funciona e sim como fazê-la funcionar para atender às suas necessidades;
- g) Instantaneidade, onde processos que anteriormente levavam dias ou mesmo semanas, hoje duram um segundo (longo e insuportável para esta geração);
- h) Sensibilidade ao interesse corporativo, autenticidade, senso crítico e confiança, desenvolvida a partir da necessidade de selecionar e validar as informações e suas fontes

Campello de Souza (2004), com base em Tapscott (1998 e 2003), destaca aspectos relevantes para o estudo aqui objetivado:

---

<sup>18</sup> Tapscott chama de Geração N, que neste estudo é chamada de geração hipercultural.

A Geração-N [...] exerce uma pressão no sentido de uma mudança radical na tradicional estrutura de trabalho baseada numa hierarquia de comando e controle, favorecendo, ao invés disso, uma abordagem baseada no compartilhamento descentralizado de conhecimentos e competências; com tudo isso se identifica, portanto, a emergência de uma nova geração que se diferencia enormemente da anterior em termos de sua forma de agir e pensar. (TAPSCOTT, 1998, 2003, apud CAMPELLO DE SOUZA, 2004).

Da mesma forma, a visão de Lévy (1999) sobre o conhecimento na *cibercultura* pode ser resumida pelo parágrafo do autor reproduzido abaixo:

O ciberespaço, interconexão dos computadores do planeta, tende a torna-se a principal infra-estrutura de produção, transação e gerenciamento econômicos. Será em breve o principal equipamento coletivo internacional da memória, pensamento e comunicação. Em resumo, em algumas dezenas de anos, o ciberespaço, suas comunidades virtuais, suas reservas de imagens, suas simulações interativas, sua irresistível proliferação de textos e signos, será o mediador essencial da inteligência coletiva da humanidade. Com esse novo suportes de informação e de comunicação emergem gêneros de conhecimento inusitados, critérios de avaliação inéditos para orientar o saber, novos atores na produção e tratamento dos conhecimentos. Qualquer política de educação terá que levar isso em conta. (LÉVY, 1999, p.167).

De uma perspectiva de mais longo prazo vale lembrar que, antes da escrita, a morte de uma pessoa idosa representava uma biblioteca perdida. Com a escrita, o saber passa ser transmitido pelo livro e é o interprete que domina o conhecimento. Com a invenção da impressão, o saber passa a ser transmitido pela biblioteca e é o sábio (cientista ou o estudioso) que passa a dominar o conhecimento. Com a *desterritorialização* da biblioteca, aparece um novo tipo de transmissão de conhecimento, uma volta à oralidade original, transmitida por coletividades humanas vivas, porém não por uma comunidade física, mas existentes nos mundos virtuais, onde a simulação ocupa um lugar central. A simulação está cada vez mais presente, não só nas atividades de pesquisa científica, de criação industrial, de gerenciamento, de aprendizagem, como também nos jogos e diversões. “Do ponto de vista da inteligência coletiva, permite a colocação em imagens e o compartilhamento de mundos virtuais e de universos de significado de grande complexidade” (LÉVY, 1999, p.164-166).

Os estudos de Piaget (2002)- Epistemologia Genética -, a Teoria dos Campos Conceituais de Vergnaud (1997), o Sócio-Construtivismo de Vygotsky (1984) e a Teoria Triárquica da Inteligência de Sternberg (1999) se complementam e esclarecem como esta aprendizagem se processa. Para Piaget (1997), o indivíduo humano nasce provido de um sistema nervoso que, em sucessivas interações com o ambiente, forma o seu próprio conjunto de lógicas (PIAGET, 1977). Para Vergnaud (1997), a capacidade cognitiva envolve conjuntos hierarquizados de operações automáticas que resultam em escolhas de repertórios de respostas às situações (VERGNAUD, 1997). Vygotsky (1984) destaca que ocorre uma série de fenômenos na chamada Zona de Desenvolvimento Proximal, onde dinâmica de sistemas de signos de uma cultura através de processos de interação social e por meio do uso de ferramentas. Vygotsky (1984) e Sternberg (1999) definem inteligência como sendo a capacidade de se obter sucesso e realização na vida real. Nesse sentido, ele atribui o fracasso à falta de determinados atributos, tais como motivação, controle de impulsos e perseverança, além da presença de procrastinação, incapacidade de retardar a gratificação e excesso ou falta de autoconfiança (STERNBERG, 1984, 1988, 1991, 1999a, 1999b apud CAMPELLO DE SOUZA, 2006). Campello de Souza (2005) incorporou os conceitos fundamentais destas quatro abordagens, tornando-os complementares e lançou a Teoria da Mediação Cognitiva (TMC), incluindo os impactos da introdução das novas tecnologias da informação e da comunicação na sociedade e nas mudanças cognitivas e individuais resultantes de tal processo. A TMC postula que, na interação entre um indivíduo e um objeto, há uma dinâmica de Assimilação onde padrões e invariantes operatórios do segundo são internalizados na mente do primeiro. Esta Assimilação se dá sob a forma de novas lógicas, sendo que cada nova Assimilação se faz acompanhar de uma Acomodação, que reestrutura o intelecto, de modo a construir uma estrutura de potencial crescente (PIAGET, 1977; SEMINÉRIO, 1996, LURIA, 1976; VYGOTSKY, 1984; BRUNER, 1997 apud CAMPELLO DE SOUZA, 2006); Os seres humanos complementam o seu processamento cerebral por meio de diversos tipos de recursos externos disponíveis no ambiente, ou seja, por meio de algum tipo de cognição *extracerebral* (PHILIPS, 1989; LOCK, 2000, apud CAMPELLO DE SOUZA, 2006). Segundo Campello de Souza:

A raça humana tem sido capaz de sobreviver e prevalecer enquanto espécie devido à sua fenomenal capacidade de produzir e fazer uso do saber, algo que se tornou possível devido à capacidade da espécie em transcender os seus limites fisiológicos de processamento de informações por meio do uso de elementos externos aos indivíduos. Tem-se ainda que tal fenômeno acaba por moldar a própria estrutura e dinâmica dos processos de pensamento à luz do funcionamento dos elementos extracerebrais de processamento (CAMPELLO DE SOUZA, 2007).

#### **2.2.4 Os jogos eletrônicos**

Por isso, na construção do conhecimento, o jogo tem um papel fundamental, pois permite a assimilação, e a inteligência permite sintetizar a assimilação com a acomodação, produzindo a adaptação. Froebel (1826) introduziu o conceito de jogo na educação infantil e Karl Groos (1898) criou a teoria sobre jogos na pedagogia. Vygotsky (1984, p.109) atribui ao brinquedo à possibilidade de se criar uma situação imaginária, onde se joga a regra das situações reais e onde é possível desenvolver novas regras. Para Vygotsky (1984, p.120), o brinquedo “não é o aspecto predominante da infância, mas é um fator muito importante do desenvolvimento”. Ao brincar, a criança tem liberdade para agir e, lidar com uma situação imaginária ajudará no desenvolvimento do pensamento abstrato. A criança passa, neste processo, a relacionar situações reais com as situações que estão em seu pensamento. Neste aspecto, com o advento do computador e dos demais artefatos eletrônicos, a criança não apenas brinca como também lida, no cotidiano, com um processo de simulação constante, ao ligar e desligar aparelhos, conectar equipamentos, manusear artefatos que permitem jogos individuais, interativos e velocidade de ação.

Para Belloni e Gomes (2008), o uso pedagógico apropriado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pode levar as crianças a desenvolverem comportamentos colaborativos e autônomos de aprendizagem, benéficos para seu desenvolvimento intelectual e sócio-afetivo. Estas autoras partem do mesmo princípio de Campello de Souza (2005). A mediação computacional da mediação entre o sujeito e o objeto do conhecimento, proveniente das teorias sócio-construtivista, geram “novos modos de aprender” (BELLONI e GOMES 2008), os quais, segundo as autoras já vêm se desenvolvendo, fora da escola, porém ignorada pelos especialistas em educação. O estudo dessas autoras sugere que a nova geração, cujo

desenvolvimento se dá de forma interconectada, aprimora o intelecto como resultado da interação com a tecnologia, aliada no seu processo cognitivo, aumentando a aprendizagem e a capacidade de gerar novos conhecimentos, o que torna o mundo mais veloz.

### **2.2.5 A Hipercultura na consultoria organizacional**

O serviço de consultoria é essencialmente uma atividade profissional de relacionamento (MATTOS, 2006). E, em um relacionamento, pela Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1990), o cliente, para dar valor ao que está recebendo de um consultor, demanda do profissional autoridade no tema, sinceridade e racionalidade. Da mesma forma Argyris e Schön (1991) alertam que, para uma intervenção de sucesso, nas relações já estabelecidas na empresa-cliente, é imprescindível que as informações trazidas pelo consultor sejam válidas e úteis, a escolha pelo cliente seja livre e também que haja comprometimento interno. E Austin (1990) destaca que todo processo de comunicação se dá a partir das experiências individuais e particulares de cada participante de um relacionamento interpessoal, sendo exatamente essa característica que permite a produção de conhecimento - entendendo-se por conhecimento algo que vai além do conceito de recepção e transmissão de informação. Desta forma, a interação dos seres vivos com o meio resulta em diversas visões de mundo (MATURANA, 2001 p.223).

Os exemplos apresentados na teoria de Maturana (2001) mostram que os indivíduos mais jovens são vistos com comportamentos diversos da maioria, antes que os mais idosos os assimilem. Para Maturana (2001), a linguagem toma um papel fundamental na cognição, porque o comportamento, que é descrito – semanticamente – por um observador, se transforma, ao longo da evolução dos organismos que o produzem (MATURANA, 2001, p.231). Desta forma, para o autor, as palavras passam a ser objetos e a ocultarem o processo que as constituiu. Nesta passagem, ficam lacunas preenchidas sucessivamente, e desta forma, o ser humano passa a acreditar no que criou e ignorar o que não sabe:



Só quando alguma interação nos tira do óbvio – por exemplo – quando somos bruscamente transportados a um meio cultural diferente -, e nos permitimos refletir, é que nos damos conta da imensa quantidade de relações que consideramos como garantidas. Desta forma, a cultura é ao mesmo tempo uma maneira de ver e de agir, e também uma forma de ocultar. (MATURANA, 2001, p.264).

Pode-se estar diante de uma mudança desta magnitude, que transporta para uma nova cultura (a Hiperultura) de forma tão brusca que será obrigatória a reflexão e a criação de novos pressupostos. Segundo Maturana (1984, p.217), os vertebrados imitam e, “a imitação permite que certo modo de interação vá além da ontogenia de um indivíduo e se mantenha mais ou menos invariante através de gerações sucessivas”. Assim, observam-se condutas culturais estáveis através das gerações (MATURANA, 1984, p. 223). Este conceito o leva as seguintes conclusões:

A imitação e a contínua seleção comportamental intragrupal desempenham um papel essencial, na medida em que tornam possível o estabelecimento do acoplamento dos jovens com os adultos, por meio do qual é especificada certa ontogenia, que se expressa no fenômeno cultural. [...] O cultural é um fenômeno que se viabiliza como um caso particular de comportamento comunicativo. (MATURANA, 1984, p. 223).

### **2.2.6 Consultor: especialista ou generalista**

A discussão sobre a questão do generalista ou do especialista é antiga. Inicialmente a administração era um curso de graduação com foco generalista. Nos últimos 30 anos isto vem se transformando e a especialização tomou conta deste campo. Administradores se especializam em Recursos Humanos, por exemplo, e nada entendem de finanças ou de marketing. Isto sem levar em conta toda a questão que gira entre o administrador acadêmico e o administrador executivo, que não deixa de ser mais uma forma de especializar.

Na visão da maioria dos autores, os especialistas estão mais distantes dos cargos de gerência do que os generalistas. No entanto, na prática, o que tem acontecido nos últimos anos é que os especialistas vêm sendo preferidos para assumir cargos mais elevados e, dessa forma, médicos se tornaram diretores de hospitais, engenheiros diretores de fábricas de automóveis, por exemplo, auditores, presidentes de empresas de auditoria e especialistas em recursos

humanos diretores de empresas de recrutamento, sem levar em consideração as grandes prestadoras de serviços jurídicos, etc.

Recentemente, uma NFI Research, identificou que “mais da metade dos executivo-seniores e gerentes garantem que, ao longo dos últimos anos, as empresas favoreceram especialistas em relação a generalistas. E quando o assunto é recompensar e promover, a maior parte das companhias é mais generosa com especialistas que com os generalistas”. (MARTIN, 2007)

Os generalistas são favorecidos em cerca de um terço das organizações e 20% afirmam que prefeririam generalistas em seus departamentos, segundo a pesquisa. Para Martin (2007), os generalistas impulsionam a inovação no longo prazo e os especialistas é que sobem para os cargos mais elevados. Martin (2007) ainda alerta que as organizações devem procurar colocar mais generalistas em suas organizações. Diz ele “Executivos devem evitar o excesso de especialização. No ambiente corporativo de hoje, cada vez mais os empregados precisam enxergar o todo.”

É interessante notar que, na visão dos executivos, os consultores devem ser especialistas e contratam com o objetivo de ter o máximo de conhecimento sobre um assunto específico e assim solucionar o problema de sua organização. Segundo Reyes Jr. e Cardoso (2006):

As organizações fazem uso freqüente da figura do consultor externo. Este profissional deve ser um especialista na área que vai analisar, que normalmente tem larga experiência nela, e que geralmente analisa suas experiências anteriores, a procura de situações análogas, para então fazer as recomendações que achar devidas. Exatamente da mesma maneira age o indutivista ao partir de uma série de observações para lograr uma teoria. (REYES JR. e CARDOSO, 2006).

Independente da controvérsia do tema espera-se que aqueles consultores organizacionais, que realizam seu trabalho junto a altos executivos das organizações sejam mais generalistas do que especialista. Isto porque os problemas da alta gerência são de diversos níveis de complexidades e normalmente inéditos.

### 2.3 O EXECUTIVO HIPERCULTURAL

Nos dias atuais, o que se diz sobre a nova geração de pessoas conectadas é que há uma mudança importante na forma como se relacionam socialmente: em redes e virtualmente. Drucker (1968) previu que

[...] as informações, daqui a uns poucos anos, poderão ser obtidas basicamente por um processo de “participação temporária” em que um grande número de usuários possui seus próprios dados num mesmo computador, com um sigilo absoluto, mas também com um acesso completo e imediato sempre que o desejarem (DRUCKER, 1968, p.39).

Hoje se sabe que o sigilo não é tão absoluto assim, nem os dados estão concentrados em um único computador. Mas um grande número de usuários possui seus próprios dados no computador pessoal ou num provedor e estes muitas vezes são compartilhados e podem ser acessados de qualquer ponto do planeta, por meio da grande rede – a internet.

De Piaget (1970), com a Epistemologia Genética, e da Teoria Sócio-Construtivista de Vygotsky (1984), sabe-se que o conhecimento se constrói e é constituído por meio de interações sociais. E é evidente que a forma como as interações sociais se processam está em transformação nos dias atuais. Em vez de reuniões pessoais parece que o uso de comunicadores instantâneos está sendo privilegiado, provavelmente em nome do imediatismo que a própria velocidade de mudanças tecnológicas impõe, como também em função do ambiente competitivo, no qual se necessita de informações tempestivas para a tomada de decisão, principalmente no mundo corporativo.

Diante desse contexto, o presente estudo focalizará a dinâmica do ambiente de trabalho no qual as organizações, de um lado, demandam profissionais que aprendem, para enfrentar a competitividade mercadológica crescente e, de outro, procuram deter os novos mecanismos de aprendizagem, os quais chegam às organizações por meio da contratação dos *hiperprofissionais*. As organizações assim procedem em nome de uma suposta perda de produtividade, ainda que esta esteja sendo mensurada de maneira simplificada, frente à complexidade do ambiente.

### 2.3.1 O valor da tecnologia da informação no aprendizado

Bauer (1999) destaca que “a tecnologia é apenas um meio, um facilitador nas mãos do homem. O verdadeiro potencial de melhoria não reside na tecnologia, e sim na sinergia, que a tecnologia apenas permite aflorar” (BAUER, 1999, p.184). Como lembra o próprio Bauer (1999), o conceito de sinergia na administração, no qual “a produtividade e os resultados de pessoas trabalhando em grupo são potencialmente maiores que a soma de seus esforços, se tomados individualmente” é conhecido desde a década de 40. E a sinergia é algo inerente ao sistema humano (MARIOTTI, 1996, apud BAUER, 1999, p.184), desde que ele se comporte como um sistema aberto, em constante interação. Mas a sinergia potencial das organizações ainda não deslanchou como esperado. Segundo Bauer, um dos motivos é a “ênfase na especialização que aprisiona as pessoas em seus nichos de conhecimento específico e as impede de acompanhar as mudanças de um mundo em permanente evolução” (BAUER, 1999, p.184). Outro motivo apontado pelo autor é a hierarquia organizacional, que também tolhe a interação, na medida em que supervisores intermediários atuam como aglutinadores das informações que vem das camadas inferiores da organização para canalizar para a alta administração. Pode-se observar, no entanto, que a tecnologia possui um papel fundamental neste processo, pois ela começa a fazer essa intermediação de informações em quantidade maior, melhor e de forma mais rápida (BAUER, 1999, p.185). BAUER (1999, p. 173-199) clama por mudanças nas organizações e nas estratégias de recursos humanos, para que as pessoas sejam preparadas para operar na instabilidade, facilitadas pela tecnologia.

Na realidade, as facilidades eletrônicas como *e-mails*, videoconferência, agendas, fóruns, reuniões eletrônicas, elaboração coletiva de documentos, *workflow* (automação dos fluxos de trabalhos rotineiros) estão silenciosamente permitindo a formação de equipes “automáticas” (BAUER 1999, p.183). No entanto, parece que as novas tecnologias, na medida em que facilitam as interações entre as pessoas desde a mais tenra idade, permitem a elas exercitarem o seu potencial de sinergia e adentrem a organização com uma diferente visão de mundo, obrigando as organizações a se transformarem. A nova geração apresenta algumas características psicológicas específicas, dentre elas: aceitação da diversidade, pois o contato entre as pessoas se dá sem identificação imediata de, por exemplo, idade, gênero, raça e religião; aprendizagem globalizada, pois pode discutir e pesquisar temas no âmbito global,

com grande velocidade e praticidade; aprendizagem coletiva, onde os recursos e as competências são compartilhados; e uma nova forma de trabalhar pautada por curiosidade, autoconfiança, rebeldia, inteligência, foco, adaptabilidade, auto-estima e orientação global, além do domínio das ferramentas digitais (TAPSCOTT, 1998, 2003, apud CAMPELLO DE SOUZA, 2004).

A afirmação a seguir proporciona um bom sinalizador do que vem a ser a nova visão de mundo: “Tecnologia é ‘tecnologia’ apenas para as pessoas que nasceram antes de sua invenção<sup>19</sup>” (TAPSCOTT, 1997, p.20). Uma crônica de Mário Prata intitulada “A Máquina da Canabrava” permite pensar sobre a magnitude desta mudança de visão de mundo, quando cita um *e-mail* recebido de uma amiga narrando a explicação da filha de 12 anos sobre uma máquina de escrever que ela encontrou entre os pertences de uma tia falecida:

[...] é assim, é uma máquina, tipo um... teclado de computador, sabe só o teclado? Só o lugar que escreve?[...] Então. Essa máquina tem assim, tipo... uma impressora, ligada nesse teclado, mais assim, ligada direto, sem fio. Bem, a gente vai, digita, digita... [...] E a máquina imprime direto na folha do papel, que a gente coloca ali mesmo! É muuuito legal! Direto, na mesma hora, eu juro! [...] Entendeu mãe?... Zupt, a gente escreve e imprime, a gente até vê a impressão tipo na hora, e não precisa esta coisa chata de entrar no computador, ligar, esperar hooras, entrar no word, de escrever olhando na tela, mandar para a impressora, esse monte de máquina, de ter até estabilizador, comprar cartucho sabe, de nada, mãe! É muuuito legal, e nem precisa colocar na tomada! Funciona sem energia e escreve direto na folha da impressora! [...] Só tem duas coisas: não dá pra trocar a fonte e nem para aumentar a letra, mas não tem problema. (PRATA, 2007, p. 131)

Este texto exemplifica como o ser humano aprende e explica o mundo a partir de suas experiências práticas. Maturana (1984) afirma que comportamento são as “mudanças de postura ou posição de um ser vivo, que um observador descreve como movimentos ou ações em relação a um determinado ambiente” (MATURANA, 1984, p. 152). Para a menina da crônica o meio que ela conhece é o eletrônico, onde está inserido o computador e todo o seu aparato. Assim, a “nova” máquina é entendida e explicada por ela à sua mãe a partir dos conhecimentos que ela possui do novo ambiente. A mãe, no entanto, tem outra visão do meio ambiente e jamais veria a máquina de escrever daquela forma, a não ser após a descrição da filha. Assim, o conhecimento é construído. De forma semelhante, um laptop pode ser visto

---

19 Fala de Alan Kay da Apple.

como um computador, porém portátil, que pode ser levado a qualquer lugar e, em caso de ausência de energia, possui uma bateria que funciona por certo período de tempo. Ou, como um equipamento portátil que vez ou outra necessita ser recarregado. Esta segunda é a visão dos mais jovens, que fazem analogia entre o laptop e o celular e não entre o laptop e o velho computador. Uma pessoa adaptada ao contexto anterior, ao computador, poderia descrever um computador, como sendo uma máquina de escrever acoplada a uma televisão. Maturana explica isto da seguinte forma: “O sistema nervoso não ‘capta informações’ do meio como freqüentemente se diz. Ao contrário, ele constrói **um** mundo, ao especificar quais configurações do meio são perturbações e que mudanças estas desencadeiam no organismo” (MATURANA, 1984, p. 188, grifos da autora).

Assim, as pessoas que nasceram e cresceram utilizando e brincando com as novas tecnologias, podem ser detentoras de uma visão de mundo diferente. Visão esta possivelmente mais adequada à complexidade a ele inerente, porque já chegam ao mercado de trabalho, naturalmente “treinadas” para tanto. No entanto, podem ter dificuldade de lidar com a lógica em vigor, não compreender os pressupostos estabelecidos e, poderão inclusive, definir novos pressupostos. Pode-se supor também que, com a entrada acelerada de aparatos tecnológicos na sociedade, está sendo gerada uma distância poucas vezes enfrentada entre gerações, no que diz respeito a visões de mundo.

### **2.3.2 A importância dos jogos no desenvolvimento**

A internet surge nos Estados Unidos durante a guerra fria (década de 70), sendo, na seqüência, utilizado pela academia e, com a melhoria tecnológica e a criação do computador pessoal, no início dos anos 80, ela passa a ser cada vez mais vulgarizada naquele país. Mas somente em meados da década de 90 é que o computador pessoal e a internet começaram a ficar popularizados no Brasil (DORNELLES, 2004).

Por outro lado é em meados da década de 70 que os jogos eletrônicos passam a fazer parte do cenário brasileiro. Primeiro com os fliperamas e, em seguida, os vídeo games que dominaram a década de 80 (DORNELLES, 2004) e continuaram se aperfeiçoando durante

todo o processo de entrada dos computadores pessoais e da internet. A partir de então as tecnologias da informação e da comunicação – conhecidas como TIC - foram ganhando cada vez mais públicos. Esse aumento deveu-se ao aumento da velocidade de conexão à internet, redução do custo de acesso a computadores e internet e diminuição do tamanho de aparelhos eletrônicos, incluindo aí os telefones celulares.

Senge (1990, p.341) ressalta que, em sistemas complexos, as conseqüências de nossas ações não são imediatas e nem precisas. Por isso, ele sugere a aprendizagem por simulações da realidade, da mesma forma que a criança aprende a viver em sociedade com os seus brinquedos. Para tanto, Senge (1990) propõe a utilização de micro-mundos<sup>20</sup>, uma espécie de simuladores da realidade (não necessariamente eletrônicos) que pode ser utilizado em treinamento empresarial. Para Senge (1990, p. 362), os micro-mundos permitem uma integração com o mundo “real”, além de possibilitar acelerar e desacelerar o tempo para testar as conseqüências das decisões, é possível comprimir o espaço, permitindo a visão sistêmica, isolamento de variáveis, experimentação de estratégia baseada na teoria, pausa para reflexão e memória institucional. Nas profissões que envolvem alto risco, o aprendizado já se processa por simulação, como no caso de simuladores de vôo, cirurgias, guerras, etc. O jogo é, portanto, uma ferramenta robusta no desenvolvimento da aprendizagem. Esta percepção de Senge (1990) mostra, então, que o uso elevado de informática, incluindo aí os jogos eletrônicos, computadores e internet na infância e adolescência aumentam o aprendizado, desenvolvendo a capacidade de tomada de decisão e de trabalho em equipe. De acordo com o autor:

Hoje, está surgindo um novo tipo de micro-mundo. Computadores pessoais estão possibilitando integrar o aprendizado das complexas interações de equipe com aprendizado das complexas interações dos negócios. Esses micro-mundos permitem que os grupos reflitam, exponham, testem e aperfeiçoem os modelos mentais nos quais se baseiam ao enfrentarem problemas difíceis. São espaços tanto para conceber visões quanto para experimentar uma ampla gama de estratégias e políticas para alcançar visões. Gradualmente, estão se tornando um novo tipo de ‘campo de treino’ para equipes gerenciais, lugares onde equipes aprenderão como aprender juntas enquanto se engajam em suas questões de negócios mais importantes. (SENGE, 1990, p.342)

---

20 Micro-mundo – termo criado pelo educador e cientista da computação Seymour Papert (Senge, 1990, p. 438).

### 3 OBJETIVO

#### 3.1 CAMPO DE PESQUISA

Este estudo está delimitado aos consultores organizacionais por uma série de razões. Dentre elas a de que a atividade de consultoria é essencialmente uma atividade relacional (MATTOS, 2006), o que possivelmente a expõe precocemente ao impacto das novas formas de comunicação e de relacionamento social (em redes e virtualmente). Outra razão não menos importante foi a que levou Argyris (1991) a estudar consultores. Segundo Argyris (1991), eles representavam a nata dos profissionais com a melhor educação formal. Os consultores se atualizam com mais frequência e demandam muita informação, o que os deixa muito próximos daquilo que se está convencendo chamar de trabalhadores do conhecimento. Assim, esses profissionais apresentam a maior probabilidade de ter uma melhor formação, o que, conseqüentemente, aumenta a chance de terem e permanecerem familiarizados com as novas tecnologias e as utilizarem por mais tempo. Outro fator de importância destacável é o de que a indústria de consultorias vem crescendo vertiginosamente nos últimos anos (DONADONE, 2003) e influenciando a produção e disseminação do conhecimento em Administração (WOOD JR e PAULA, 2004, p.7). Além disso, são eles que orientam os altos executivos nas suas tomadas de decisões e que em momentos de mudanças relevantes podem definir os rumos do mundo econômico.

Desta forma, o foco do estudo é compreender como se dá a relação entre o desempenho dos consultores organizacionais e a intensidade de exposição à Hiper cultura.



### 3.1.1 Tema de Pesquisa

O tema de pesquisa, portanto, é a análise da relação entre o uso das novas tecnologias no ambiente de realização de negócios e os resultados daí decorrentes, quando comparados ao trabalho realizado de forma menos *hipercultural*. Quais são as ferramentas utilizadas e os resultados alcançados no relacionamento com os clientes, ou seja, nos processos de prospecção, contato, negociação, execução e acompanhamento das atividades desenvolvidas nas organizações? Que valores agregados trazem para as empresas o uso, por seus funcionários, dos *sites* de relacionamento, dos comunicadores instantâneos, dos fóruns de discussão, da computação móvel, dos celulares, do *Blackberry* e discorrer sobre o uso, dos ditos ultrapassados *emails*, quando comparados com o formato de relação mais pessoal? O quanto essas novas ferramentas interferem na aquisição de informações, na construção de conhecimentos, na produtividade e no volume de negócios quando comparado com as formas tradicionais de execução do trabalho?

### 3.1.2 Premissas para a Pesquisa

A revolução tecnológica aumentou a quantidade de meios de interação entre as pessoas, acelerou a velocidade de circulação de informação e afetou a forma de construir conhecimento. Conseqüentemente, uma nova geração de profissionais está sendo desenvolvida com diversos níveis de familiaridade com essas novas formas de interação, busca de informações e construção do conhecimento. No ambiente organizacional brasileiro, inclusive nas consultorias, que serão o foco deste trabalho, convivem, de um lado, uma geração acostumada com processo de interação social mais materiais, pessoais, concretos, ainda que venham operando no dia-a-dia com as ferramentas do ambiente digital. Em situação oposta está outro grupo, uma geração essencialmente digital, ainda que conviva com a lógica e a concretude do ambiente ainda dominante. Não se pode desprezar o fato de que, quem

nasceu depois de 1980, está com cinco anos de experiência profissional aproximadamente e pode estar em contato com novas tecnologias desde a infância<sup>21</sup>. Essa nova geração já nasceu mergulhada na rede mundial de computadores e está habituada a interagir com pessoas de várias culturas, enquanto, paradoxalmente, as áreas de recursos humanos vêm lutando arduamente para que os profissionais da atualidade trabalhem em equipe e respeitem as diversidades.

Estudos norte-americanos mostram uma preocupação crescente com a nova geração, acostumada à ambientes interativos, com a liberdade de criar o seu próprio conhecimento. Ao chegar ao ambiente de trabalho, essa geração se depara com organizações fortemente hierarquizadas, onde a dicotomia entre comando e controle, governantes e governados, transmissores e receptores de informações ainda domina. Esse ambiente, para a nova geração, se apresenta hostil quando comparado com os novos valores desenvolvidos por meio das relações virtuais, pois ela parece estar acostumada a pensar com um cérebro coletivo, ainda que fortaleça a cada dia a individualidade.

Assim, a premissa deste estudo é a de que está chegando ao mercado de trabalho uma geração de profissionais *hiperculturais*, o que poderá demandar uma atualização com marcas epistemológicas profundas na administração.

### **3.1.3 Hipótese de Pesquisa**

A hipótese deste estudo é a de que esta nova geração de profissionais que chega ao mercado de trabalho apresenta um processo diferente de interação no ambiente organizacional. Por conviverem por muito tempo com a velocidade de troca de informações, eles aprenderam a ser mais produtivos, a trabalhar melhor em equipes diversificadas, a ser mais generalistas e autodidatas, além de aceitarem melhor as mudanças e serem capazes de trabalhar em mais de um projeto ao mesmo tempo com naturalidade. Essa geração é mais independente, crítica, busca um maior nível de responsabilidade e está mais habituada a tomar

---

<sup>21</sup> De fato, a grande invasão tecnológica começou a acontecer no Brasil no início da década de 90, com mais de 10 anos de atraso em relação aos países desenvolvidos.

decisões rápidas. Se, por um lado, essas características possibilitam às empresas alcançarem um resultado econômico maior, como decorrência da maior produtividade, por outro, essa nova geração digital possui uma visão de mundo bem diferenciada da geração de trabalhadores adaptada ao modelo de trabalho tradicional. Além de deter a autoridade, quando o tema é o uso das novas tecnologias digitais e interagir por meio de mecanismos não convencionais, essa diferença também pode afetar as bases das relações de poder dentro das organizações e representam mais um desafio organizacional.

### **3.1.4 Importância do Tema**

Poucos trabalhos na área da administração, no Brasil, estudaram a geração digital no ambiente de trabalho. Nos Estados Unidos existe uma vasta quantidade de trabalhos neste sentido, que considera a convivência de várias gerações no ambiente organizacional. No entanto, não foi identificado qualquer estudo, nessa linha, em consultoria. Assim, uma investigação dessa natureza, realizado no mercado nacional de consultorias, poderá lançar luz sobre a importância do entendimento desta geração de profissionais e sua contribuição para a realização de negócios, para a produtividade organizacional e, conseqüentemente, para o resultado das empresas. O estudo realizado no mercado de consultorias poderá contribuir tanto para com as consultorias organizacionais quanto para as empresas-cliente, que poderão analisar suas políticas para aproveitar melhor o potencial da nova geração.

### **3.1.5 Objetivo Geral**

O objetivo geral do estudo é aprofundar o conhecimento sobre a possível relação entre a Hiper cultura de consultores organizacionais e os diversos aspectos que afetam a sua vida profissional.

### 3.1.6 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

1. Identificar alguns fatores condicionantes da Hiperultura;
2. Delinear o perfil de Hiperultura dos consultores organizacionais;
3. Analisar o impacto da Hiperultura no desempenho profissional dos consultores organizacionais;
4. Relacionar as características dos consultores *hiperculturais* e o seu sucesso profissional;
5. Analisar a contribuição da Hiperultura para o trabalho dos consultores organizacionais;
6. Analisar as crenças *Hiperculturais* e como elas podem afetar a atividade de consultoria.

## 4 MÉTODO

O método utilizado tem base quantitativa com o uso de análise estatística. Porém longe de ter caráter indutivo, procura trilhar o pensamento de Popper (2007) que contribuiu para o método científico com sua crítica aos métodos indutivos e com sua afirmação de que toda descoberta encerra um “elemento irracional” (uma intuição criadora). Como consequência, ele criticou os antigos positivistas, principalmente Hume (1999) e Kant (2006), afirmando que:

Os velhos positivistas só desejavam admitir como científicos ou legítimos os conceitos (ou noções, ou idéias) que, como diziam ‘derivassem da experiência’, ou seja, os conceitos que acreditavam ser logicamente reduzíveis a elementos da experiência sensorial, tais como sensações (ou dados sensoriais), impressões, percepções, lembranças visuais ou auditivas, e assim por diante. (POPPER, 2007, p.35)

Neste sentido, para Popper (2007) os enunciados empíricos são suscetíveis à revisão, ou seja, os enunciados podem ser criticados e substituídos por enunciados mais adequados. E, neste sentido, Popper (2007) lançou o conceito de falseabilidade. Ou seja, mesmo havendo um consenso sobre uma hipótese ou teoria, é necessário que se possa refutá-la, pois, considerando que a verdade é inalcançável e que se aproxima dela por tentativas, nenhuma teoria é definitiva. Assim, a qualquer tempo, a ciência é sempre provisória.

O método deste estudo ainda que esteja suportado por ferramentas estatísticas e análises quantitativas, não tem pretensões positivistas e, tão pouco, tem a pretensão de fazer do que está se chamando de Hiperultura uma verdade absoluta. A intenção é estudar a fenômeno e fazer uma releitura do que já foi explorado e trazer contribuições ao entendimento desse fenômeno que afeta a humanidade.

## 4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A estratégia metodológica foi traçada a partir da idéia de que ciência é a arte de questionar de forma disciplinada. E, com base nisso, não foi desprezada a pesquisa qualitativa, como normalmente se espera de trabalhos científicos que usam pesquisa quantitativa e análises estatísticas. Como comenta Demo (2000), “toda proposta de captação da realidade (metodologia) está sempre a reboque de teoria na qual se definem os contornos mais relevantes da realidade. Não vêm antes nem o dado, nem o método.” Concordando com Demo, não se pretende entrar na dicotomia entre quantidade e qualidade, pois a natureza não parece se preocupar com esta distinção e nem se pode afirmar que são as diferenças de cunho quantitativo e qualitativo que geram resultados diferentes a um estudo; mas sim o conjunto de uma estratégia metodológica elaborada e utilizada por um autor para interpretá-la. Vale a pena reler o que diz Demo a este respeito:

Assim como rejeitamos a redução da qualidade à quantidade, faríamos o mesmo erro interessando-nos apenas pela qualidade. O problema do positivismo é o reducionismo excessivo, ou a ditadura do método, e isso a pesquisa qualitativa pretende evitar. (DEMO 2000, p. 151)

Portanto, a busca de dados foi realizada em duas etapas:

### 4.1.1 Pesquisa Exploratória

A análise de caráter exploratório, de acordo com Richardson (1999), visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, ou seja, quando “os pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação” (RICHARDSON 1999, p.17).

Apesar da questão digital e seus impactos no mundo das organizações já terem sido estudados, de forma exaustiva no mundo, existem no Brasil poucos estudos o relacionem com a questão de gerações de trabalhadores, com vivências diferentes. Para tanto, foi realizado o estudo exploratório delineado com o objetivo de encontrar algum possível tipo diferente de comportamento, de visão de mundo, de conhecimento e uso de *software* e *hardware*, de formas de trabalho dos consultores organizacionais e de sua relação com clientes, colegas de profissão e amigos pessoais.

Os resultados dessa pesquisa serviram de base para presumir os aspectos mais importantes e relacionáveis, possibilitando a elaboração do questionário de pesquisa quantitativa. As entrevistas da pesquisa exploratória foram realizadas por meio de roteiro semi-estruturado e não foram gravadas. Com base no roteiro, o entrevistador fez as anotações tanto das respostas como de outras observações que chamaram à sua atenção no ambiente de trabalho dos consultores.

As entrevistas exploratórias focaram o uso das ferramentas tecnológicas existentes tanto no cotidiano profissional, quanto na vida pessoal dos entrevistados. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas presenciais, com um roteiro norteado pelos seguintes pontos:

- Caracterização do entrevistado (Sexo, idade, formação, área de atuação)
- Situação Profissional (Cargo, volume de atividades, atuação isolada ou em rede, clientes)
- Experiência de trabalho e perfil do profissional
- Nível de uso de novas tecnologias em geral (Sites de relacionamento, *VoIP*, organizadores pessoais, participação em fóruns, e-mail, ferramentas de busca; videoconferência; jogos; computação portátil)
- Uso das novas tecnologias na atividade profissional (nos contatos; nas abordagens; na divulgação/ propaganda; nas negociações; nos hábitos de trabalho)
- Conseqüências do uso das novas tecnologias (reação de clientes; reação de colegas; busca de informações; capacidade de filtragem; novos negócios).
- O uso de tecnologias na vida pessoal

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de entrevista com três profissionais de consultoria organizacional da cidade de São Paulo. A cidade de São Paulo foi escolhida por ser considerada a porta de entrada brasileira para as tecnologias de ponta. Os profissionais tinham as idades de 31, 40 e 50 anos, representando, assim, três possibilidades de perfis, identificados a partir da literatura, em função do nível de familiaridade e de uso de tecnologias da informação.

O entrevistado com idade de 50 anos - geração Digital de Campello de Souza (2004) -, ou seja, aquele que estaria em 2004 com pelo menos 40 anos e, portanto, já havia estruturado sua vida e seu modo de pensar e agir quando surgiram os primeiros computadores pessoais. Neste estudo ele foi referenciado pelo nome de “Estrangeiro”, complementando o conceito de Prensky (2001) que os divide apenas em nativos digitais e imigrantes. O entrevistado de 40 anos em 2004, que nasceu ou era adolescente quando os computadores de grande parte já estavam presentes no mundo e no Brasil, mas a internet e os computadores pessoais não haviam sido vulgarizados. Este foi referenciado pelo nome de Imigrante digital. Já o entrevistado de 31 anos foi denominado de Nativo digital, do conceito de Prensky (2001), pois viveu a adolescência na década de 90 quando surgiram, no Brasil, os computadores pessoais e a internet e ambos se vulgarizaram com extrema velocidade.

Pela hipótese em estudo, a nova geração de profissionais que chega ao mercado de trabalho, apresenta um processo diferente de interação no ambiente organizacional, por conviver, há muito tempo, com a velocidade de troca de informações. Esta geração aprendeu a ser mais produtiva, a trabalhar melhor em equipes diversificadas, a ser mais generalista e autodidata, além de aceitar melhor as mudanças e ser capaz de trabalhar em mais de um projeto ao mesmo tempo com naturalidade. Essa geração é mais independente, crítica, busca um maior nível de responsabilidade e está mais habituada a tomar decisões rápidas.



A partir dessa hipótese, os dados colhidos foram analisados com base nos estudos educacionais de Daniels (2001), que destaca que o processo educacional, para preparar o ser humano para a vida numa sociedade do conhecimento deveria envolver: flexibilidade, criatividade, habilidade de solucionar problemas, letramento tecnológico, habilidade de encontrar informações e uma disposição para aprender que dure a vida toda.

Estes aspectos foram agrupados em três grandes temas que foram chamados de:

- **CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO** - Aspectos relacionados à criatividade, habilidade de solucionar problemas, de encontrar informações, disposição para aprender, curiosidade, autoconfiança, flexibilidade, auto-estima, capacidade de adaptação a ambientes instáveis, agilidade, foco, customização, inteligência, ousadia e rebeldia.
- **LETRAMENTO DIGITAL** - Um padrão de funcionamento mental, segundo a lógica e a dinâmica operacional dos dispositivos computacionais digitais, interesse por jogos eletrônicos, pela aprendizagem coletiva, onde os recursos e as competências são compartilhados, domínio das ferramentas eletrônicas de interatividade.
- **INTERAÇÃO SOCIAL** - Preferência por interação virtual, gerando como consequência a aceitação da diversidade e nível de consciência globalizado.

O quadro a seguir destaca as principais características percebidas nos três entrevistados:

<b>QUADRO 1 – Características identificadas na pesquisa exploratória</b>			
Entrevistados	Capacidade de Adaptação	Letramento Digital	Interação social
Estrangeiro	<p>Prefere o livro à Internet.</p> <p>Preocupação excessiva com a segurança dos equipamentos em detrimento da experimentação de softwares.</p> <p>Foca no que já conhece ou já aprendeu.</p>	<p>Usa as tecnologias que facilite o seu trabalho, mas não as de interação social.</p>	<p>Prefere os contatos pessoais.</p>
Imigrante digital	<p>É autodidata</p> <p>Faz pesquisa na Internet e tem facilidade para separar o que tem valor do que não tem, mas não sabe bem quais critérios são utilizados para qualificar as informações.</p>	<p>Dos sites de relacionamento usa <i>linkedin</i>, Messenger e <i>Skype</i>.</p> <p>Utiliza <i>Youtube</i>, Google para relacionamento e pesquisa</p> <p>Utiliza o software <i>camtasia</i> para preparar apresentações a clientes.</p>	<p>Realiza poucas reuniões presenciais</p> <p>Participa de 20 projetos simultâneos</p> <p>Explora o visual nas relações de trabalho</p> <p>Acredita que e-mails curtos são mais lidos.</p>
Nativo Digital	<p>Demonstra estar em processo de aprendizagem contínua.</p> <p>Pesquisa tudo na Internet pessoal e profissionalmente</p> <p>A verificação é realizada visitando vários sites e checando as informações entre si, analisando frente à lógica e à experiência já acumulada.</p> <p>Faz diagnóstico rápido, prioriza.</p>	<p>Gosta de jogos eletrônicos estratégicos</p> <p>Utiliza <i>Orkut</i>, <i>Skype</i>, <i>Youtube</i>, <i>Messenger</i> para se manter em contato com profissionais e amigos. Vai onde os amigos estão.</p> <p>Utiliza <i>camtasia</i> e <i>Youtube</i> para fazer apresentação a clientes</p> <p>Utiliza <i>Wikipédia</i>, sites de universidades e de empresas para obter informações.</p>	<p>Acredita que o email é adequado para contatos mais formais.</p> <p>Contata os amigos nos sites de relacionamento e nos de interação instantânea.</p>

Analisando a Capacidade de Adaptação, o entrevistado Estrangeiro é conservador e cético em relação a novas tecnologias. Faz suas pesquisas em livros: “a internet tem muita coisa, mas, se é necessário fazer algo mais elaborado, tem de comprar livro, tem de tomar cuidado com vírus e piratarias”. Já o Imigrante e o Nativo Digital pesquisam a Internet e nem se dão conta de como fazem para separar a informação de boa qualidade das demais. O Nativo Digital conseguiu descrever com simplicidade que verifica a mesma informação em vários

lugares e que, naturalmente, ela se confirma ou não. “A lógica, o bom senso e a experiência também ajudam”. O Nativo Digital denotou gosto pela velocidade: “Faço diagnóstico rápido. Não vamos fazer uma longa cirurgia, vamos mexendo onde pode melhorar rápido. É necessário priorizar. O cliente não sabe priorizar. As empresas querem fazer muito em pouco tempo e a capacidade de entrega fica desbalanceada”. Em oposição ao Estrangeiro que se preocupa mais com a segurança dos equipamentos e das informações, o que demanda tempo e, conseqüentemente, reduz a velocidade da ação. Talvez isto se dê em função do valor que o Estrangeiro dá a qualidade, enquanto que o Nativo Digital pode valorizar mais a quantidade ou a redução do uso do tempo.

Quanto ao Letramento Digital chamou a atenção à relação dos entrevistados com os jogos eletrônicos. Observou-se que o Nativo Digital demonstra gostar de jogos e, na entrevista, mencionou que considera a bolsa de valores um jogo estratégico – “Gosto de jogos, vou virar *homebroker*<sup>22</sup>”. Já os outros dois não se interessam por jogos virtuais. O Imigrante Digital afirmou conhecer o *Second Life*<sup>23</sup>, mas não se sentiu atraído. O Nativo Digital disse é viciado em jogos eletrônicos e, por isso, os evita. Ele afirmou não jogar *World of Warcraft*<sup>24</sup> porque tem custo.

Na Interação Social, fica claro que o Estrangeiro prefere encontros de negócios presenciais. Já o Imigrante se comunica eletronicamente, valoriza a imagem e mensagens curtas. O Nativo Digital considera os clientes conservadores e, por isso, prefere conversar com eles por e-mail (considera o e-mail mais formal). O Nativo Digital, ainda que encontre os amigos freqüentemente, mantém contato com eles continuamente de forma eletrônica. É o único que utiliza o Orkut, conhece todos os sites de relacionamento e demonstra estar atento ao aparecimento de novidades neste sentido.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa exploratória, pode-se supor que existam diferenças importantes na atuação diária de profissionais a partir da extensão de suas experiências com as novas tecnologias.

---

<sup>22</sup> Negociador de papéis em bolsa de valores pelo meio de ordens emitidas em meio eletrônico para corretoras de títulos mobiliários.

<sup>23</sup> É um ambiente virtual tridimensional que simula a vida real e social do ser humano.

<sup>24</sup> É um tipo de jogo, conhecido como RPG –Rolling-Play Game, jogado pela internet, em interação com vários outros jogadores. Este tipo de jogo simula uma história, na qual cada jogador representa um personagem.

Nas entrevistas se falou pouco ou quase nada em contato telefônico, jornais, revistas ou televisão como meios de obtenção de informações. Os meios de interação eletrônica dominam e há indícios de que a geração nativa já define o e-mail como algo formal para entrar em contato com alguém. Isto pode indicar a possibilidade de uso do e-mail somente para o trabalho e a preferência pelos comunicadores instantâneos para manter contato com relações pessoais. Os nativos digitais parecem preferir contatos imediatos, instantâneos, de preferência interativos, pois podem fazer isto, ao mesmo tempo em que pesquisam ou preparam um e-mail para um cliente.

Vale ressaltar que os dados colhidos nesta pesquisa exploratória foram tratados como recomenda Demo: “Depoimento não é feito para acreditar-se nele. Cientificamente falando, o primeiro gesto é a dúvida” (DEMO 2000, p.157).

#### **4.1.2 Pesquisa Quantitativa**

Como consequência, foi elaborada uma pesquisa quantitativa para obter mais informações e fazer uma análise da hipótese em questão. Entende-se, nesse estudo, a estatística como sendo **“um conjunto de técnicas de tomada de decisão que ajudam o pesquisador a fazer inferências de amostras para populações e, assim, testar hipóteses”** (LEVIN e FOX, 2004, p. 16 e 18, grifos da autora).

#### **4.1.3 Participantes**

A pesquisa foi realizada com consultores organizacionais em âmbito nacional e obteve 157 questionários respondidos de forma completa. Estimou-se que o email que continha o convite para responder à pesquisa atingisse mais de 1000 consultores organizacionais, que prestam serviço a diversos tipos e portes de empresas. 250 consultores responderam ao

questionário, porém de forma incompleta, sendo, portanto, desconsiderados na análise dos resultados.

#### 4.1.4 Materiais

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com 49 perguntas, algumas incluíam muitas opções para responder “sim” ou “não” ou inserir informações numéricas curtas, o que totalizou 137 registros por respondente (Apêndice A).

O questionário ficou disponível de 19/08 a 11/11/2008 (aproximadamente três meses) no site do ECCO – Grupo de Estudos sobre Conhecimento e Consultoria Organizacional <http://www.ufpe.br/ecco/formularios/index.php?q=dilma> com o título de Consultores Nacionais.

O endereço de acesso, convidando os consultores a responder o questionário, como dito anteriormente, foi enviado por email, utilizando-se uma carta padronizada (Apêndice B). Várias organizações de consultores contribuíram para a obtenção deste resultado, principalmente por meio da distribuição do email para a sua rede de relacionamento. O IBCO – Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional - auxiliou com a quantidade de respondentes ao enviar para toda a lista de consultores associados. Sites como fóruns de relacionamentos de consultores, *Orkut* e *LinkedIn* também foram utilizados para atingir uma quantidade adequada de consultores.

A elaboração do questionário teve por objetivo obter informações:

- ✓ Demográficas
- ✓ Situação Profissional
- ✓ Áreas de atuação e a atuação no último ano
- ✓ Perfil das Empresas clientes no último ano
- ✓ Nível de sucesso da intervenção medida por resposta espontânea comparada com número de contratos fechados, número de projetos gerenciados, tempo de intervenção e número de clientes atendidos

- ✓ Nível de Hipercultura medidos por uso de tecnologias avançadas de informação e comunicação, formas de atualização
- ✓ Estratégia utilizada para levar um projeto até o final para benefício do cliente
- ✓ Opinião do consultor sobre o ambiente organizacional, tecnologia da informação, uso de hardware e software, abordagem das organizações em recursos humanos, trabalho presencial e virtual, diversidade, nível de velocidade das mudanças nos ambientes da organização.

#### **4.1.5 Procedimentos**

Para a análise dos dados foram utilizados Excel e o *Statistica* versão 8.

Os dados isoladamente foram organizados gerando 137 variáveis. Ao serem somadas as variáveis geradas no processo de análise, o agrupamento e a organização de informações e a criação de outras, ao final, trabalhou-se com 234 variáveis.

O foco deste estudo é o de analisar se há relação entre o uso de tecnologia da informação e da comunicação (TIC) e o desempenho de consultores e, a partir disso, de que forma tal uso pode influir nesse desempenho. O procedimento utilizado para estudar esse tema está descrito nas próximas subseções.

#### **4.1.4 Indicadores chaves**

Considerando-se que a internet só chegou ao Brasil em meados da década de 90, pode-se afirmar que não há no mercado de trabalho uma geração essencialmente digital, pois quem nasceu em 1995 está hoje com 13 anos. Enquanto que nos Estados Unidos, a geração Y, nascida após 1980 já representa mais de 15% do mercado de trabalho e tem no máximo 28 anos de idade.

No entanto, sabe-se que a população brasileira começou a ter contato com jogos eletrônicos desde a década de 70, com os fliperamas e na década de 80, com os vídeos games (DORNELLES, 2004), proporcionando certo grau de exposição digital, porém, obviamente não tão elevada quanto nos Estados Unidos.

Por outro lado, pelo fato dos jogos, mesmo os não digitais, terem um papel fundamental no desenvolvimento das crianças (FROEBEL, 1826; GROOS, 1898; VYGOTSKY, 1984), pode-se supor que a avalanche, principalmente dos *videogames*, pode ter produzido alguma mudança *hipercultural*. Quem está atualmente com idade até 38 anos, nasceu no início da década de 70 e foi adolescente durante os anos 80. E estes já estão no mercado de trabalho há aproximadamente 15 anos.

Convém ressaltar, porém, por ser um país em desenvolvimento, o acesso a esses equipamentos inicialmente se concentrou nas classes mais altas, chegando à população de classe média um pouco mais tarde. A esmagadora maioria - a classe pobre - está começando a ter acesso, recentemente, com a criação de políticas de governos de inclusão digital e trabalhos de organizações não governamentais que estão levando *lanhouses*<sup>25</sup> comunitárias para as comunidades pobres e escolas públicas.

A partir da ressalva anterior, pode-se supor que nem todas as organizações têm a possibilidade de concentrar este tipo de profissional. Espera-se que esses profissionais se direcionem àquelas organizações, cujas atividades exigem nível superior em escolas de primeira linha, pós-graduação, mestrado, doutorado ou mesmo MBA (*Master in Business Administration*) reconhecidos e de longo prazo. Nesse grupo de empresas estão incluídas as grandes empresas de consultoria e entre aqueles que exercem o trabalho de consultoria organizacional, mesmo que de forma autônoma.

Confirmam a conclusão acima os dados do IBGE de 2005, apontando que o acesso à internet é mais intenso na metade sul do país, é realizado por aqueles que possuem maior nível de instrução e que o fazem, em ordem de preferência, por busca de: educação e aprendizado, comunicação com outras pessoas, lazer e leitura de jornais e revistas.

---

<sup>25</sup> Locais que proporcionam acesso a internet por tempo de uso

Neste sentido, o público no qual este estudo se concentrou é adequado para iniciar a compreensão sobre o comportamento *hipercultural* em administração no Brasil.

A literatura também ressalta que a geração *hipercultural* se apresenta como tendo domínio tecnológico e que, quando comparada às gerações anteriores, ela é mais independente, não aceita a falta de liberdade de expressão, são abertos tanto do ponto de vista intelectual, quanto emocional e buscam atualização de forma contínua. São inclusivos, inovadores, demonstram maturidade, apreciam a instantaneidade, a sensibilidade e a autenticidade, tem o senso crítico desenvolvido e valorizam a confiança nas relações. Como consequência, esta geração não se sente muito bem em ambientes hierarquizados e controlados.

De acordo com a literatura sobre a geração Y americana, que se desenvolveu num mundo amplamente virtual – que neste estudo será chamada de geração *hipercultural* ou de Nativos Digitais- tem habilidade com hardware, acessa a sua rede de contatos de forma contínua, está acostumada a fazer várias coisas ao mesmo tempo. Os gerentes desta geração são inclusivos, não apreciam a lentidão e desejam opinião imediata sobre seus desempenhos. O lema da geração *hipercultural* é velocidade, customização e interatividade. É uma geração verdadeiramente global, socialmente consciente, com espírito voluntário e reivindicatório (WEISS, 2003, FRANCIS-SMITH, 2004 e EISNER, 2005, grifos da autora).

Para facilitar o trabalho de pesquisa neste tema, foram tomadas por base as informações obtidas a partir da literatura e resumidas acima, e se definiu alguns indicadores relacionados à Hiperultura, para que seja estudada a relação entre eles e os consultores da amostra.

Foram definidos seis indicadores:

➤ **Indicador de Hiperultura**

O indicador de Hiperultura levará em conta o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), com base no tempo gasto ou frequência de uso de software, hardware, internet e jogos eletrônicos.

➤ **Indicador de desempenho profissional**

O indicador de desempenho, além de considerar a auto-avaliação do próprio consultor, levará em conta o cargo do consultor, o nível salarial, o número de projetos e de clientes com



os quais ele esteve envolvido no último ano e o número de contratos fechados diretamente por ele.

➤ **Indicador de atualização profissional**

Além de a literatura mencionar que esta geração busca atualização contínua, os acessos à internet que ocorrem no Brasil enfatizam a busca por informação e atualização profissional. Além disso, pode-se afirmar que é um consenso acadêmico que esta é a era do conhecimento. Desta forma, um indicador de atualização profissional é importante neste estudo. Para construí-lo, será considerada a intensidade de atualização, por qualquer meio, ou seja, a leitura de livros técnicos, a participação em cursos, eventos, oficinas e afins, a leitura de artigos técnicos tanto em revistas quanto em *websites*.

➤ **Indicador de diversidades de áreas de atuação**

Este indicador permitir verificar algumas relações da diversidade de área de atuação dos consultores com a Hiperultura, possibilitando uma análise da capacidade de diversificar atividades, como decorrência do aprendizado contínuo e, também, da tendência de mudanças da especialização para a generalização.

➤ **Indicador de Crenças e valores da Hiperultura**

Serão também analisadas as crenças e/ou valores que norteiem a geração *hipercultural* e que se destaquem na amostra estudada.

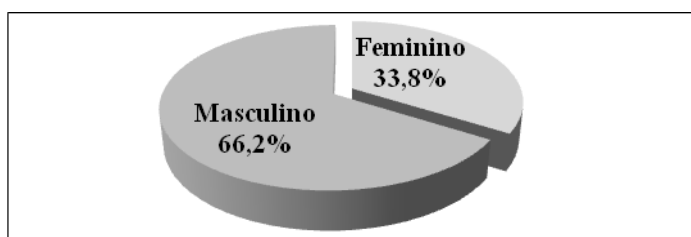
## 5 RESULTADOS

O questionário foi respondido de forma completa por 157 consultores de vários estados do país. A amostra foi diversificada e se destacou pelo fato de ter sido realizada em âmbito nacional, envolvendo consultores organizacionais de diversos níveis hierárquicos e experiência. Os consultores da amostra trabalharam em diferentes áreas de atividades, em organizações de diferentes portes, tipo de capital, segmento de atuação, número de funcionários e tipo – familiar ou não-familiar.

### 5.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### 5.1.1 Sexo

Conforme pode ser observado no GRÁFICO 1, 33,8% dos respondentes eram do sexo feminino e 66,2% do sexo masculino.



**GRÁFICO 1 - Composição da amostra por sexo**

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

#### 5.1.2 Idade

Quanto à faixa etária, os consultores estavam entre 22,5 e 73 anos. A média e a mediana da idade se situaram em torno de 45 anos, com desvio-padrão de 12,1. Os 25% de

menor faixa etária tinham idade máxima de 34,5 e os 25% de faixa etária mais elevada tinham no mínimo 54,0 anos, como detalha a TABELA 2.

**Tabela 2- Informações estatísticas básicas sobre idade**

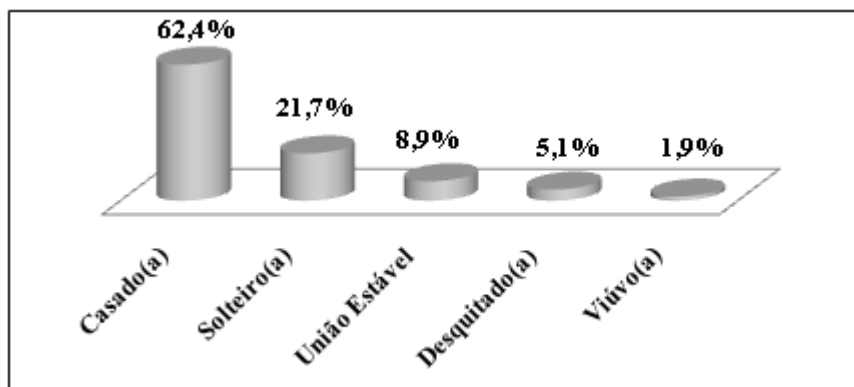
Mínima	1º Quartil	Média	Mediana	3º Quartil	Máxima	Desvio Padrão
22,5	34,5	44,9	45,2	54,0	73,0	12,1

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nota-se, portanto, que metade dos participantes estava entre 34,5 anos e 54 anos.

### 5.1.3 Estado civil

Como mostra o GRÁFICO 2, a maioria dos consultores era casada (62,4%) e 8,9% declararam estar em situação de união estável, o que aproxima para um total de 71% que viviam com um cônjuge.



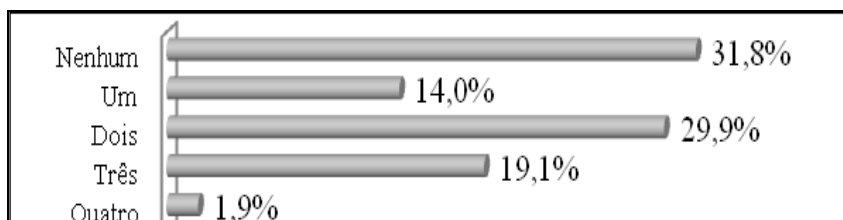
**GRÁFICO 2 - Estado Civil**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Eram solteiros 21,7% dos consultores e 7% viúvos ou separados.

### 5.1.4 Número de filhos

O GRÁFICO 3, destaca que 31,8% dos consultores da amostra não tinham filhos (as) e que 29,9% tinham dois filhos. A seguir tem-se 19,1% que tinham três filhos, 14,0%, um filho e 5% com quatro ou mais filhos

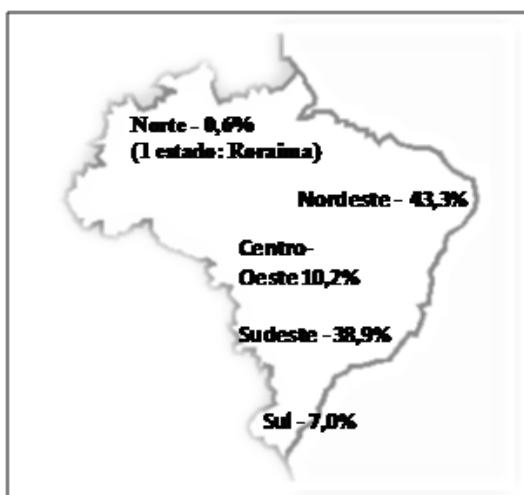


**GRÁFICO 3- Número de Filhos**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.1.5 Distribuição no território nacional

No que diz respeito à distribuição dos consultores da amostra no território nacional, a FIGURA 1 mostra que 54,1% são das Regiões Nordeste, Norte e Centro Oeste e 45,9% são das Regiões Sul e Sudeste.

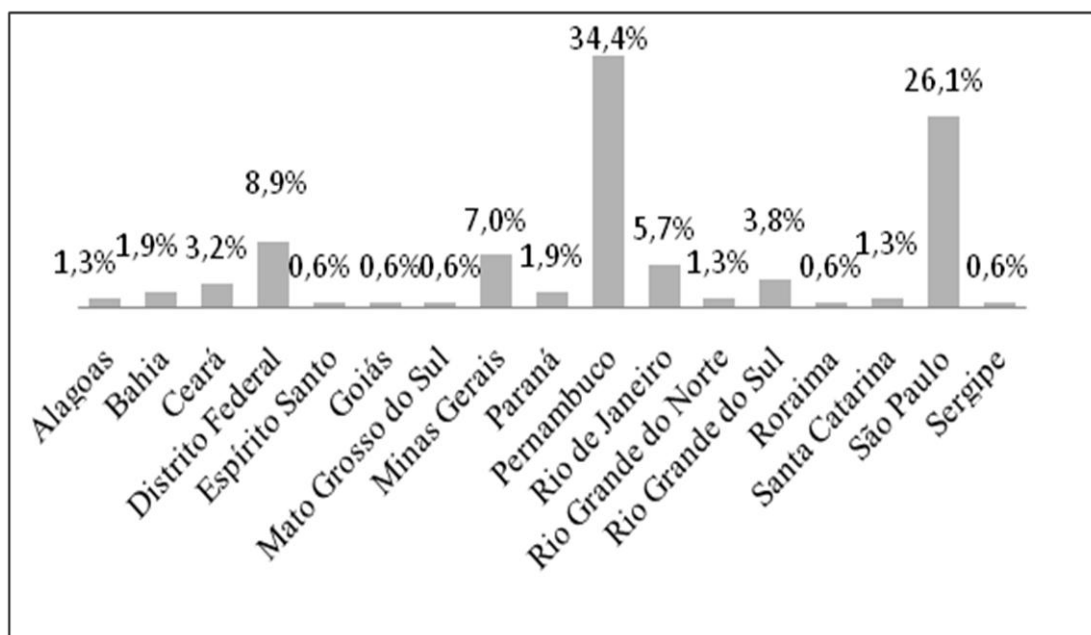


**FIGURA 1– Distribuição dos consultores por região**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

De modo que é possível observar uma representatividade aproximada entre a parte norte e o sul do país, desde que a região Centro-Oeste seja considerada como tendo suas características econômicas mais próximas ao Norte e Nordeste, do que do Sul e Sudeste.

Os detalhes podem ser visualizados no GRÁFICO 4, que apresenta os demais 14% distribuídos em outros estados.



**GRÁFICO 4 – Distribuição por estado**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

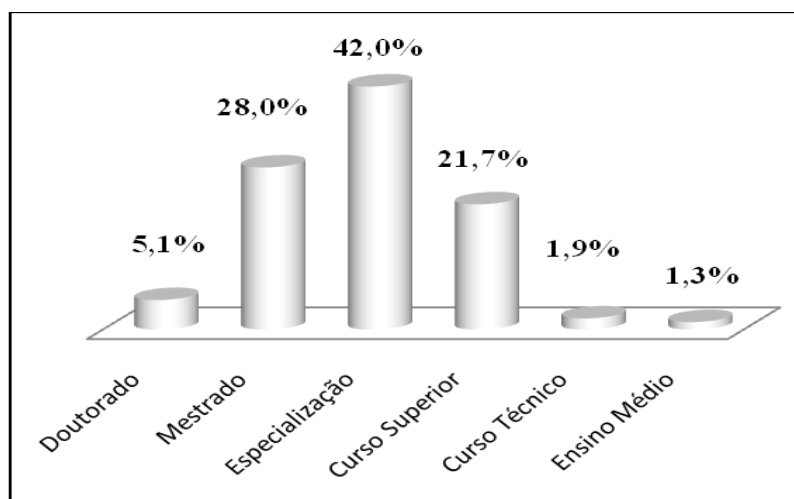
A maior parte dos respondentes era do estado de Pernambuco com 34,4% e de São Paulo com 26,1%, seguidos pelo Distrito Federal (8,9%), Minas Gerais (7,0%), Rio de Janeiro (5,7%) e Rio Grande do Sul (3,8%).

## 5.2 PERFIL DE EDUCAÇÃO FORMAL DA AMOSTRA

### 5.2.1 Nível de instrução (titulação)

Como mostra o GRÁFICO 5, a maior parte dos consultores possuía nível de Especialização (42,0%), 28,0 % eram mestres e 5,1% doutores.

De modo que, somando-se os 21,7% que possuíam graduação, 96,8% tinham no mínimo a graduação.



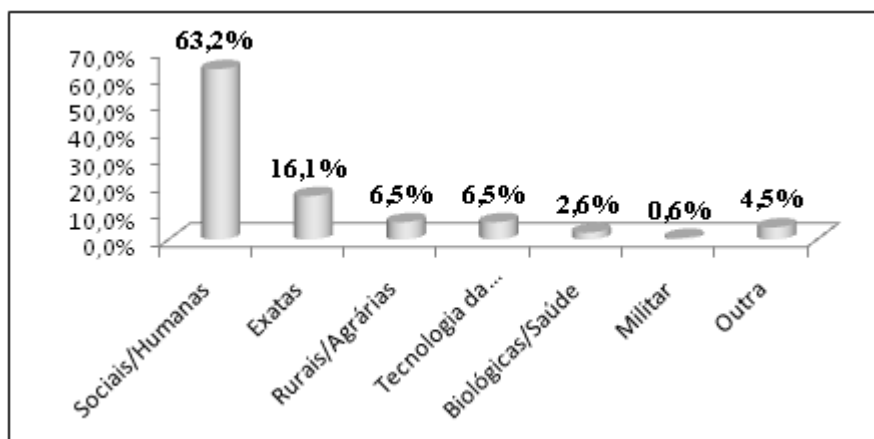
**GRÁFICO 5 - Nível de Instrução Formal**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.2.2 Área de concentração

Quanto à área de concentração, o GRÁFICO 6 representa a distribuição dos 155 consultores que eram graduados: 63,2% tinham como área de concentração as ciências sociais / humanas, 16,1% de exatas e 6,5% das áreas rurais e agrárias e outros 6,5 de tecnologia da informação.

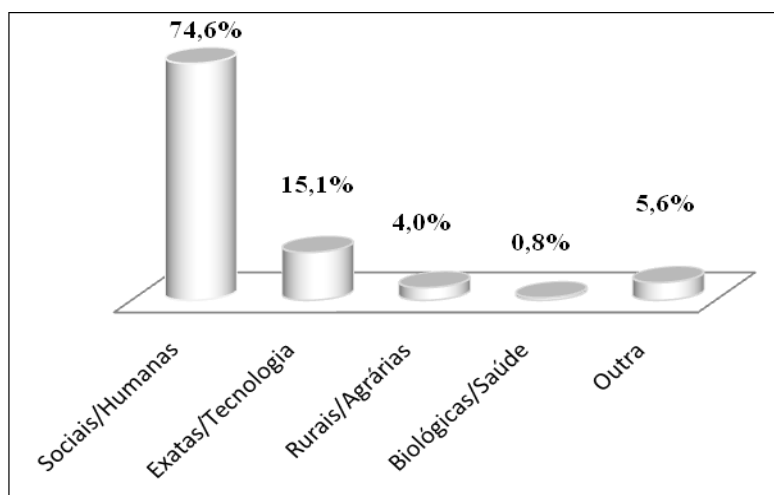
Os consultores que declararam ter feito pós-graduação somavam 126. Destes, 74,6% se concentraram na área de ciências sociais e humanas.



**GRÁFICO 6 – Área de Concentração (Graduação)**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O GRÁFICO 7 mostra que, em segundo lugar, vem a área de exatas/tecnologia com 15,1%, 4% de rurais e agrárias e 0,8% de biológica/saúde. De outras áreas de concentração eram 5,6% dos consultores.



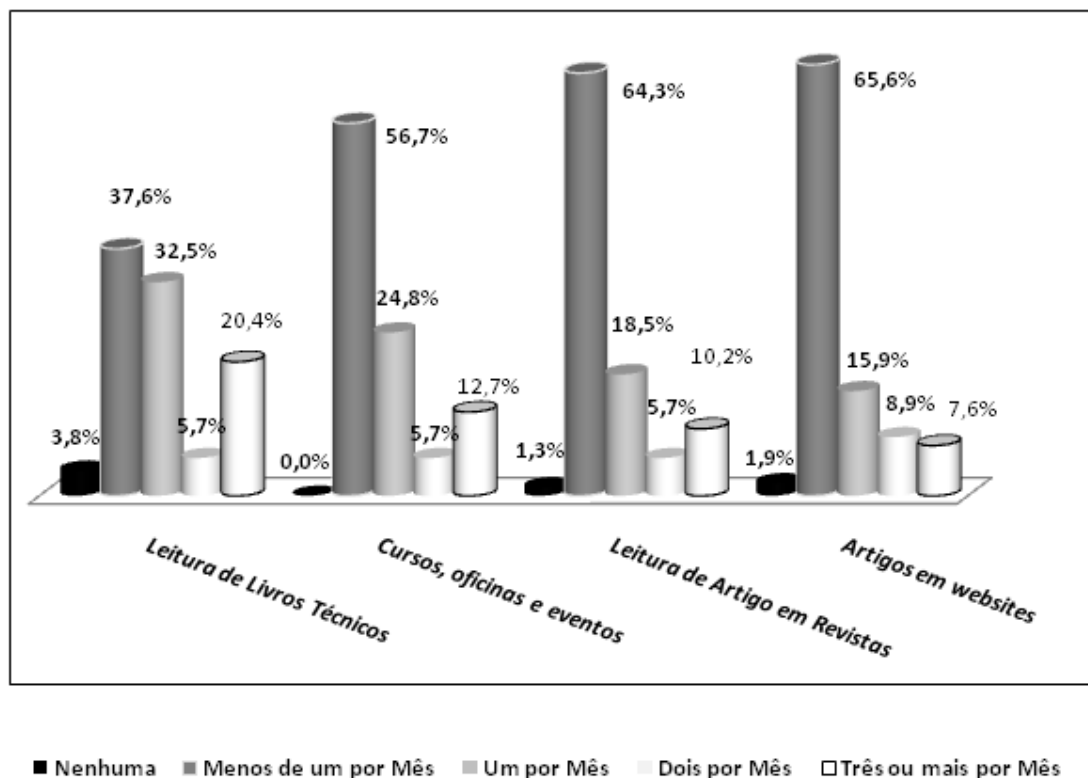
**GRÁFICO 7 – Área de Concentração (Pós-Graduação)**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.2.3 Atualização profissional

Para se atualizar, eles preferiram fazê-lo por meio de leitura de livros, seguido da participação em cursos, oficinas e eventos, leitura de artigos em revistas e leitura de artigos em *websites*: 20,4%, 12,7%, 10,2%, 7,6%.

Os consultores que fazem parte deste percentual se atualizaram três ou mais vezes por mês. O GRÁFICO 8 apresenta os detalhes.



**Gráfico 8– Formas de atualização dos consultores**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

#### 5.2.4 Indicador de Atualização Profissional

Nota-se que o percentual de consultores que não se atualizam em qualquer uma das formas descritas é mínimo, mas há percentuais importantes de atualização em menos de um mês, uma por mês e duas por mês, de tal modo que se julgou importante construir um indicador de atualização profissional. Portanto, o indicador de Atualização Profissional foi criado a partir da intensidade de leitura de livros técnicos, participação em cursos, eventos, oficinas e afins, leitura de artigos técnicos tanto em revistas quanto em *websites*.



O cálculo, resultado da soma simples das intensidades de uso das quatro possibilidades de atualização apresentada aos consultores está com as informações estatísticas básicas na TABELA 3. A pontuação máxima de atualização foi de 16 e a mínima de 4.

**Tabela 3 – Informações estatísticas sobre o Indicador de Atualização Profissional**

	Média	Moda	Frequência	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Atualização	12,1	13	25	4	11	12	14	16	2,8

Fonte: Dados da pesquisa de campo

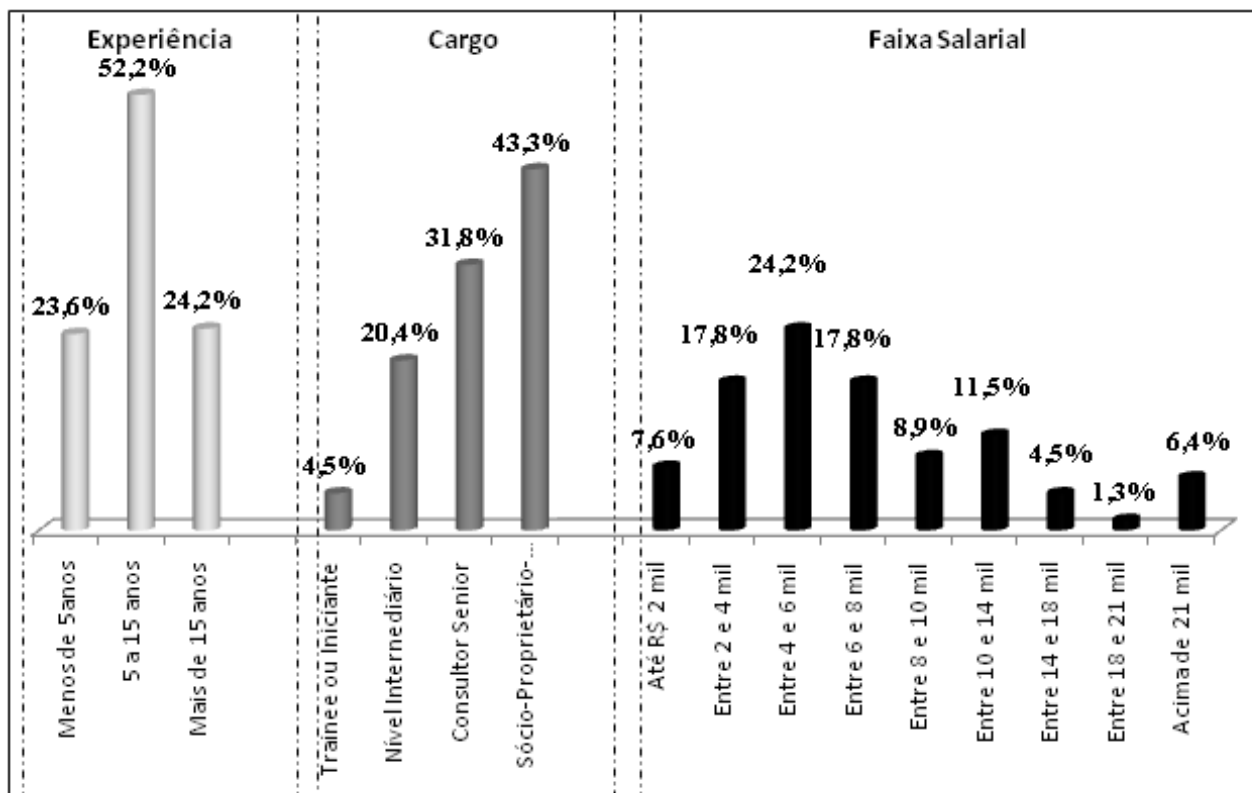
A média é elevada, 12,1. A moda é 13, acima da média com uma frequência de 25 consultores. Os 25% que menos se atualizam atingiram a pontuação 11 e os 25% que mais se atualizam apresentaram uma pontuação mínima de 14. O desvio padrão é baixo, 2,8.

## 5.3 PERFIL PROFISSIONAL DOS CONSULTORES

### 5.3.1 Fase da carreira profissional

O GRÁFICO 9 apresenta o perfil profissional dos consultores pesquisados. Em termos de experiência, 52,2% tinham entre 5 e 15 anos de experiência, enquanto os demais se dividiam entre mais de 15 anos (24,2%) e menos de 5 anos (23,6%). Possivelmente por conta disso, 43,3% dos pesquisados eram sócios, proprietários ou diretores de empresas de consultorias, 31,8% eram consultores seniores, 20,4% eram de nível intermediário e 4,5% iniciantes.

Em termos de remuneração, 6,4% dos consultores ganharam mais de 21 mil reais por mês, enquanto 7,6% menos de 2 mil reais. Ganharam entre 4 e 6 mil reais por mês 24,2% dos consultores e 17,8% ganharam entre 2 e 4 mil reais. Igual percentual ganhou entre 6 e 8 mil. Entre 8 e 21 mil foram identificados 26,1% consultores.



**GRÁFICO 9 – Tempo de Experiência, Cargo e Salário**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.3.2 Área de atuação profissional

Como se pode observar em detalhes na TABELA 4, os consultores atuam em diversas áreas. No último ano, 9,5% dos trabalhos foram realizados em Desenvolvimento de Pessoas, 8,5% em Gestão de Processos, 8,1% em Planejamento Estratégico, 7,7% em Gestão de Pessoas, 7,2% em Gestão de Projetos e 5,7% em Avaliação de Desempenho.

**TABELA 4 – Área de atuação dos consultores de forma geral e a atuação nos últimos 12 meses**

Área de Atuação dos consultores	Áreas de Atuação		Áreas de Atuação no último ano	
	Número de consultores	%	Número de Consultores	%
Auditoria de qualquer tipo	29	2,2%	22	2,8%
Avaliação de Desempenho	85	6,6%	45	5,7%
Coaching e/ou Mentoring	72	5,6%	41	5,2%
Controle de Custos	32	2,5%	14	1,8%
Desenvolvimento de Pessoas	103	7,9%	75	9,5%
Estudos de Viabilidade Econômica	50	3,9%	28	3,6%
Estudos de Viabilidade Técnica	50	3,9%	28	3,6%
Gestão da Qualidade	66	5,1%	42	5,3%
Gestão de Pessoas	93	7,2%	61	7,7%
Gestão de Processos	92	7,1%	67	8,5%
Gestão de Projetos	84	6,5%	57	7,2%
Gestão de Riscos	33	2,5%	26	3,3%
Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação	44	3,4%	28	3,6%
Legal ou Jurídica de qualquer tipo	10	0,8%	9	1,1%
Pesquisas de Mercado	53	4,1%	23	2,9%
Planejamento Estratégico	111	8,6%	64	8,1%
Plano de Marketing	44	3,4%	21	2,7%
Plano de Negócios	70	5,4%	32	4,1%
Publicidade/Propaganda	11	0,8%	8	1,0%
Qualidade de vida no trabalho	34	2,6%	22	2,8%
Recrutamento e Seleção de Pessoal	52	4,0%	29	3,7%
Relações Públicas	10	0,8%	5	0,6%
Remuneração (Cargos e Salários)	41	3,2%	20	2,5%
Tecnologia da Informação	28	2,2%	21	2,7%
<b>Total de atuações</b>	<b>1297</b>	<b>100%</b>	<b>788</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Observa-se que há uma diversidade de áreas de atuação, tanto de maneira geral, como na atuação do último ano.

### 5.3.3 Indicador de Área de Atuação Profissional

Assim, para facilitar a análise foi realizado o estudo estatístico de como estas áreas se agrupam em função das ações dos consultores pelo método de Amalgamação de *Ward*, que afasta e distância as atividades. O GRÁFICO 10 agrupa as atividades realizadas pelos consultores nas áreas nas quais os consultores atuaram.

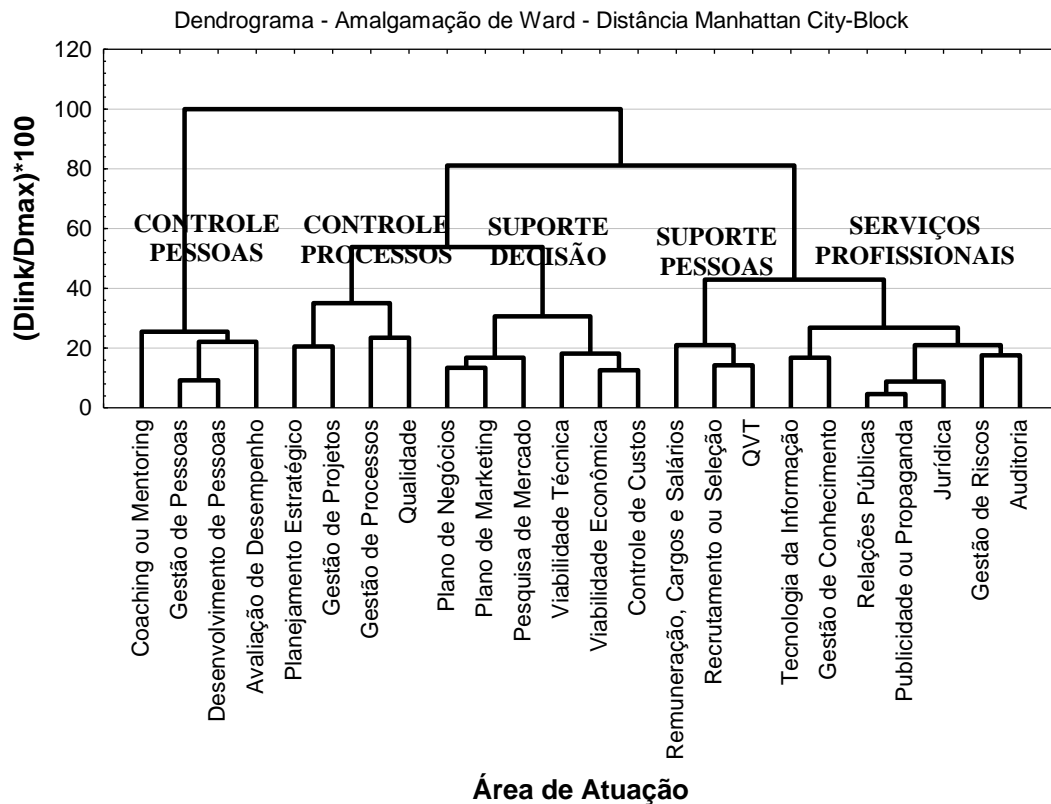
A partir deste agrupamento foram identificados 5 agrupamentos e construídos indicadores para cada um dos agrupamentos, ou seja, 5 indicadores: indicador de Controle de Pessoas, indicador de Controle de Processos, indicador de Suporte à Decisão, indicador de Suporte à Pessoas e indicador de Serviços Profissionais.

O cálculo para cada consultor foi, então, elaborado a partir do somatório da quantidade de atividades que o consultor declarou exercer em cada grupo de atividades e o total obtido foi dividido pela quantidade de atividades que compõem o grupo.

A seguir a lista dos indicadores e as respectivas áreas que os compõem:

- Indicador de Controle de Pessoas – 4 atividades identificadas
  - Coaching ou Mentoring
  - Gestão de Pessoas
  - Desenvolvimento de Pessoas
  - Avaliação de Desempenho
- Controle de Processos – 4 atividades identificadas
  - Planejamento Estratégico
  - Gestão de Projetos
  - Gestão de Processos
  - Qualidade
- Suporte à Decisão – 6 atividades identificadas
  - Plano de Negócios
  - Plano de Marketing
  - Pesquisa de Mercado

- Viabilidade Técnica
- Viabilidade Econômica
- Controle de Custos
- Suporte à Pessoas – 3 atividades identificadas
  - Remuneração, Cargos e Salários
  - Recrutamento ou Seleção
  - Qualidade de Vida no Trabalho
- Serviços Profissionais – 7 atividades identificadas
  - Tecnologia da Informação
  - Gestão de Conhecimento
  - Relações Públicas
  - Publicidade ou Propaganda
  - Jurídica
  - Gestão de Riscos
  - Auditoria



**GRÁFICO 10 – Áreas de atuação agrupadas em categorias**  
**Fonte: Dados da pesquisa de campo**

A TABELA 5 resume as principais informações estatísticas sobre o comportamento do indicador para cada grupo de atividade. Observa-se que os serviços profissionais, que demandam especialização, têm uma média de 1,1 e o máximo de 4 atividades. Já Suporte a Decisão, que envolve 6 atividades, tem uma média de 1,9 e atinge o máximo de 6. As maiores médias ficam com Controle de Pessoas e Controle de Processos – 2,2 - e a moda é 4 (44 consultores) e 3 (45 consultores) respectivamente. Os maiores desvios-padrão aparecem em Controle de Pessoas e Suporte a Decisão. A atividade menos realizada pelos consultores é Suporte a Pessoas, cuja moda é zero, com 82 consultores.

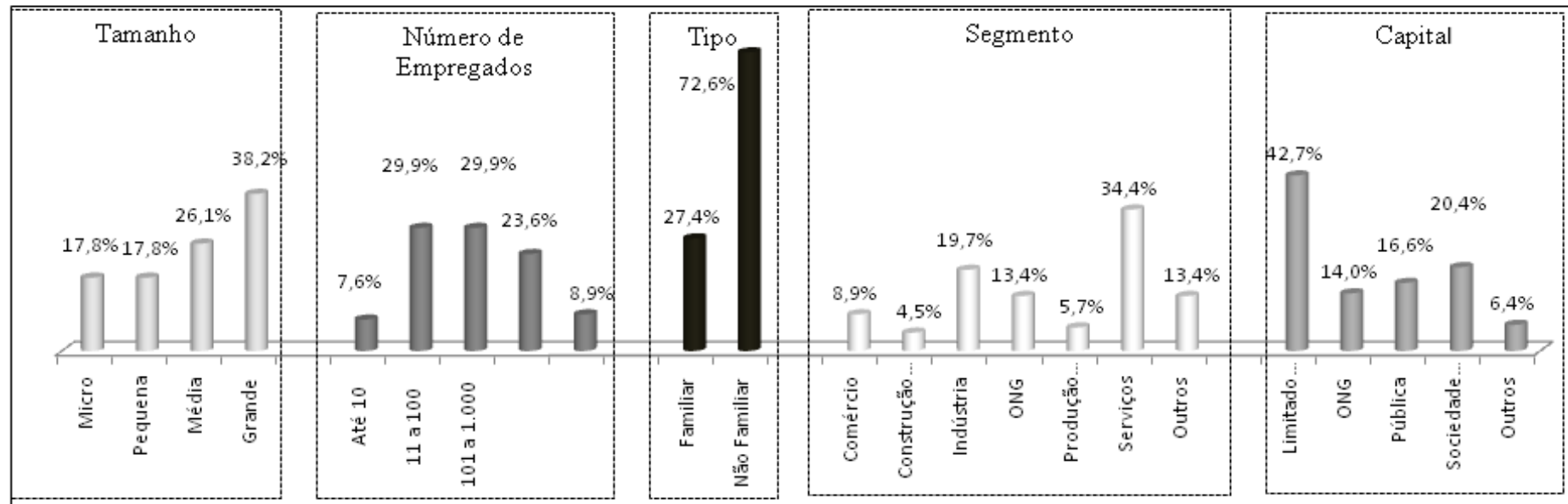
**TABELA 5 – Informações estatísticas sobre os Indicadores dos Grupos de Atividades**

	Média	Moda	Frequência	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Controle de Pessoas	2,2	4	44	0	1	3	4	4	1,5
Controle de Processos	2,2	3	45	0	1	2	3	4	1,2
Suporte a Decisão	1,9	0	58	0	0	1	3	6	1,9
Serviço Profissional	1,1	0	63	0	0	1	2	4	1,1
Suporte a Pessoas	0,8	0	82	0	0	0	2	3	1,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.3.4 Perfil das empresas clientes dos consultores pesquisados

A maior parte das empresas-clientes que foram atendidas pelos consultores pesquisados eram organizações de grande porte (38,2%), possuíam entre 11 e mil funcionários não-familiares(59,8%), eram não-familiares (72,6%), do segmento de serviços (34,4%) e de capital por cotas de responsabilidade limitada (42,7%).



**GRÁFICO 11 – Perfil das empresas-clientes**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

É interessante notar no GRÁFICO 11 que 14% das organizações eram não-governamentais, 16,6% do setor público e 20,4% eram Sociedade Anônimas. A indústria foi representada por 19,7% das empresas clientes.

### 5.3.5 Produção dos últimos 12 meses

Como pode-ser verificar na TABELA 6, a média foi de 8,5 projetos, 6,3 clientes, 7,6 contratos fechados diretamente e 9,3 meses de prazo para entrega. Os 25% de consultores que participaram em mais projetos, se situaram entre 10 e 58 projetos. Os 25% que se envolveram com mais clientes, se situaram entre 8 e 16. Os 25% que mais fecharam contratos diretamente, negociaram de 10 a 117. O tempo de duração para os 25% trabalhos mais longos, foi de no mínimo um (12 meses) atingindo até 5 anos. Os 25% que se envolveram em menos projetos no último ano, variou de 0 a 3.

Aqueles 25% que se envolveram com o menor número de clientes também se situaram entre 0 e 3. Os 25% que menos fecharam contratos diretamente ficaram entre de 0 a 2. Os 25% projetos mais curtos se situaram entre no mínimo 1 e no máximo 3 meses.

**Tabela 6 - Informações estatísticas básicas sobre a produção dos consultores em 12 meses**

	Média	Moda	Freqüência	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Máximo	Desvio Padrão.
Participação em Projetos	8,5	3	24	0	3	6	10	58	8,5
Número de Clientes	6,3	3	23	0	3	5	8	36	5,4
Contratos Fechados	7,6	0	22	0	2	4	10	117	13,2
Tempo gasto (meses)	9,3	6	24	1	3	6	12	60	0,7

FONTE: DADOS da pesquisa de campo



### 5.3.6 Auto-avaliação dos consultores sobre o seu último projeto

Os consultores auto-avaliaram seu último projeto na média em 3,3, que é um pouco acima do conceito “bom”.

**TABELA 7 – Auto-avaliação dos consultores (0=péssimo até 4=ótimo)**

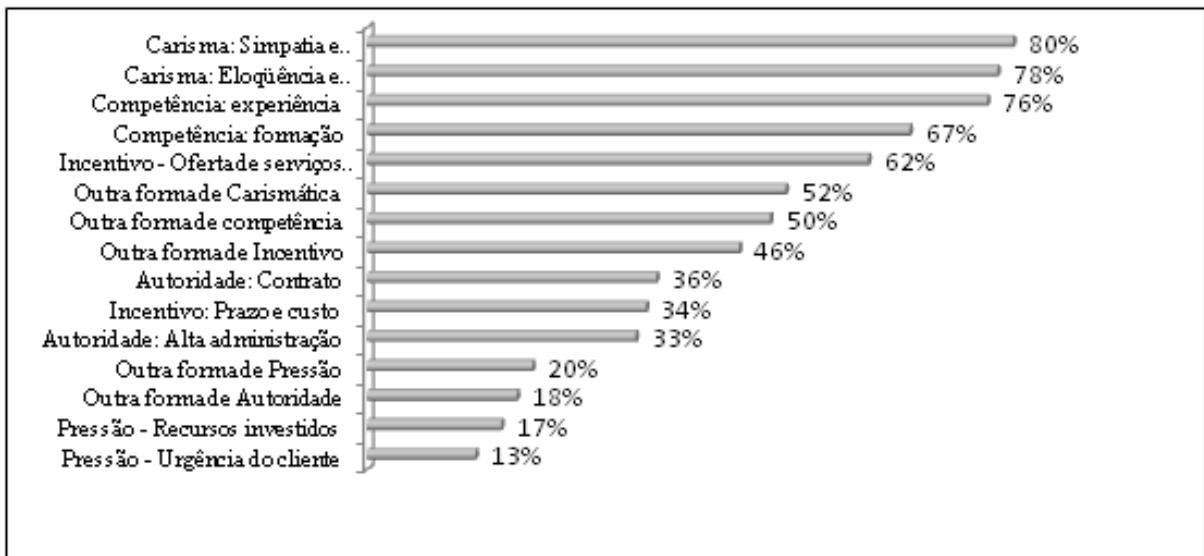
Média	Moda	Freqüência	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
3,3	3	84,0	1,0	3,0	3,0	4,0	4,0	0,6

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Metade dos consultores auto-avaliaram seus projetos entre 1 (ruim) e 3 (bom). Nenhum dos consultores atribuiu a seu último projeto o conceito péssimo, como pode ser observado na TABELA 7. Conferiram nota máxima ao seu último projeto, 25% dos consultores. Assim, para 75% dos consultores, os seus últimos projetos foram bons ou ótimos.

### 5.3.7 Estratégia mais utilizada para convencer clientes

O GRÁFICO 12 destaca que os consultores utilizam-se mais do carisma, seguido ou associado à competência como forma de convencer os clientes a dar continuidade a um determinado projeto, do que a autoridade legal ou da determinação da alta gerência ou a pressão mais direta.



**Gráfico 12 – Estratégias de convencimento**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Os incentivos que resultam em economia de tempo e dinheiro ou até mesmo a execução de atividades extras por parte do consultor apareceu como uma terceira forma de influenciar

### 5.3.8 Crenças e valores no ambiente organizacional

As crenças, cujas informações estatísticas detalhadas estão na TABELA 8, foram agrupadas em quatro categorias, que estão representadas no GRÁFICO 13.

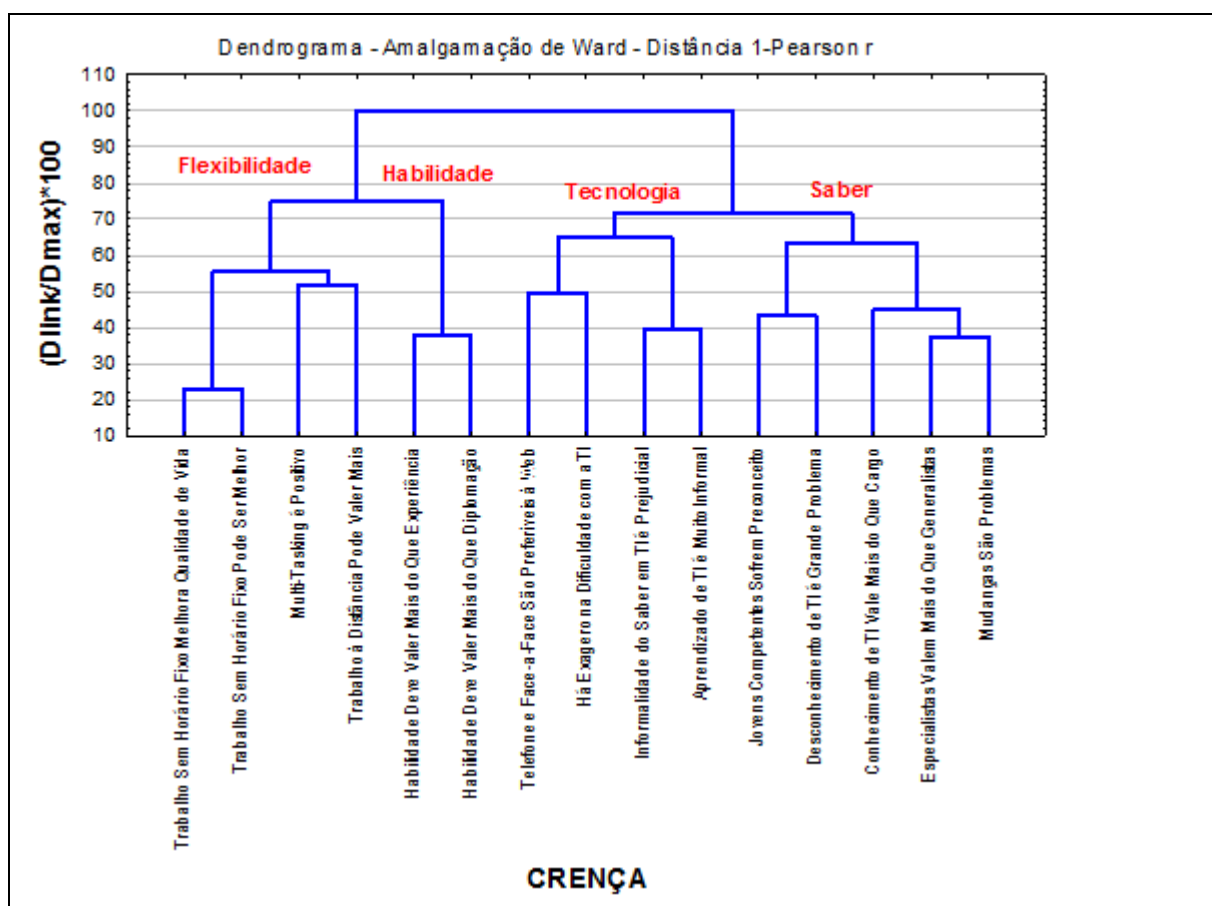


GRÁFICO 13 – Agrupamento das crenças

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.3.9 Indicador de Crenças/Valores com relação ao trabalho

Para cada um dos grupos de categoria de crenças e valores, foi elaborado um indicador. O cálculo de cada indicador seguiu o procedimento semelhante ao aplicado ao cálculo do indicador de área de atuação. No entanto, foi levando em consideração a soma do nível de concordância do consultor com a afirmação apresentada (de 1 a 5).

O resultado deste somatório foi dividido pelo número de crença ou valores que compõem o grupo. Assim, foram construídos indicadores: um para Flexibilidade, outro Habilidade, um terceiro para Tecnologia e o quarto para Saber.

A seguir, a lista dos indicadores e as respectivas crenças ou valores que o compõe:

- Indicador de Flexibilidade – 4 crenças ou valores identificados
  - Trabalho Sem Horário Fixo Melhora Qualidade de Vida
  - Trabalho Sem Horário Fixo Pode Ser Melhor
  - Multi-Tasking é Positivo
  - Trabalho à Distância Pode Valer Mais
- Indicador de Habilidade – 2 crenças ou valores identificados
  - Habilidade Deve Valer Mais do Que Experiência
  - Habilidade Deve Valer Mais do Que Diplomação
- Indicador de Tecnologia – 4 crenças ou valores identificados
  - Telefone e Face-a-Face São Preferíveis à Web
  - Há Exagero na Dificuldade com a TI
  - Informalidade do Saber em TI é Prejudicial
  - Aprendizado de TI é Muito Informal
- Indicador de Saber – 2 crenças ou valores identificados
  - Jovens Competentes Sofrem Preconceito
  - Desconhecimento de TI é Grande Problema
  - Conhecimento de TI Vale Mais do Que Cargo
  - Especialistas Valem Mais do Que Generalistas
  - Mudanças São Problemas

**TABELA 8 – Informações estatísticas sobre as opiniões dos consultores (Valores/Crenças)**

	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>1º Quartil</b>	<b>Mediana</b>	<b>3ª Quartil</b>	<b>Máximo</b>
<b>Mudanças prejudiciais</b>	2,8	4	52	1	2,0	3	4,0	5
<b>Falta conhecimento de TI na Alta Adm</b>	3,7	4	61	1	3,0	4	5,0	5
<b>Aprendizagem TI é informal</b>	3,0	4	43	1	2,0	3	4,0	5
<b>Informalidade em TI é prejudicial</b>	3,2	2	44	1	2,0	3	4,0	5
<b>Dificuldade com TI é exagero</b>	2,8	2	44	1	2,0	3	4,0	5
<b>Contato pessoal melhor que Fone ou email</b>	3,5	4	50	1	3,0	4	5,0	5
<b>TI vale mais que cargo</b>	2,7	2	44	1	2,0	3	4,0	5
<b>Inteligência melhor que Diploma</b>	3,7	4	61	1	3,0	4	4,0	5
<b>Inteligência melhor que Experiência</b>	3,1	4	52	1	2,0	3	4,0	5
<b>Virtualidade é produtiva</b>	3,8	4	61	1	3,0	4	5,0	5
<b>Especialistas melhor que Generalistas</b>	2,8	3	61	1	2,0	3	4,0	5
<b>Jovens são desacreditados</b>	3,6	4	63	1	3,0	4	4,0	5
<b>Horário flexível gera melhor resultado</b>	3,7	4	67	1	3,0	4	4,0	5
<b>Horário flexível gera melhor QV</b>	3,9	4	60	1	3,0	4	5,0	5
<b>Multitarefa é positivo</b>	3,2	4	50	1	2,0	3	4,0	5

Fonte: Dados da pesquisa de campo

As principais informações estatísticas sobre os indicadores de Crenças ou Valores

**TABELA 9 – Informações estatísticas sobre os agrupamentos de Crenças e Valores**

	Média	Moda	Frequência	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Flexibilidade	3,7	4,5	20	2	3	4	4,3	5	0,8
Habilidade	3,4	3,0	43	1	3	4	4,0	5	0,9
Tecnologia	3,1	3,5	23	1	3	3	3,8	5	0,8
Saber	3,1	3,2	20	1	3	3	3,6	5	0,7

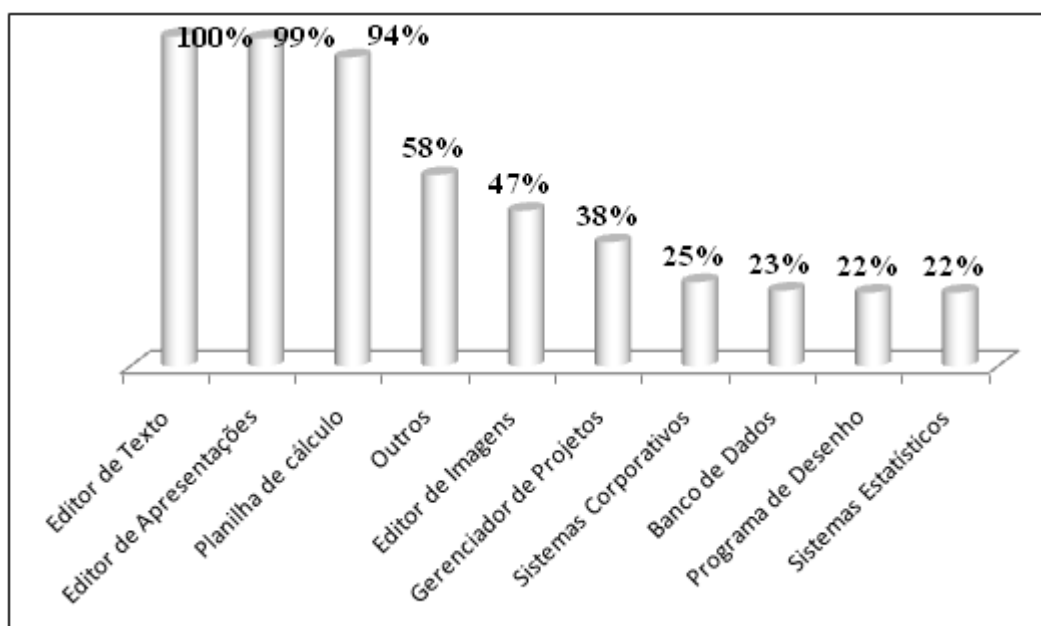
Fonte: Dados da pesquisa de campo estão na TABELA 9.

Observa-se que as médias destes agrupamentos de crenças são elevadas.

## 5.4 USOS DE TECNOLOGIA POR CONSULTORES

### 5.4.1 Uso de Software

Observa-se no GRÁFICO 14 que 100% dos consultores utilizaram editor de texto (ex: Word), 99,4% utilizaram o editor de apresentações de slides (ex: PowerPoint) e 94%



**GRÁFICO 14 – Uso de Software**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

planilhas de cálculo que correspondem ao pacote de software clássico dentro das organizações.

Quando se passa para os softwares menos populares e mais sofisticados o percentual dos consultores que os utilizaram caiu para menos da metade, ainda que 58% tenham se utilizado de outros tipos de software.

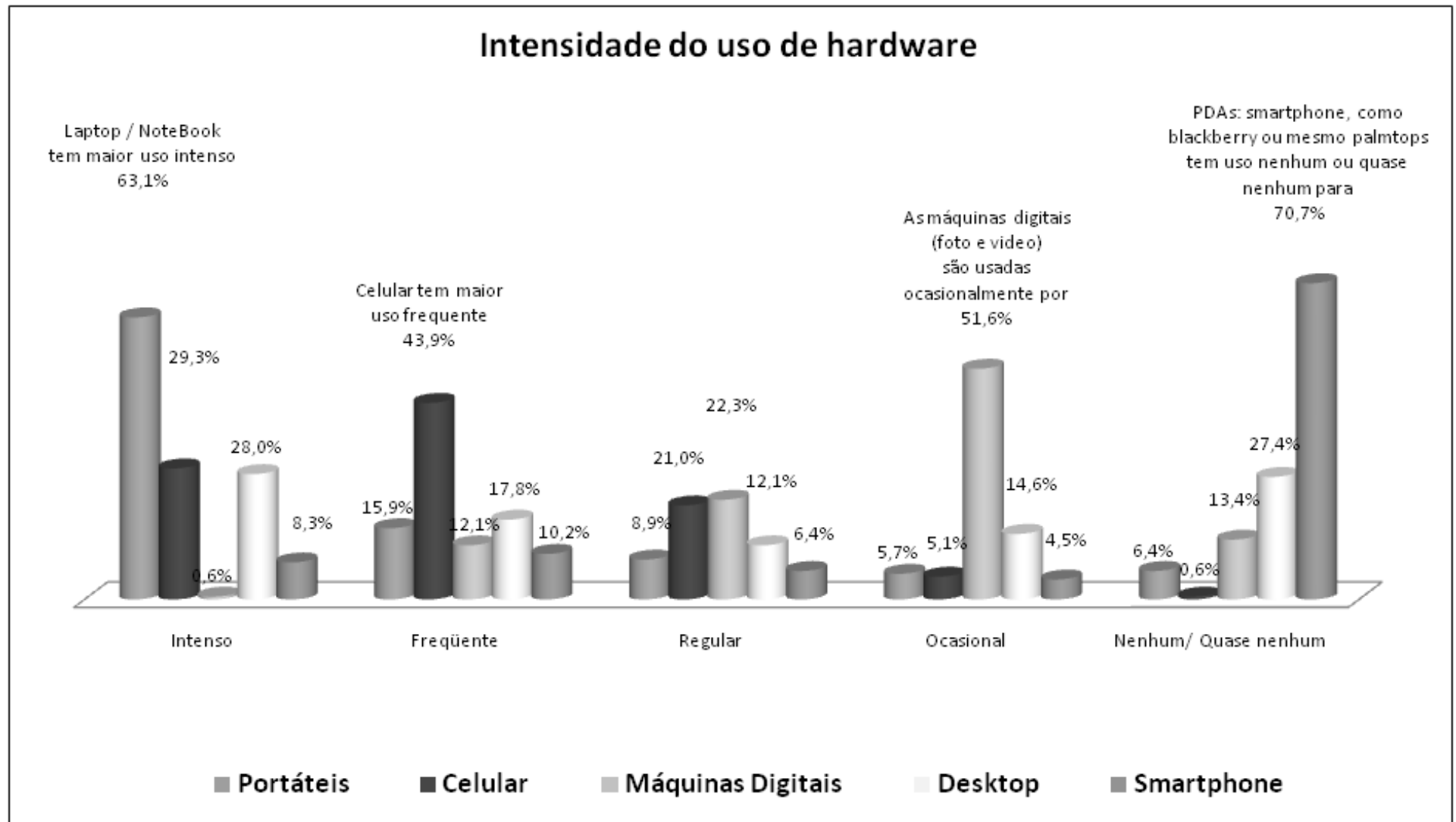
### 5.4.2 Uso de Hardware

Observa-se, pelo GRÁFICO 15, que 63,1% dos consultores utilizam equipamentos portáteis de forma intensa (principalmente computadores como laptops). O uso de celular foi intenso para 29,3% dos consultores e freqüente para 43,9%. Já o desktop apresentou 28,0% para uso intenso e 17,8% para uso freqüente.

Já 70,7% dos consultores não utilizaram ou quase não utilizaram equipamentos *ultra portáteis* multifuncionais – os PDAs, como *palmtop*, *Blackberry* ou *smartphones*<sup>26</sup> (ver APÊNDICE D). Declararam utilização intensa destes hardwares 8,3% e utilização freqüente 10,2%. Da mesma forma, 13,4% dos consultores não utilizaram ou quase não utilizaram máquinas filmadoras ou fotográficas digitais e 51,6% as utilizaram ocasionalmente. O uso destes equipamentos foi freqüente para 12,1% dos consultores e intenso para 0,6% deles.

---

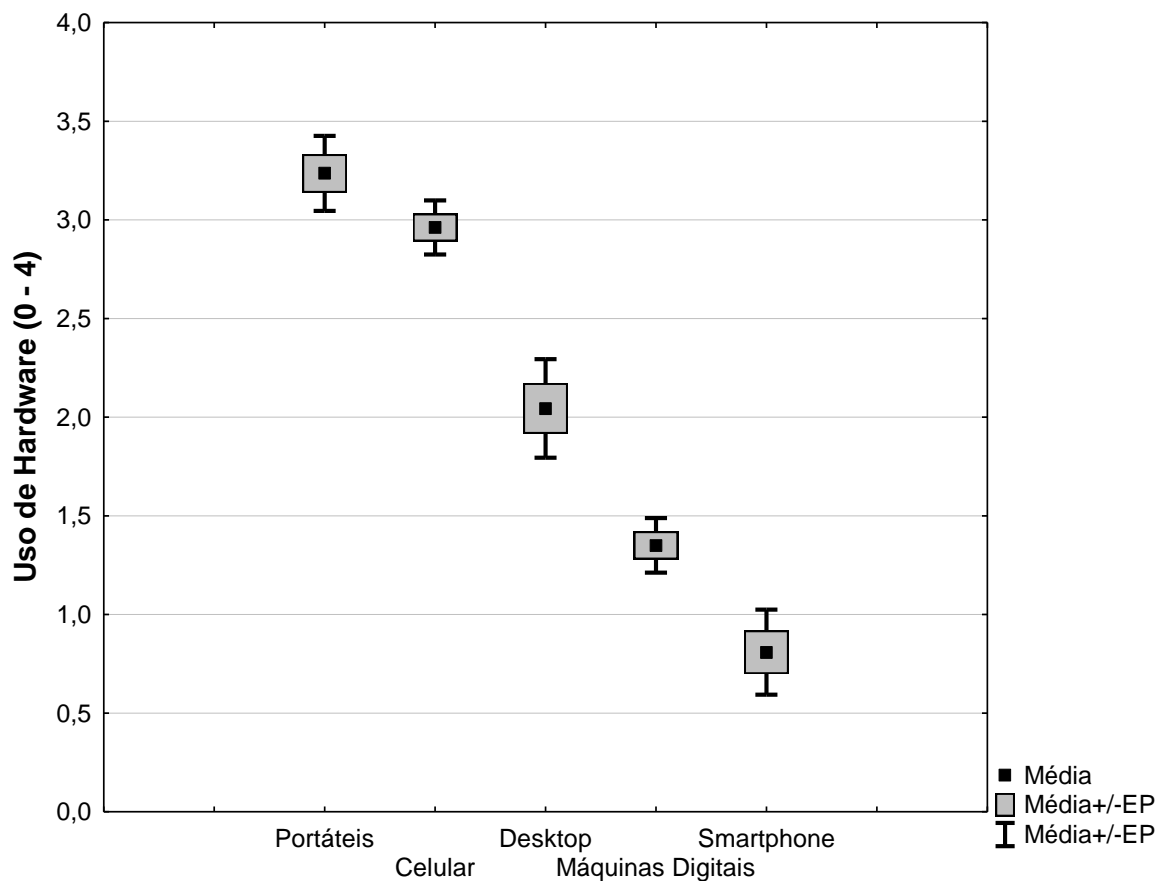
<sup>26</sup> Os PDAs ou Personal digital assistants (Handhelds) é um computador de dimensões reduzidíssimas dotado de grande capacidade computacional. Cada vez mais funções são comprimidas nestes aparelhos como as funções de agenda, telefone, acesso a email, internet, acesso remoto (ainda elementar) ao escritório em grandes corporações, uso (ainda limitado) de softwares como Word, Excel, PowerPoint entre outros, armazenamento de música e vídeos, câmera fotográfica, filmadora, gravador de voz, além de radio FM e calculadora. No mercado se utiliza o nome de suas marcas. Inicialmente foram os palmtops, i-pods, o BlackBerry, que deu origem a série de Smartphones.



**GRÁFICO 15 – Uso de hardware**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O GRÁFICO 16, em *boxplot*<sup>27</sup>, permite comparar a média e o erro padrão para mais de uma variável ao mesmo tempo.



**GRÁFICO 16 – Intensidade de uso de hardware**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

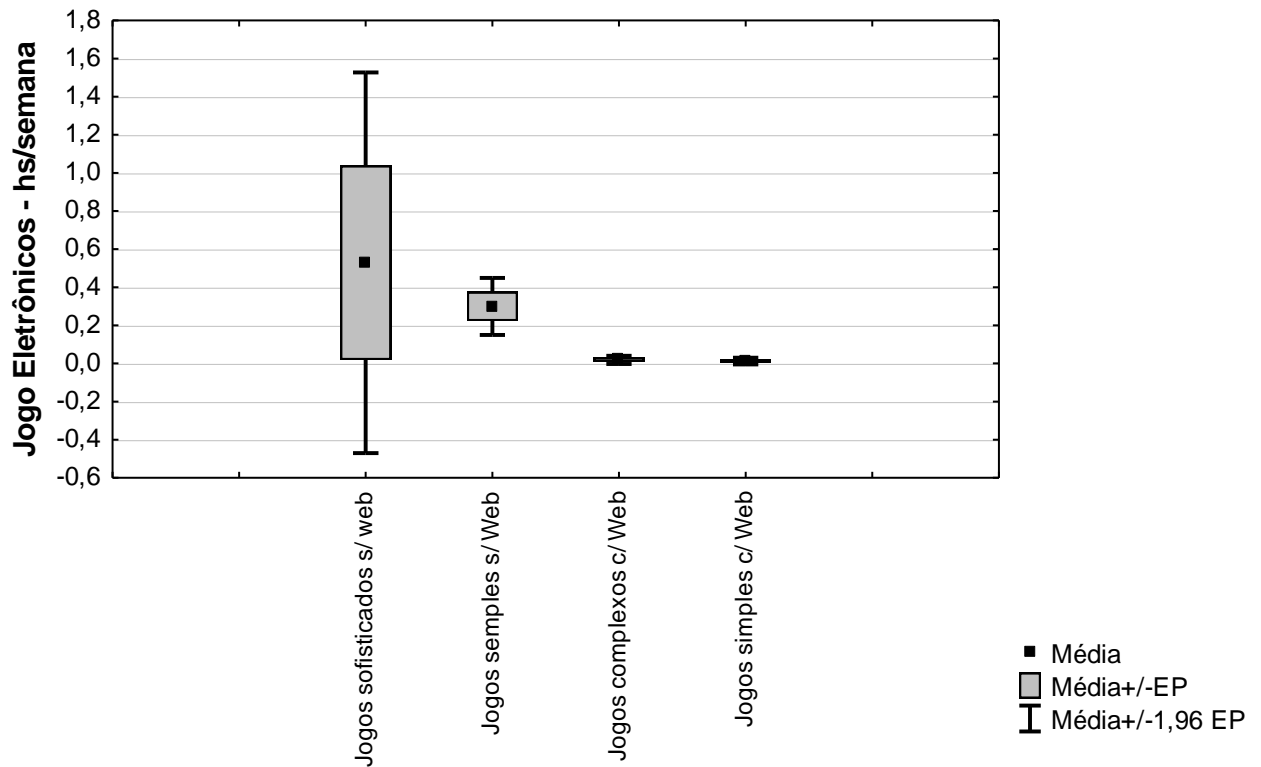
### 5.4.3 Jogos eletrônicos

Observa-se que a maioria dos consultores que responderam a esta pesquisa não jogaram eletronicamente. E o percentual daqueles que não jogaram aumentou na medida em que os jogos se tornaram mais complexos. O total de 14,5% dos consultores declararam jogar de 1 a 8 horas por semana jogos simples no computador (como por exemplo, paciência). Em torno de 2% dos consultores jogaram os tipos de jogos mais complexos no computador e/ou

<sup>27</sup> Também chamado de diagrama de *Box-and-whisker* ou simplesmente *plot*



pela internet. Observa-se no GRÁFICO 17 que os jogos mais complexos no computador sem o uso da internet aparecem com maior média e, conseqüentemente, maior dispersão, em função de um consultor que declarou jogar 80 horas semanais.



**GRÁFICO 17 – Tempo em Jogos Eletrônicos**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

#### 5.4.4Uso da internet

A TABELA 10 apresenta os detalhes do gasto de horas na internet. Os consultores gastaram em média 13,8 horas por semana lendo e respondendo emails. Em segundo lugar aparece o uso na busca de conteúdo profissional, com 8,9 horas por semana, Em terceiro lugar, apareceu o interesse em pesquisa por conteúdo pessoal com média de 5,0 horas de uso. O quarto lugar ficou com a leitura de notícias pela Web com 3,4 de média de horas semanais.

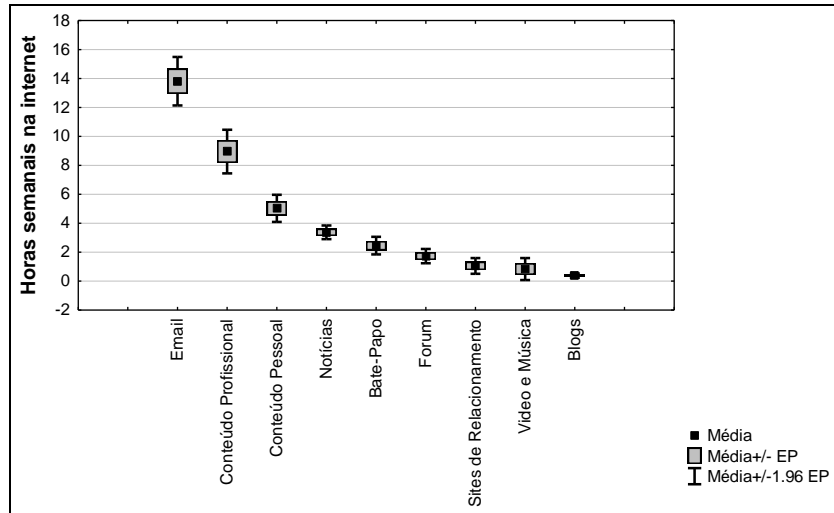
Os bate-papos, fóruns, blogs e sites de compartilhamento de vídeo e música e de relacionamentos foram os menos utilizados.

**TABELA 10 - Informações estatísticas básicas sobre o uso da internet**

	Média	Moda	Frequência Moda	Mínimo	Median a	Máxi	1° Quartil	3° Quartil	Desvio Padrão
Email	13,8	20	24	1	10	84	7	20	10,7
Conteúdo Profissional	8,96	Várias	N/A	0	6	80	4	10	9,64
Conteúdo Pessoal	5,0	2	35	0	4	60	2	6	6,0
Notícias	3,4	Várias	N/A	0	3	12	1	5	3,0
<i>Bate-papo</i>	2,5	0	55	0	1	20	0	3	3,9
Fórum	1,7	0	72	0	1	30	0	2	3,1
Sites de Relacionamento	1,1	0	96	0	0	40	0	1	3,5
Vídeo e Música	0,8	0	114	0	0	60	0	1	4,9
Blogs	0,4	0	126	0	0	5	0	0	0,9

Fonte: Pesquisa de Campo

O GRÁFICO 18 apresenta o diagrama de box-and-whisker que permite uma visualização comparativa do tempo médio utilizado para cada uma das atividades.



**GRÁFICO 18 – Tempo gasto na internet**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

#### 5.4.5 Indicador de Hipercultura

Como previsto na estratégia metodológica, o indicador de Hipercultura foi construído levando-se em consideração o tempo ou frequência no uso de software, hardware, internet e jogos eletrônicos (TIC).

Com relação a software foi perguntado aos consultores, de 10 ferramentas, quais eles utilizavam. Então o indicador de uso de software foi construído a partir da quantidade utilizada pelo consultor dividida pelo total de opções apresentadas aos consultores (10), dentre as quais havia a possibilidade de responder outros.

Quanto a hardware foi perguntada a frequência de uso cujas respostas variaram de 0 a 4 (Nenhum/ Quase nenhum; Ocasional; Regular; Frequente; Intenso). Assim, o indicador de uso foi determinado pela divisão da somatória das respostas numéricas pela maior pontuação alcançada dentro da amostra de consultores (18).

O mesmo procedimento acima foi seguido para calcular o indicador de uso da internet. Como foi perguntado aos consultores a quantidade de horas gastas nas atividades com uso da internet, então o somatório do número de horas gastos por consultor dividido pelo maior número de horas utilizado pelo consultor que passou mais horas na internet (218).

Da mesma maneira se procedeu para jogos. O total de horas gastas com jogos em computador (com ou sem o uso da internet) pelos consultores foi dividido pelo maior número de horas alcançado pelo consultor que mais horas investiu nesta atividade (80).

Por fim, estes quatro indicadores foram somados e o resultado dividido por quatro (média da somatória dos indicadores), produzindo o comportamento estatístico da TABELA 11.

Para facilitar a visualização dos dados, o indicador foi multiplicado por 100, de modo que ele poderia variar de 0 a 100. No entanto, observa-se que o maior indicador de Hiperultura foi de 75,3 e o menor de 18,1. A média se situou em 32,2. Os 25% com menor indicador de Hiperultura atingiram uma pontuação de 26,6 (variação de 18,1 a 26,6 – baixa variabilidade) e os 25% com maior indicador de Hiperultura apresentaram pontuação de 38,0 a 75,3, ou seja, uma dispersão elevada.

**TABELA 11 – Informações estatísticas sobre o indicador de Hiperultura**

	Média	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
HIPERCULTURA	32,2	18,1	26,6	31,6	38,0	75,3	8,3

Fonte: Dados da pesquisa de campo

#### **5.4.6 Indicador de Desempenho Profissional**

Para criar este indicador, que teve por base a auto-avaliação do próprio consultor, o seu cargo atual, o nível salarial, o número de projetos e de clientes com os quais ele esteve envolvido no último ano e o número de contratos fechados diretamente pelo consultor, procedeu-se da seguinte forma: A auto-avaliação de cada consultor foi dividida por 4 (número máximo que poderia ser respondido); para o cargo atual, o procedimento foi o mesmo - a

resposta do consultor foi dividida pela maior resposta possível (3). O mesmo critério foi utilizado para o salário, cuja resposta foi dividida por 8 (maior resposta possível). Já para o número de projetos e número de clientes com os quais o consultor esteve envolvido, bem como o número de contratos que ele negociou diretamente, a resposta de cada consultor foi dividida pela maior resposta obtida na amostra, ou seja, 58, 36 e 117, respectivamente.

**TABELA 12 – Informações estatísticas sobre o indicador de desempenho**

	Média	Mínimo	1ª Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Desempenho	0,38	0,11	0,32	0,37	0,45	0,73	0,12

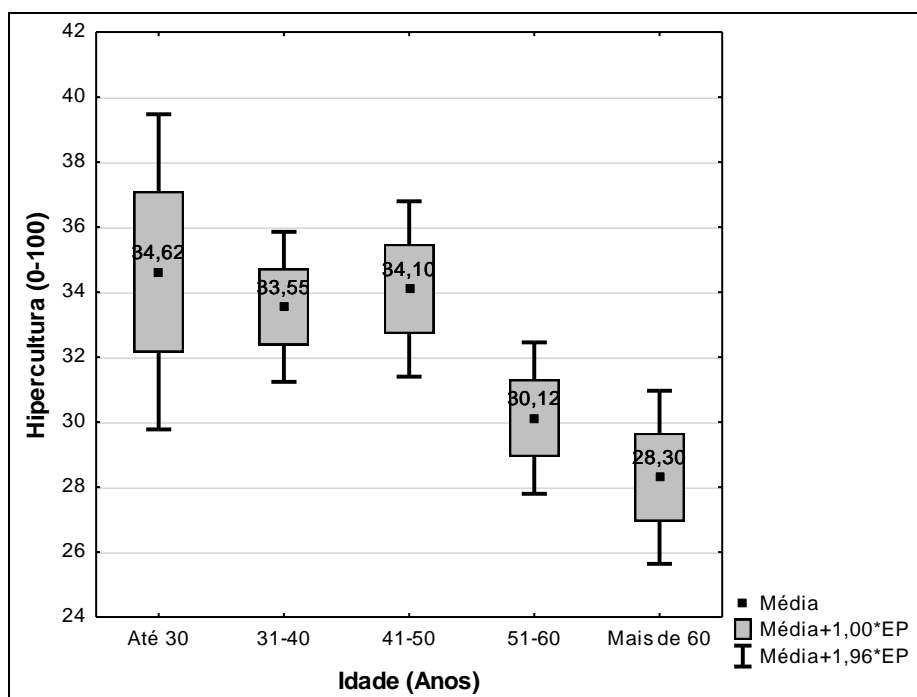
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os resultados foram somados e divididos por seis (número de variáveis envolvidas para construção do indicador). O comportamento estatístico do indicador pode ser encontrado na TABELA 12. Observa-se que o valor máximo para desempenho foi de 0,73 e o mínimo foi 0,11. A média ficou em 0,38. Os 25% dos consultores que obtiveram a menor pontuação de desempenho atingiram 0,32 e os 25% com melhor indicador de desempenho tiveram pontuação entre 0,45 e 0,73. O desvio padrão foi de 0,12. O valor que divide a amostra em 50% com maior desempenho e 50% com menor desempenho é 0,37 (a mediana).

## 5.5 CONDICIONANTES DA HIPERCULTURA

### 5.5.1 Idade

O indicador de Hipercultura dos homens apresentou média de 32,66 (DP=8,831) e o das mulheres média de 31,44 (DP=7,187), não havendo diferença estatística entre eles ( $z=0,650$  e  $p=,52$  no Teste Mann-Whitney U). Também não houve diferença estatística do indicador de Hipercultura em função da Região do país na qual o consultor atua. Pelo teste de Kruskal-Wallis, com  $H(4, N=157)=7,378840$  e  $p=0,12$ .



**GRÁFICO 19 – Idade x Hiperultura**

Fonte: Dados da pesquisa de campo

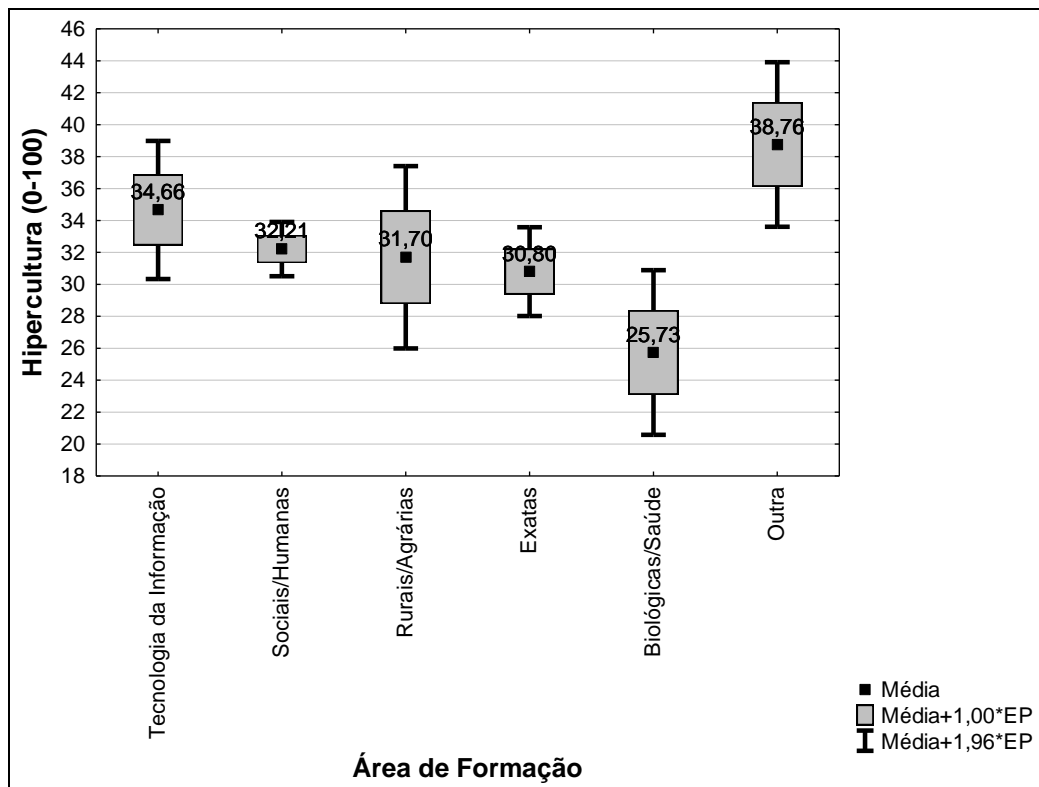
Por outro lado, a idade apresentou uma correlação negativa e estatisticamente significativa com o indicador de Hiperultura (Spearman  $Rho = -0,29$  e  $p < ,01$ ). O GRÁFICO 19 mostra um diagrama do tipo box & whiskers relacionando a Hiperultura com diversas faixas etárias, enquanto que o número de filhos não apresentou correlação significativa (Spearman  $Rho = -0,08$  e  $p = 0,29$ ).

O diagrama claramente evidencia um mesmo nível geral de Hiperultura, até por volta dos 50 anos de idade, seguido de uma tendência de diminuição a partir desse ponto.

### 5.5.2 Área de formação

O grau de titulação dos respondentes não apresentou correlação com o indicador de Hiperultura pelo teste de Spearman ( $Rho = ,0004$  e  $p = ,996$ ).

Com relação a área de formação, o GRÁFICO 20 mostra uma comparação dos níveis do indicador de Hipercultura em função da área de formação.



**GRÁFICO 20 – Área de Formação x Hipercultura - Fonte: Dados da pesquisa de campo**

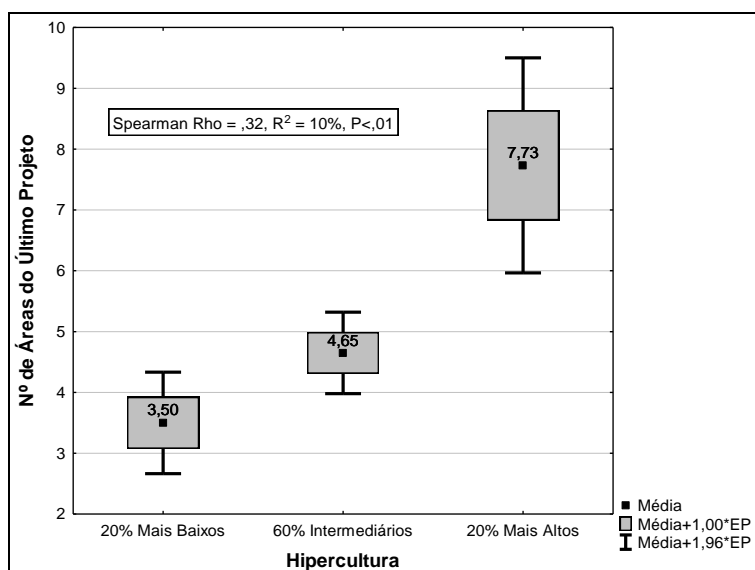
Os achados indicam que aqueles com formação em ciências biológicas ou saúde tinham menor indicador de Hipercultura do que aqueles com formação em tecnologia da informação ( $p=,03$  no Teste Mann-Whitney U), não havendo diferença estatística entre os restantes ( $p>,05$  no Teste Mann-Whitney U em todos os casos).

### 5.5.3 Área de atuação

A quantidade de áreas de atuação também tem correlação com Hipercultura, como mostram os GRÁFICOS 21 e 22.

Observa-se que os mais *hiperculturais* atuam em uma média de 11,2 atividades e os menos *hiperculturais* atuam, na média, em 7,0.

O comportamento se mantém no último ano, com a média caindo para 7,7 nos mais *hiperculturais* e para 3,5 nos menos *hiperculturais*.



**GRÁFICO 21 – Hipercultura e a quantidade de áreas de atuação – último ano**  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A TABELA 13 apresenta uma correlação com áreas de atuação agrupadas neste estudo. Os consultores que trabalham nas áreas agrupadas como Controle de Processos, Suporte à Decisão e Serviços Profissionais apresentam uma maior correlação com o indicador de Hipercultura, com um nível de confiança estatístico significativo pelo teste de Spearman.

Os outros dois agrupamentos – Controle de Pessoas e Suporte a Pessoas – não apresentaram correlação estatisticamente significativa.

**TABELA 13 – Hipercultura e área de atuação**

Área de Atuação	Correlação com Hipercultura		
	Rho	R <sup>2</sup>	p
Controle de Pessoas	0,02	0%	0,76
Controle de Processos	<b>0,30</b>	<b>9%</b>	<b>&lt;,01</b>
Suporte à Decisão	<b>0,31</b>	<b>10%</b>	<b>&lt;,01</b>
Suporte às Pessoas	0,10	1%	0,23
Serviços Profissionais	<b>0,30</b>	<b>9%</b>	<b>&lt;,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo



### 5.5.4 Nível de atualização profissional

Foi identificada correlação entre todas as formas de atualização profissional com o indicador de Hiperultura, como mostra a TABELA 14. Observa-se que a maior correlação se deu com o indicador de atualização criado neste estudo (0,29). Esta correlação apresentou o maior peso e o maior nível de confiabilidade estatística.

**TABELA 14 - Hiperultura e atualização profissional.**

Forma	Correlação com Hiperultura		
	Rho	R <sup>2</sup>	p
Cursos e Eventos	<b>0,18</b>	<b>3%</b>	<b>0,02</b>
Revistas	<b>0,20</b>	<b>4%</b>	<b>0,01</b>
Websites	<b>0,18</b>	<b>3%</b>	<b>0,02</b>
Livros	<b>0,20</b>	<b>4%</b>	<b>0,01</b>
Atualização	<b>0,29</b>	<b>8%</b>	<b>&lt;,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 5.5.5 Crenças e valores

A TABELA 15 a seguir apresenta 5 correlações entre crenças e valores dos consultores e a hiperultura para os 20% com maior e os 20% com menor indicador de

**TABELA 15 – Hiperultura e crenças e valores**

**Comparação entre os extremos (20% mais baixos e 20% mais elevados) quanto à concordância com diversas crenças relativas ao trabalho nas organizações.**

Crença	Nível de Hiperultura				Teste Mann-Whitney U	
	20% Mais Baixos (n=30)		20% Mais Elevados (n=30)		z	p
	Média	DP	Média	DP		
Mudanças São Problemas	<b>2,33</b>	<b>1,322</b>	<b>3,20</b>	<b>0,997</b>	<b>-2,649</b>	<b>0,0</b>
Desconhecimento de TI é Grande Problema	<b>3,27</b>	<b>1,388</b>	<b>4,40</b>	<b>0,855</b>	<b>-3,371</b>	<b>&lt;,0</b>
Aprendizado de TI é Muito Informal	2,90	1,242	3,17	1,262	-0,796	0,4
Informalidade do Saber em TI é Prejudicial	<b>2,70</b>	<b>1,236</b>	<b>3,57</b>	<b>0,971</b>	<b>-2,893</b>	<b>&lt;,0</b>
Há Exagero na Dificuldade com a TI	2,70	1,291	3,23	1,073	-1,705	0,1
Telefone e Face-a-Face São Preferíveis à Web	3,67	0,922	3,67	1,470	-0,877	0,4
Conhecimento de TI Vale Mais do Que Cargo	<b>2,47</b>	<b>1,074</b>	<b>3,17</b>	<b>1,262</b>	<b>-2,283</b>	<b>0,0</b>
Habilidade Deve Valer Mais do Que Diplomação	3,90	0,885	3,40	1,221	1,543	0,1
Habilidade Deve Valer Mais do Que Experiência	3,30	1,119	3,03	1,159	0,899	0,3
Trabalho à Distância Pode Valer Mais	3,60	1,102	3,93	1,172	-1,366	0,2
Especialistas Valem Mais do Que Generalistas	<b>2,40</b>	<b>1,037</b>	<b>3,13</b>	<b>1,074</b>	<b>-2,556</b>	<b>0,0</b>
Jovens Competentes Sofrem Preconceito	3,47	1,167	3,90	0,995	-1,499	0,1
Trabalho Sem Horário Fixo Pode Ser Melhor	3,60	1,070	3,97	1,066	-1,574	0,1
Trabalho Sem Horário Fixo Pode Melhorar Qualidade de Vida	3,93	1,048	4,00	0,983	-0,128	0,9
Multi-Tasking é Positivo	3,30	1,236	3,27	1,172	0,054	0,9

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Hipercultura. No entanto, elas divergem nas médias, de forma que os com maior indicador de Hipercultura consideraram com maior intensidade que as mudanças são problemas, que desconhecimento de TI é um grande problema nas organizações, que esse conhecimento vale mais do que o cargo e que a especialização ainda é mais valorizada do que a condição de generalista.

Na TABELA 16 as crenças e valores agrupados foram comparados, apresentando um novo olhar sobre o tema.

**Tabela 16 - Hipercultura e grupo de crenças e valores**  
**Comparação entre os extremos (20% mais baixos e 20% mais elevados) quanto à**  
**concordância com os grupos de crenças relativas ao trabalho nas organizações.**

Crença	Nível de Hipercultura				Teste Mann-Whitney U	
	20% Mais Baixos (n=30)		20% Mais Elevados (n=30)		z	p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Flexibilidade	3,61	0,819	3,79	0,734	-0,967	0,33
Habilidade	3,60	0,855	3,22	1,048	1,294	0,20
<b>Tecnologia</b>	<b>2,99</b>	<b>0,860</b>	<b>3,41</b>	<b>0,638</b>	<b>-1,934</b>	<b>0,05</b>
<b>Saber</b>	<b>2,79</b>	<b>0,800</b>	<b>3,56</b>	<b>0,620</b>	<b>-3,707</b>	<b>&lt;,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O resultado mostra que há uma correlação positiva dos dois grupos de Crenças e Valores relacionados a Tecnologia e Saber. No entanto, o grupo mais hipercultural apresenta uma média maior do que os menos hiperculturais. Flexibilidade e habilidade não apresentaram correlação estatisticamente significativa com hipercultura.

### 5.5.6 Hipercultura e desempenho dos consultores

Pela técnica estatística de regressão logística, foram identificados alguns fatores que parecem estar diretamente ligados ao desempenho dos consultores. A regressão foi elaborada

com todas as variáveis trabalhadas durante a análise dos dados, comparando-as com os resultados dos 50% dos consultores que tiveram os indicadores de desempenho mais elevados (vide seção 5.4.6). Desta forma, se chegou ao modelo que está apresentado no QUADRO 2.

**QUADRO 2 – Modelo de Regressão Logística para Alto Desempenho**

<b>Modelo de regressão logística: análise dos fatores que influenciam o alto desempenho (Índice de Desempenho <math>\geq 0,37</math>).</b>				
Estatística do Modelo				
Chi <sup>2</sup> ( 9)=78,490, p<,01; Odds-Ratio = 16,53			Amostra: Total de 157 Consultores.	
Método de Estimação = Quasi-Newton				
Sensibilidade	79,49%	Falso Positivo		18,88%
Especificidade	81,01%	Falso Negativo		20,51%
Valor Preditivo positivo				80,52%
Valor Preditivo Negativo			80,00%	
Estatística dos Parâmetros				
Variável	Estimativa	Odds-Ratio (Faixa)	Wald Chi <sup>2</sup> (p)	
Nº de tipos de software utilizados regularmente	0,47	71,291	<,01	
Crença de que o trabalho sem horário fixo pode ser melhor	0,53	8,184	0,02	
Reconhecimento da experiência como poder	1,30	3,665	0,02	
Outra forma de reconhecimento da competência como poder	-1,04	0,353	0,04	
Atuar em consultorias envolvendo auditoria	-1,17	0,310	0,04	
Crença de que a habilidade vale mais do que a formação	-0,59	0,094	0,01	
Idade	-0,07	0,030	<,01	
Experiência	-0,12	0,012	<,01	
Uso de tecnologias móveis	-0,52	0,002	<,01	
Constante	6,38		<,01	

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O modelo identifica que o fator que mais se relaciona com um melhor desempenho é o número de tipos de softwares que o consultor utilizou. Em seguida vem a crença de que o horário flexível resulta em um melhor desempenho. O terceiro fator é o uso da experiência como competência para convencer os clientes.

Os demais fatores se correlacionam negativamente com desempenho, como o uso de um outro fator de competência (diferente da experiência e do nível de instrução) para convencer clientes, atuação em atividades de auditoria e a crença de que a habilidade vale mais do que a formação, o uso de tecnologias móveis, como celular e notebook e a experiência. O modelo também mostra que há uma correlação negativa com a idade, de modo que consultores com maior faixa etária podem apresentar um menor desempenho.

Vale ressaltar que esta técnica analisa as variáveis isoladamente, de modo que a influência de uma outra variável sobre a variável em análise está eliminada. Por exemplo, o fato de consultores com mais idade usarem menos software, já está eliminado de ambas as análises isoladas destas duas variáveis.

## 6 DISCUSSÃO

Como mencionado na seção 3, o objetivo deste estudo é aprofundar o conhecimento sobre a possível relação que possa existir entre a Hipercultura de consultores organizacionais e os diversos aspectos que afetam a sua vida profissional.

### 6.1 SITUANDO A HIPERCULTURA

A inovação e a melhoria dos produtos, serviços e processos se desenvolvem nas empresas que demandam desenvolvimento contínuo dos funcionários. Estas novas tecnologias passam para a sociedade que, com ao utilizá-las, demandam / despertam para novas necessidades que fomentam a criação de novas tecnologias. As organizações passam para uma fase na qual o funcionário precisa mostrar qual é o valor agregado que ele tem a oferecer à organização. Fala-se em capital intelectual.

Enquanto, no início, a habilidade com tecnologias era entendida apenas como habilidade com hardware e programação de software afetando diretamente somente os profissionais da área de tecnologia, atualmente e, com uma velocidade espantosa, todas as empresas vêm sendo afetadas pela necessidade de inovação, demandando pessoas que tenham valor a agregar. (KAPLAN; NORTON, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001).

Os educadores vêm ressaltando a necessidade de letramento tecnológico, habilidade de encontrar informações e disposição para aprender de forma contínua e alguns destacam o uso dos jogos que simulam a realidade – a importância de brincar, de simular, de tentar, de errar e acertar (FROEBEL, 1826; GROOS, 1898; VYGOTSKY, 1984; SENGE, 1990; DANIELS, 2001; COOPERRIDER, 1987).

A preocupação tem fundamento, porque o esforço do corpo humano não é mais demandado (*wetware*), a máquina (*hardware*) o substituiu. Agora o que está em destaque é a

mente humana potencializada pelo software. Boa parte do trabalho duro (*hard*) do cérebro humano está em software, de forma que a capacidade do cérebro se amplia apoiada nestes. Talvez por isso o mundo transcorra de forma mais veloz. O mundo se tornou acelerado, perdeu, ou melhor, deixou de ter limites, porque a tecnologia do software, contida no hardware é *soft* – leve, permitindo velocidade, porém, é complexo e efêmero. Deste modo, um aspecto de destaque da Hiperultura é que ela não está centrada na familiaridade com esta ou aquela tecnologia (hardware/software) e sim na vivência dentro de um habitat no qual as tecnologias existem, aparecem e desaparecem com uma velocidade entendida como natural. Aliás, pode ser que esta velocidade seja percebida apenas por um observador que olha o movimento do ser *hipercultural* e não está familiarizado com esta nova (hiper) cultura. (BAUMAN, 2001; KUMAR, 2006; BAUER, 1999; MATURANA, 2001).

E, ao ser entendida como uma “nova” (hiper) cultura, ela surge estabelecendo uma nova linguagem (digital, simplificada), novas formas de relações sociais (interações instantâneas), mudanças nos aspectos econômicas e, conseqüentemente, os valores sociais e individuais também podem estar em processo de alteração (TAPSCOTT, 1998, 2003; LÉVY, 1999; PRENSKY, 2001; MATURANA, 2001; HABERMAS, 1990).

Como Marx (2007) estava certo quando disse que o moinho manual levou a sociedade ao feudalismo e o moinho a vapor, ao capitalista, o bit pode estar apresentando um novo movimento social. Sobre este movimento recente, alguns aspectos já foram estudados, ou estão sendo estudados e aprofundados – a globalização, a valorização do saber e a velocidade dos acontecimentos – mas muitos outros ainda são nebulosos ou nem ao menos perceptíveis à nossa observação impregnada pela era moderna e pela vivência mecânica e industrial. Assim, continua no ar a pergunta: a que tipo de sociedade nos leva os bits? A uma sociedade da informação? A uma sociedade do conhecimento? A uma sociedade do compartilhamento? A uma sociedade da cooperação? Ou a uma sociedade alienada, com relações de poder mal utilizadas, com uma cultura na qual prevalece a não cultura, sem valores sólidos, ou seja, uma nova era perdida.

A academia ainda tem pouca informação sobre o que esta se chamando, neste estudo, de Hiperultura, principalmente no quê e como ela pode afetar o processo de cognição e, conseqüentemente, a aprendizagem do ser humano. Na Teoria da Mediação Cognitiva – TMC – teoria que prevê o aparecimento da Hiperultura (CAMPELLO DE SOUZA, 2004), esta é

definida como sendo um novo conjunto de conhecimentos, valores e práticas sócio-culturais estruturados ao redor das novas tecnologias da informação e da comunicação. A Hiperultura está associada a um novo padrão de funcionamento mental segundo a lógica e a dinâmica operacional dos dispositivos computacionais digitais; estas mudanças levarão a um nível mais elevado de desempenho cognitivo (CAMPELLO DE SOUZA, 2004). Ainda para Campello de Souza, estar inserido na Hiperultura significa aumentar as chances de sucesso social e profissional.

Tomando-se em conta esta definição, é importante aprofundar também o entendimento de que forma a Hiperultura está se inserindo no trabalho dos consultores, já que eles são os conselheiros organizacionais e auxiliares, catalisadores ou administradores dos processos de mudanças que permeiam o mundo organizacional contemporâneo.

## 6.2 ADEQUABILIDADE DA AMOSTRA

A amostra de consultores foi demograficamente diversificada e de âmbito nacional (vide seção 5.1). Composta por aproximadamente dois terços de homens – variável com a qual não foi identificada qualquer relação significativa com Hiperultura (vide seção 5.5.1), a maioria dos consultores era casado ou vivia em união estável (71%). Tinham pelo menos um filho, 68% dos consultores; 54% eram das regiões Sul/Sudeste, com 26% representando o estado de São Paulo e 46% eram das demais regiões, sendo 34% de Pernambuco.

A maior parte das empresas-clientes que foram atendidas pelos consultores pesquisados eram organizações de grande e de médio porte (64%), com mais de 100 funcionários (64%), destacando-se que um terço das empresas tinha mais de mil funcionários. As não-familiares eram 73%, sendo que serviços, comércio e ONG totalizaram 57%, contra 24% da construção civil (4%) somado a indústria (20%). Era de 20% o percentual de Sociedades Anônimas e 43% de por cotas de responsabilidade limitada. (Vide seção 5.3.4).

A lista de áreas de atuação apresentada aos consultores no questionário de pesquisa foi elaborada de modo a evitar os problemas relacionados ao entendimento do que vem a ser

consultoria organizacional (vide seção 1.2). O resultado, avaliado a partir das organizações e das áreas de atuação da amostra sugere que o nível de exigência dos contratantes tende a ser por uma qualidade elevada de serviços e dos resultados. Como consequência a demanda por atualização pode ser inevitável, de forma que a amostra se aproxima bem mais de um serviço de Consultoria Organizacional de vanguarda (aconselhamento) do que de terceirização de serviços, que não é entendido neste estudo como atividade de aconselhamento como ressalta Moura (2005).

Condensando todas as informações sobre a produção da amostra (vide seção 5.3.5) chegou-se às seguintes informações: os 157 consultores pesquisados se envolveram em 1338 projetos, junto a 989 clientes, fecharam diretamente 1188 contratos e o tempo de trabalho somado para a entrega do último projeto (soma do tempo declarado pelos respondentes) resultou em 121,1 anos de atuação. Outro aspecto interessante, do ponto de vista econômico e financeiro, é que, ao serem consideradas as faixas salariais mensais declaradas pelos consultores, estima-se que esta amostra tenha faturado em um ano por volta de 14 milhões de reais (um custo médio aproximado de 10 mil reais por projeto).

A idade média dos consultores pesquisados - variável que apresenta correlação com o uso de TIC (vide seção 5.1) - era de 44,9 anos, variando de 22,5 a 73 anos e aproximadamente 97% tinham graduação (área de concentração em ciências sociais e humanas – 63%). O percentual de consultores com no mínimo um nível de graduação complementada por uma especialização era de 42% e a área de concentração das pós-graduações era de 75% em ciências sociais e humanas (vide seção 5.2). Todos os consultores se atualizam pelo menos uma vez por mês em uma das quatro opções que foram apresentadas – livros, cursos, artigos em revistas ou na internet (vide seção 5.2.3 e 5.2.4).

Do ponto de vista de renda, metade dos consultores ganha mais de 6 mil reais, sendo que mais 24,2% ganham entre 4 e 6 mil (vide seção 5.3). A faixa de renda elevada é decorrente do fato de que 52% tinham entre 5 e 15 anos de experiência e 75% apresentaram nível de responsabilidade hierárquica elevada: consultor sênior (32%) ou sócio-proprietário (43%).

A análise destas informações foi confrontada com as informações fornecidas pelo IBGE de 2005 (vide seção 2.1.2), que destacou que o público que acessou a internet do local



de trabalho no Brasil tinha idade acima de 24 anos (76%) e possuía maior nível de instrução (72% tinham no mínimo a graduação). Além disso, quanto ao nível de renda (70% ganhavam mais de cinco salários-mínimos) independia da região do Brasil. O instituto também destaca que a internet é mais utilizada para educação e aprendizagem (72%).

Deste modo, o perfil da amostra de consultores, quando comparado com o perfil de internautas apresentado pelo IBGE, permite concluir que os consultores, por terem, como sugeri Argyris (1991), a característica de ser a “nata” dos profissionais do mercado, representam uma população na qual se pode encontrar uma concentração de profissionais *hiperculturais*. Em outras palavras, os consultores podem ter grande possibilidade de estarem entre aqueles que conviveram mais precocemente com os aspectos que se relacionam com a Hipercultura. Para atingir o nível de instrução que atingiram, estes indivíduos tiveram suporte financeiro na infância e adolescência, o que pode ter favorecido o acesso a equipamentos eletrônicos, como brinquedos eletrônicos, vídeo games e celulares, na medida em que estes foram aparecendo como novidade no cenário nacional. A internet (discada, e bem posteriormente a banda larga) chegou ao Brasil em meados dos anos 90. Mas, a partir de meados dos anos 80, os aparelhos eletrônicos, que já interagiam com o usuário, como os vídeo games, as calculadoras eletrônicas programáveis e mesmo os computadores pessoais (desktop off-line) já estavam disponíveis para quem tinha renda média a alta.

Por conta disso, quem nasceu em 1980, tinha de 5 a 15 anos durante a revolução que chegava ao Brasil e está hoje com 28 anos de idade. Os que nasceram em 1970, estavam com 15, quando os jogos eletrônicos eram utilizados por adolescentes (1985), 25 anos quando chegou a internet e estão hoje com 38 anos. Aqui vale lembrar que 68% dos consultores têm filhos e estes podem ter nascido e vivido a velocidade de transformação digital mais recente. Este aspecto pode ter sido um ponto de envolvimento dos pais – os consultores – resultando em familiaridade (e conseqüente aprendizagem) digital maior para estes pais do que para aqueles que não tiveram qualquer contato tecnológico na infância ou não tem filhos. Portanto, mesmo quem nasceu nos anos 60, numa família de renda alta, pode ter comprado e jogado vídeo game com seus filhos. Além de terem acompanhado o processo de chegada e uso do computador em mais larga escala, da internet com banda larga, bem como a evolução dos sites de relacionamento intensamente utilizada pelos mais jovens no Brasil, como Orkut e MSN. Este grupo está com idade por volta de 48 anos. No entanto, vale ressaltar que o número de filhos não apresentou correlação positiva com Hipercultura, (vide seção 5.5.1), o

que pode ser explicado pelo fato de que 32% dos consultores não têm filhos e, podem, possivelmente, pertencerem às faixas etárias mais baixas.

Por fim, é relevante explicitar que outros grupos de profissionais também podem ter sido expostos de forma igual ou maior à Hiperultura. No entanto, o fato dos consultores, por exigência da profissão de se manter atualizados, para obter sucesso em suas profissões, provavelmente aproximou até mesmo os mais avessos ao mundo tecnológico, a, no mínimo, buscar informação sobre a utilidade e funcionalidade de determinada nova tecnologia. O mesmo pode se passar com os acadêmicos.

Conclui-se, portanto, que os Consultores Organizacionais pesquisados fazem parte do grupo seletivo de brasileiros que acessam a internet. Deste modo, o fato da pesquisa ter sido realizada por email ou com o uso da internet, não torna a amostra viciada para fins deste estudo, por duas razões: primeiro, porque a Hiperultura não está relacionada somente ao uso da internet e sim a todo um comportamento novo proveniente de um ambiente digital. Em segundo, da perspectiva popperiana, se uma amostra composta por 100% de pessoas que acessam email, identifica-se entre elas pessoas com menor grau de hiperculturalidade, o argumento de que a Hiperultura vai muito além do que o simples uso de algumas tecnologias ou até mesmo de alguns softwares fica fortalecido. De fato, foi possível identificar vários níveis *hiperculturais* na amostra analisada.

### **6.2.1 Perfil *hipercultural* dos consultores organizacionais**

#### ➤ Uso de Hardware

Quanto ao uso de hardware, os consultores utilizaram notebooks (63% intensamente) e telefones celulares são utilizados de forma freqüente à intensa por 73%. (vide seção 5.4.2). Este resultado era esperado, pois os consultores não trabalham de forma contínua nos escritórios de seus clientes, o que demanda e mobilidade e trânsito com as informações de cada cliente em seus equipamentos, além da disponibilidade contínua às chamadas dos clientes, facilitada pelo telefone celular. Desta forma, pode-se dizer que a dobradinha –

notebook mais celular – pode estar representando o escritório móvel do consultor. Ou seja, o serviço de consultoria está se tornando virtual, exigindo que o escritório fique permanentemente aberto, sendo que o meio para que isto aconteça é o notebook e o celular. Porém é o cliente que controla a relação. A empresa de consultoria pode, no máximo, rastrear o interesse do cliente (KOTLER, 2002) por meio das notícias da internet.

De um lado, 28% dos consultores pesquisados utilizaram intensamente os desktops. De outro, 28% não utilizaram ou quase não os utilizaram. Apenas 12% utilizaram freqüentemente e 15% utilizaram ocasionalmente os desktops. O uso regular de desktops fica com 22%. Este comportamento aponta um caminho em direção aos equipamentos menores e portáteis, em função da demanda por mobilidade inerente a profissão do consultor. No entanto, 71% dos consultores pesquisados não utilizaram *PDA*s e 52% ainda utilizaram ocasionalmente máquinas fotográficas e filmadoras digitais.

O uso de *PDA*s foi de freqüente até intenso para 18,5% dos consultores e 11% usaram de forma regular ou ocasional. Sabendo-se que um *PDA*, nos dias atuais, pode concentrar, em um único aparelho (de dimensões reduzidíssimas e dotadas de grande capacidade computacional), funções como: agenda, telefone, acesso ao email, internet, acesso ao sistema corporativo das grandes organizações, uso de softwares como Word, Excel, PowerPoint entre outros, armazenamento de música e vídeos, funcionam como câmera fotográfica de resolução adequada, filmadora, gravador de voz, além de radio FM e calculadora. Portanto, era de se esperar que este tipo de aparelho fosse preferido pelos consultores, em função da demanda inerente por mobilidade.

Talvez a razão seja que a quantidade de informações necessárias para atender os seus clientes seja ainda incompatível com a quantidade de informações que o *smartphone* pode portar. Este tipo de equipamento é multitarefa, mas muitas destas tarefas têm limitações que podem ser incompatíveis com a produção do consultor. Dito de outra maneira, se Bauman (2007), citado na seção 1.1, estiver correto “Volume e tamanho deixam de serem recursos para se tornar riscos”... “As pessoas que se movem e agem com maior rapidez, se aproximam do momentâneo do movimento, são as pessoas que agora mandam”. Como consequência o cliente pode ser o maior usuário do *smartphone*. E, para que isso seja possível a portabilidade de informações mais densas, fique a cargo do consultor, que é considerado o especialista.

➤ Uso de Software

Como era esperado, quase 100% dos consultores utilizaram os três principais e mais populares tipos de *software* de uso em escritório, como Word, Excel e PowerPoint (vide seção 5.4.1). No entanto, este estudo não aprofunda o nível de utilização das potencialidades destes aplicativos. Por exemplo, 94% dos consultores disseram utilizar o Excel, mas nada se sabe sobre o nível de profundidade de uso e habilidade com esse software. Os demais softwares apresentaram menos de 50% de utilização e o percentual se reduz quanto maior a complexidade ou especialidade do software. 58% disseram ter utilizado outros softwares que podem incluir sistemas específicos para advogados, auditores, recursos humanos, planejamento estratégico, entre outros.

➤ Jogos Eletrônicos

Pela amostra, poucos foram os consultores que declaram utilizar jogos eletrônicos, principalmente os mais complexos que demandam internet, interação e continuidade (vide seção 5.4.3). Mas não é possível afirmar que este fato torne o consultor mais ou menos *hipercultural*. Ainda que os jogos tenham um papel importante na formação, é um tipo de hobby que demanda tempo e os consultores pesquisados parecem não dispor de tempo. Como visto, em termos médios, os consultores participaram de 8,5 projetos, que envolveram 6,3 clientes no último ano e que último projeto finalizado demandou 9,3 meses.

Também foi observado durante o tempo em que o questionário ficou no ar, que o maior número de comentários recebidos por email era de que o questionário era longo e eles não tinham tempo disponível em função da grande quantidade de trabalho e viagens. Observou-se na pesquisa exploratória, na qual o consultor definido na ocasião como um “nativo digital” (vide seção 4.2.1) respondeu que gosta de jogos estratégicos digitais e que já jogou muito, chegando a ficar viciado. Por conta disso, ele os evita e informou que não joga World of Warcraft porque o custo é elevado.

No entanto, este achado de baixo de envolvimento com jogos eletrônicos não invalida a importância de exposição a diversos tipos de jogos na infância e adolescência (variável que não fez parte do estudo). Além disso, como os consultores não tinham o hábito de jogar, não foi possível compreender mais profundamente, o quanto este tipo de hobby poderia influir no desenvolvimento continuado do pensamento estratégico e de tomada de decisão.

➤ Uso da internet

O maior tempo de uso da internet pelos consultores ficou dedicado a leitura e respostas de emails (vide seção 5.4.4). Consultores gastam em média 13,8 horas por semana, ou seja, um pouco mais 2,5 dias úteis de trabalho. Em média, 25% dedicaram quase um dia de trabalho semanal (7 horas) para esta atividade e 25% mais de 20 horas. A moda foi de 20 horas semanais, com uma frequência de 24% consultores. Em segundo lugar apareceu o uso na busca de conteúdo profissional, com 8,9 horas por semana, com 25% da amostra tendo utilizado, no mínimo, 10 horas e 50% da amostra utilizou 6 horas. Em terceiro lugar, apareceu o interesse em pesquisa de conteúdo pessoal com média de 5,0 horas de uso, sendo que 25% dos consultores gastaram até 2 horas nesta atividade e 25% gastaram, no mínimo, 6 horas. A moda foi de 2 horas com uma frequência de 35 consultores. O quarto lugar ficou com a leitura de notícias pela Web com 3,4 em média de horas semanais. Os 25% que mais utilizaram a Web para esta atividade gastaram de 5 a 12 horas semanais. Os 25% que menos gastaram ficaram entre zero e 1 hora. 50% dos consultores gastaram entre 1 e 3 horas lendo notícias.

O bate-papo aparece com média de 2,5% e pelos menos 25% dos consultores não utilizaram sites para este fim. Os que mais utilizaram, gastaram pelo menos 3 horas. 50% dos consultores gastaram entre 1 e 3 horas com bate-papo, sendo a moda zero, com 55 consultores. Para os foruns, os consultores gastaram em média 1,7 horas por semana, sendo que 50% dos consultores gastaram entre zero e uma hora. A moda foi zero, com frequência 72 consultores. Com relação a blogs, compartilhamento de video e música e sites de relacionamentos, 126, 114 e 96 consultores, respectivamente, não utilizaram a internet para este fim. Isto pode se dever ao fato de que as grandes corporações exigem contratos com sigilo de informações internas, o que não é garantido pelos provedores de sites de relacionamentos, de compartilhamento de informações ou de discussão por meio de blogs, foruns ou bate-papos instantâneos. O uso intensivo do email pode sinalizar que este meio digital de comunicação está se tornando um documento mais formal, como disse o nativo digital da pesquisa exploratória (vide seção 4.2.1). É o email substituindo o antigo memorando. É comum no meio empresarial que conversas e acordos realizados por telefone, sejam formalizados por troca de e-mails. Neste ponto, a afirmação de que “especialistas dizem que a nova geração já aposentou o email” (QUEIROZ, 2007) pode ser preditiva (vide

seção 2.1.1). Realmente, o email passa ser algo muito lento, frente aos comunicadores instantâneos.

O comportamento de baixo uso de sites de relacionamento, de modo geral, pode confirmar que há uma preocupação das empresas com o uso da internet e a criação de políticas de acesso a determinados sites e monitoramento do uso de emails. A imprensa tem publicado que as empresas alegam que o uso da internet pelos funcionários pode causar, além da queda de produtividade, a vulnerabilidade para os ataques de *rackers*, o risco de aquisição de vírus para as redes internas e a perda do controle sobre a circulação de informações confidenciais. Para tanto, muitos softwares foram criados para restringir o uso dos comunicadores instantâneos e monitoramento dos emails, incluindo, principalmente, os chamados “spams”. Este estudo não tem por objetivo aprofundar esta questão, mas a Crença de que o desconhecimento de TI é um grande problema nas organizações, pode estar embutindo uma crítica a esta proibição do uso de novas tecnologias de comunicação em tempo real, como os comunicadores instantâneos (vide seção 5.5.5).

## 6.2.2 Áreas de atuação

Os agrupamentos das áreas de atuação dos consultores em cinco categorias (vide seção 5.5.3) destacaram algumas correlações positivas com a Hiperultura. Os consultores que estavam mais envolvidos em atividades de Controle de Processos, Suporte à Decisão e Serviços Profissionais apresentam uma correlação mais elevada com o indicador de Hiperultura (0,30), coeficientes de determinação que explicam por volta de 9% da Hiperultura e o nível de significância confiável ( $p < 01$ ).

### ➤ Controle de Processo

Este grupo reúne Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos, Gestão de Processos e Gestão da Qualidade, de modo que a alta correlação com o indicador de Hiperultura pode ser explicada pelo uso de software de maior complexidade demandados por este grupo de atividade. No mínimo, para controle de processos, é necessário o uso de planilha eletrônicas

do tipo Excel, em nível avançado, gerenciado de projetos e sistemas estatísticos para gestão da qualidade e planejamento estratégico.

➤ Suporte à Decisão

Este grupo - que envolve Planos de Negócios, de Marketing, Pesquisa de Mercado, Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica e Controle de Custos e a correção - apresentou correlação um pouco acima dos dois outros que se correlacionam (0,31 com 10% de índice de determinação); possivelmente por ser uma área que exige o uso de softwares mais sofisticados, principalmente os estatísticos para estudos de viabilidade técnica, econômica e de pesquisa de mercado. As demais áreas demandam conhecimento de softwares de planejamento e de gestão de projetos.

➤ Serviços Profissionais

Grupo que reúne Tecnologia da Informação (TI), Gestão do Conhecimento (GC), Relações Públicas, Publicidade ou Propaganda, Assessoria Jurídica, Gestão de Riscos e auditoria.

Cada uma destas áreas de atuação é específica e demanda software específico, além dos tradicionais de escritório. A área de TI domina o uso de software para controle e gestão de redes, por exemplo, dentre tantas outras atividades. A área de gestão do conhecimento exige também habilidade com TI e uso de software de gerenciamento de banco de dados, cujos mais simples são o Access e o Cubo, além de plataforma corporativa e Web. Relações Públicas, Publicidade e Propaganda utilizam os softwares de imagem e desenho, além de coordenação de vários softwares de busca e de controle da informação. A área jurídica possui software específico para acessar toda a legislação existente e sites de atualização continuada, principalmente das jurisprudências. A área de gestão de riscos utiliza modelos estatísticos e definem modelagem de dados para elaboração de softwares de controle, o que demanda habilidade com o uso de software, principalmente os corporativos. A auditoria, dentro deste grupo, utiliza os softwares mais simples, que armazenam dados e sorteiam aleatoriamente amostras para serem auditadas. O trabalho ainda é muito centrado na manipulação de documentos físicos do que eletrônico. No entanto, vale o destaque para a recente área de auditoria de sistemas, que utiliza softwares de testes de alto nível de complexidade, bem como softwares permanentes de auditoria (como o software Marimba).

➤ Controle de Pessoas e Serviços a Pessoas

Controle de Pessoa que reúne as áreas de atuação de *Coaching* ou *Mentoring*, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho; e Suporte a Pessoas que agrupa a atuação em Remuneração, Cargos e Salários, em Recrutamento ou Seleção e Qualidade de Vida no Trabalho.

De maneira geral, estas atividades exigem o uso de software mais simples ou aqueles corporativos, como usuários, o que pode explicar a não correlação destes grupos com a Hipercultura. Este resultado merece uma ilustração. Durante a pesquisa, foi enviado um email para um consultor especializado em uma das áreas acima, que não será mencionada para garantir a confidencialidade da informação, que pediu para imprimir o questionário, que então a pessoa o responderia com o maior prazer.

Áreas de atuação como Remuneração, Cargos e Salários se utilizam de planilhas eletrônicas em nível mais avançado e algumas funções estatísticas.

Aqui cabe uma ressalva importante. São os especialistas em recursos humanos que ajudam as organizações a conduzir as suas mudanças e é necessário aprofundar o entendimento sobre que habilidades possam ser necessárias a estes profissionais (assim como dos educadores formais) para facilitar a provável mudança para uma sociedade *hipercultural*, que parece já está afetando as organizações.

### 6.3 CRENÇAS HIPERCULTURAIS NA CONSULTORIA

A hipótese deste estudo supõe que os nativos digitais apresentam um processo diferente de interação no ambiente organizacional, em função de seus valores *hiperculturais*. Ou seja, o convívio com jogos eletrônicos, computadores, internet e a infinidade de software cada vez mais avançados, podem ter produzido um aumento considerável na velocidade de troca de informações, com impacto na forma e frequência de interação social, o que intensifica o processo cognitivo e conseqüentemente de aprendizagem. Deste modo, a



literatura estudada (EISNER, 2005; FROEBEL, 1826; GROOS, 1898; VYGOTSKY, 1984; SENGE, 1990; TOFLER, 1995; DANIELS, 2001; COOPERRIDER, 1987; FLEURY;FLEURY, 2001; BAUER, 1999; TAPSCOTT, 1998, 2003; LÉVY, 1999; PRENSKY, 2001; CAMPELLO DE SOUZA, 2004) sinaliza alguns comportamentos, crenças e valores para a nova geração, dentre elas que os hiperculturais (vide Seção 2):

- Aceitam melhor as mudanças. Inclusive Bauer (1999) sugere que as estratégias de recursos humanos preparem as pessoas para operar na instabilidade, facilitadas pela tecnologia.
- São autodidatas. De acordo com Daniels (2001) a educação deveria entre outros aspectos, proporcionar o letramento tecnológico, habilidade de encontrar informações e uma disposição para aprender que dure a vida toda (SCARDAMALIA e BEREITER, 1991, 1996, apud, DANIELS, 2001, p.133-134). Wood Jr. (2004) chama a atenção para o fato de que as tecnologias são transitórias, o que demanda continuidade no aprendizado.
- **Fazem várias atividades ao mesmo tempo.** Como ressalta Eisner (2005) baseando-se em estudos de outros autores, já citados, afirma que a geração Y americana acessa a sua rede de contatos desde que iniciou o seu processo de socialização. Como consequência reproduz este comportamento no seu local de trabalho, ou seja, se mantém conectada, procura tudo o que precisa na rede mundial e faz isto ao mesmo tempo em que trabalha. Assim, realiza várias tarefas ao mesmo tempo, chegando a ficar exposta a 31 horas de informações de várias mídias em 24 horas, por causa da simultaneidade de acessos e multiplicidade de interações.
- **São mais críticos, negociadores e flexíveis.** Para Eisner (2005), com base em Lewis, os trabalhadores da geração Y nos Estados Unidos tendem a ser constantes negociadores e questionadores. “Quarenta horas de trabalho semanal não se aplica para eles e os gerentes comentam que as reuniões se tornaram reuniões dos porquês (why meetings) com a entrada desta nova geração nas empresas”
- Gostam de assumir responsabilidade. A nova geração valoriza a liderança, e as oportunidades e incentivos para atingir alto desempenho, além de apresentar mais respeito pelas habilidades individuais e resultados alcançados do que pela hierarquia, titulação, ranking (EISNER, 2005).
- São generalistas. Ainda de acordo com Bauer (1999), a “ênfase na especialização... impede de acompanhar as mudanças de um mundo em permanente evolução” (BAUER, 1999, p.184).

- Tomam decisões rápidas. A geração Y americana apresenta um estilo de gerenciamento inclusivo, não aprecia a lentidão e deseja receber avaliação imediata sobre desempenho. (FRANCIS-SMITH, 2004, apud EISNER, 2005). Seu lema é velocidade, customização e interatividade.
- São mais produtivos. De acordo com Bauer (1999) a sinergia na administração resulta em produtividade, pelo trabalho em equipe, desde que haja constante interação.
- São mais independentes. Além de Bauer (1999), que aponta que a hierarquia organizacional tolhe a interação, Campello e Souza (2004), com base em Tapscott, destaca que a nova geração deverá exercer uma pressão para uma mudança radical na tradicional estrutura de trabalho (hierarquia de comando e controle) buscando o compartilhamento descentralizado de conhecimentos e competências.

A comparação realizada entre as 15 perguntas sobre crenças e valores dos consultores foi comparada com os 20% da amostra que apresentaram indicador de Hiper cultura maior e com os 20 % que apresentaram indicador de Hiper cultura menor. O resultado estatístico significativo destacou as 5 crenças que serão discutidas a seguir.

### **6.3.1 Crenças e correlação com Hiper cultura**

Para facilitar a discussão, neste estudo se utilizará a nomenclatura de Prensky (vide seção 2.2.3), de forma que os 20% com maior indicador de Hiper cultura serão chamados de Nativos Digitais (ND) e os 20% que apresentaram o menos indicador de Hiper cultura serão chamados de Imigrantes Digitais (ID),

- As constantes mudanças no ambiente de atuação das organizações impedem a boa tomada de decisões e o sucesso

Tanto os Nativos Digitais (ND), como Imigrantes Digitais (ID) não concordam e nem discordam que as mudanças no ambiente de atuação das organizações impeçam a boa tomada de decisão e o sucesso nas organizações. Sendo que os ND ficaram com a média 3,2 e um desvio padrão de 0,997, de modo que chegam a concordar parcialmente com esta afirmação.

Já os IDs ficaram com média 2,33 e desvio padrão um pouco maior (1,322), o que indica que se situam entre a discordância total até um pouco acima da opção de “não concorda e nem discorda” (3). O resultado é um tanto quanto surpreendente quando se refere a uma das crenças / valores mais importantes da geração digital, segundo a literatura.

No entanto, em primeiro lugar tem-se de se atentar para o fato de que, os consultores organizacionais são normalmente contratados para realizar mudanças de diversas ordens. Além disso, tais mudanças têm sido um dos impulsionadores do crescimento desse segmento e, nos tempos mais recentes, a principal razão de sua existência (DONADONE, 2003). Assim, é natural que os consultores não vejam as mudanças como problemas e sim como oportunidades. O que surpreende é o fato de que os ND entendam as mudanças como sendo um tanto quanto mais problemas para as organizações do que os ID.

Uma possível explicação para este achado pode estar no significado que é atribuído ao que venha a ser “mudanças no ambiente de atuação das organizações” em cada um dos dois grupos. O grupo de ID pode entender como mudança no ambiente organizacional as pressões da concorrência e a velocidades dos acontecimentos, assim as vêem como oportunidade, enquanto está acostumado à lentidão no processo de tomada de decisão da empresas. Já o grupo de ND, que convive com o processo de mudança com naturalidade, pode atentar para o fato das empresas serem lentas para tomar decisão, perdendo importantes oportunidades. E este contexto os leva ao entendimento de que são prejudiciais. As informações do estudo não permitiram aprofundar a análise neste sentido. Maturana (2001) explica esta possibilidade quando diz que os indivíduos mais jovens se adaptam às novas situações de forma mais rápida e atribui à linguagem um papel fundamental nesta cognição (adaptação). E nesse sentido as palavras passam a representar objetos que ocultam o lugar do processo que as constituiu, deixando lacunas preenchidas, gradativamente. Como consequência o ser humano passa a acreditar no que criou e ignorar o que não sabe. E ele acrescenta que só quando **se depara com alguma interação e de forma brusca transporta o ser humano é transportado a um meio cultural diferente** é que a reflexão tem lugar e, se compreende a imensa quantidade de relações considerada como garantida, mas que não tem mais tanta validade.

Assim, se a passagem para a Hiperultura tratar-se de um processo de ruptura, este entendimento de Maturana (2001) pode explicar os conflitos entre a geração Y e a geração X nos ambientes organizacionais (Vide seção 2.2) já estudadas nos Estados Unidos.

Uma segunda explicação poderia vir de Kumar (2006), que acredita que a imprevisibilidade eleva o grau de incerteza e a ansiedade nos indivíduos. No entanto, neste caso, se esperaria uma concordância elevada dos dois grupos com esta crença, o que não se observou.

Um terceiro modo de entender o fenômeno pode ser a convivência com as constantes mudanças com rupturas importantes que o Brasil vem enfrentando nos últimos 50 anos, o que diferencia fortemente a cultura brasileira da americana neste aspecto. Em 50 anos viveu-se o milagre brasileiro, com a prosperidade do setor industrial inicialmente e dos demais setores que o seguiram; do lado político enfrentou-se a ditadura militar, conseguiu-se a democracia representativa pelo voto direto, lidou-se com o processo cruel de inflação crescente, vários planos econômicos de dimensões profundas, recessões, desemprego, crises financeiras e a estabilidade e retomada do crescimento.

Um quarto ângulo para a compreensão deste achado pode ser obtido da faixa etária que está em ação nas consultorias, pelo menos nesta amostra (vide seção 5.5.1). Observa-se um ponto de inflexão a partir da faixa etária que vai de 41 a 50 anos. Indivíduos com mais de 50 anos apresentam indicador de Hipercultura baixo e os demais apresentam aproximadamente a mesma média de indicador de Hipercultura. De modo que, ainda que os NDs estejam mais adaptados às mudanças, os trabalhadores essencialmente nativos digitais ainda não chegaram ao mercado de trabalho nacional.

Assim, pela inexistência de indivíduos que nasceram depois de 1995 no mercado de trabalho (pois estão atualmente com 13 anos), uma ruptura ou conflitos relevantes podem vir a ter lugar no cenário organizacional brasileiro, como os que já vêm sendo estudado na América do Norte. E da mesma forma que vêm acontecendo nos Estados Unidos esse contexto pode vir a destacar a importância do tema diversidade nas organizações. E, ainda sobre este prisma de análise, Habermas (2002) ressalta que a linguagem é associada a um contexto e que o saber cultural é repleto de símbolos – objetos, tecnologias, palavras, teorias, livros, documentos e ações.

Independentemente do achado anterior, um novo achado emerge: a improvável presença de uma geração essencialmente digital no mercado de trabalho brasileiro (nasceram depois de 1995 e estão com 13 anos de idade) torna o tema ainda mais relevante e merecedor

de atenção, em função da potencialidade de conflitos organizacionais e a conseqüente necessidade de convivência com a diversidade dentro das organizações.

- A falta de conhecimento da alta direção acerca do uso das tecnologias da informação é um grande problema para as organizações.

Nesta crença ou valor, os NDs ficaram com média 4,4 e desvio padrão de 0,885 e os IDs ficaram com 3,27 e um desvio padrão de 1,388. De forma que fica clara a concordância dos Nos com esta afirmativa de forma um pouco mais contundente do que os ES. Drucker (1968), já dizia que o mundo empresarial iria exigir empregados mais qualificados (vide seção 2.4). E sucessivamente veio uma sinalização dos pensadores para que as empresas, na era da informação, buscassem funcionários qualificados e o uso da tecnologia da informação (KAPLAN; NORTON, 1997). No entanto, no princípio, pensava-se que apenas os profissionais de sistemas deveriam entender de tecnologia, mas Fleury; Fleury (2001) já alertou que era lícito assumir que o comportamento de todas as empresas seria afetado pelas mudanças tecnológicas no decorrer dos anos. Na área da educação também, De Niels (2001) falava da necessidade de letramento tecnológico e habilidade de encontrar informações nessa nova era. Muitos não deram tanta atenção assim à questão. Alguns, influenciados pelos estudos de Mintzberg (1975) de que os executivos ainda preferiam se informar por meio de contato pessoal e verbal, principalmente telefonemas e reuniões presenciais, assumiram que habilidade com tecnologia da informação é para especialistas no assunto. Outros talvez por olhar o processo de automação a partir do ângulo de visão de que ele era “o vilão do desemprego”. Interessante notar que a criação do emprego, que foi tão criticado por Marx (1971) com a chegada da era industrial, hoje é tão defendida por Marxistas. A nova geração digital parece estar indo na direção de acabar com estes 300 anos de reverência ao emprego, em vez de ao trabalho. Contudo, no contexto atual parece não haver dúvida de que esse novo formato da economia demanda uma força de trabalho não-braçal e privilegia o intelecto, o cérebro – o capital intelectual.

Chiavenato (2006), de forma enfática, mostra a necessidade de atualização dos profissionais quando faz a seguinte comparação: “O comércio eletrônico tem a velocidade da luz e não mais a do correio”. Assim, é natural que, enquanto os consultores ID mostraram concordar com a afirmativa, se situando acima da média, a geração de consultores Nos

apresentou esta percepção mais elevada, já que eles conhecem bem o quanto facilita o trabalho e a produtividade, o uso das potencialidades dos softwares.

- A informalidade no aprendizado efetivo do uso da tecnologia da informação prejudica a formação dos profissionais no atendimento às demandas das organizações.

Este é outro achado que chamou a atenção. Os Nos apresentaram uma média de 3,57, com desvio-padrão de 0,971 e os ID apresentaram uma média de 2,70 com um desvio padrão de 1,236. Ou seja, os ES não concordaram totalmente com esta afirmação na média, chegando a nem concordar a até concordar parcialmente. Já os Nos concordam parcialmente chegando a concordar totalmente com ela. Este resultado pode ser interpretado como sendo contrária a característica autodidata que a literatura atribui aos Nos. Por outro lado, pode-se estar novamente na mesma situação da crença sobre as mudanças ambientais e o impacto na organização.

A prática de se atualizar dos consultores é elevada – inerente a profissão (vide seção 5.5.4) - e a correlação entre o indicador de atualização e a Hiperultura também é elevada. Ou seja, um dos determinantes da Hiperultura é a atualização constante (o que é visto inclusive com um catalisador das mudanças constantes).

Assim, esta aparente inversão pode ser compreendida da seguinte forma: os IDs não acharam que a informalidade venha a ser um grande problema, porque assim aprenderam. Praticamente 100% dos consultores disseram utilizar pelo menos o pacote de software de escritório (vide seção 5.4.1). Ainda que não se saiba o nível de aproveitamento das capacidades destes softwares, o uso dos demais softwares caiu pela metade na amostra estudada. No entanto, para os NDs, o uso parcial ou inadequado de um software pode se traduzir em queda de produtividade e custos desnecessários.

O fato do aprendizado informal de TICs ser considerado pelos NDs como prejudicial, isoladamente não derruba o entendimento de que os NDs sejam autodidatas. Eles podem está habituados a aprofundar o uso de um software, por meio do uso do *help*, fazendo perguntas ao Google e aos colegas, testando-os imediatamente. Ao encontrarem a funcionalidade e a forma mais rápida de acessá-la passam imediatamente para a prática e para seus outros colegas que compreendem a sua linguagem. Senge (1990) sugeriu este método de aprendizagem, que chamou de micro-mundo (vide seção 2.4.2). O autor diz que, como as conseqüências de

nossas ações não são imediatas e nem precisas, a melhor forma de aprendê-las é por simulações da realidade. Estas permitem acelerar e desacelerar o tempo para testar as consequências das decisões – como a maioria esmagadora dos softwares o faz ao permitir retornar várias digitações, reduzindo o medo de arriscar. E por isso o jogo toma uma dimensão relevante no desenvolvimento humano.

Uma das explicações também pode ser a de que os NDs entendem por informalidade o processo de aprendizagem por obrigação, que acontece no ambiente de trabalho, em função da necessidade, o que não necessariamente se transforma em habilidade. Assim, por não terem esta habilidade, os funcionários deveriam passar por um processo formal de aprendizagem do uso de software para serem mais produtivos. Bauman (2007) complementa que, à medida que um diploma não garante o exercício de uma profissão até a aposentadoria, cresce a demanda pela atualização e aumenta também a ignorância daqueles que não acompanham no mesmo ritmo e pode gerar estranhamentos entre pessoas mesmo de convívio muito próximo (vide seção 1.1).

- Na prática das organizações, a habilidade de um profissional qualquer no uso de tecnologias tem mais valor do que o seu nível hierárquico.

Nesta crença o resultado foi de média de 2,47 com desvio padrão de 1,074 para os IDs e de 3,17 com desvio padrão de 1,262 para o ND. De acordo Eisner (2005) a nova geração americana valoriza mais a habilidade no uso de tecnologias do que a hierarquia, a titulação e o ranking (Vide seção 2.4). Esta pode ser uma explicação de porque o grupo de ID tende mais para o lado da discordância com esta crença do que os NDs que tendem a concordar. Além disso, pelos argumentos apresentados para a crença anterior, este achado era esperado. Adicionalmente esta crença pode estar associada ao fato de que esta nova geração apresente um estilo de gerenciamento inclusivo, não aprecia a lentidão e deseja retorno contínuo e imediato sobre desempenho (Eisner, 2005). Ao valorizarem mais o conhecimento e, especificamente o tecnológico, parecem estar de fato em busca de velocidade, customização e interatividade. Pode ser que esteja se formando uma geração global, consciente, crítica e cooperativa (vide seção 2.1).

- Os especialistas são mais valiosos para as empresas do que os generalistas.

Nesta crença, a média do ID foi de 2,4 e o desvio padrão de 1,037, enquanto que os NDs tiveram uma média de 3,13 e um desvio padrão de 1,074. Desta forma observa-se que os consultores de maneira geral tendem a não concordar enfaticamente com esta afirmativa, até porque esta amostra apresentou uma tendência generalista (vide seções 5.3.2 e 5.3.3). No entanto, o que se destaca é que os NDs concordam mais com a afirmativa do que os IDs, mesmo aqueles tendo apresentado a tendência a concordar parcialmente.

Para Bauer (1999), a ênfase na especialização não é compatível com um mundo em mudanças (vide seção 2.4.1), enquanto há os que apontam os consultores como especialistas por definição (vide 2.3.1). No entanto, a correlação encontrada entre a quantidade de áreas de atuação e Hiperultura (vide seção 5.5.3), os consultores atuaram em muitas áreas, ainda que algumas delas, de certa forma, se inter-relacionam, permitindo inclusive agrupamento estatístico. E os NDs atuaram em uma diversidade de área significativamente maior que os IDs.

De maneira geral, pode-se concluir que há diferenças de percepção entre consultores com maior indicador de Hiperultura para cinco crenças e que estas podem estar relacionadas a visões de mundo diferentes decorrentes da linguagem.

Da mesma forma, não se pode desprezar o fato de que os NDs foram educados formalmente pelos IDs e, provavelmente, a maioria tem como mentor na organização um ID. Assim, as organizações podem estar em um momento de transição, que, no entanto, sinaliza a necessidade de uma preparação para entrada da geração essencialmente digital. No entanto, os NDs estão sendo formalmente preparados com a mesma metodologia que preparou os IDs, tanto em casa, quanto na escola. A educação que se tem hoje, no século XXI, tem pouca diferença de meados do século XX, quanto à forma de despertar para a busca do conhecimento (preparação de autodidatas). Este tema merece atenção.



### 6.3.2 Análise das crenças agrupadas

As crenças foram divididas em 4 grupos (vide seção 5.5.5), dois dos quais mostraram correlação com Hipercultura e 2 não apresentaram correlação quando comparados também com os NDs e os IDs.

➤ Flexibilidade.

O indicador de Flexibilidade que inclui flexibilidade de horário e a habilidade de multitarefa, não apresentou correlação com a Hipercultura. Este achado pode ser explicado pelo fato de que a discussão sobre a questão do tempo livre vem desde os primórdios da revolução industrial (vide seção 2.4) com Marx (1974) e tornou-se a tônica de discussão trabalhista da era industrial e pós-industrial (que se associa a toda a questão do capitalismo). Marx (1974) dizia que o tempo livre é condição para uma vida emancipada. Atualmente a redução da jornada de trabalho vem sendo apontada (e utilizada) como alternativa à redução do desemprego, que nada tem a ver com horário flexível e virtual, que permite a realização de muitas atividades ao mesmo tempo – habilidade atribuída aos novos trabalhadores do mercado americano, denominada *multitasking* (vide seção 2.2).

Por outro lado, os estudos norte-americanos mostram que a geração Y não entra em contato com a sua rede de relacionamento, permanece conectada, procura tudo o que precisa na rede mundial e faz isto ao mesmo tempo em que trabalha. Estão acostumados a fazer várias coisas ao mesmo tempo, ficam expostos a 31 horas de mídia em 24 horas, devido aos acessos simultâneos e uma quantidade de horas semanais de trabalho no escritório, como determinado durante os 300 anos da era industrial, não se aplica para eles. Eles trabalham e tem vida social simultaneamente.

Com base neste entendimento, o presente estudo encontrou um achado que pode estar ligados a esta flexibilidade (principalmente à multitarefa). Quando os dois grupos, ND e ID, foram comparados com a quantidade de áreas de atuação, destacou-se uma diferença significativa (vide seção 5.5.3). Os NDs trabalham normalmente em 11 áreas e os IDs em 7, na média. No último ano os NDs trabalharam em 7 e os IDs em 3. Pode-se supor que os NDs

conseguem trabalhar em mais áreas por trabalharem em horário flexível, serem multitarefa (*multitasking*) e dominarem o uso dos softwares.

➤ Habilidade

Não foi identificada correlação entre as crenças de que nos processos seletivos e de promoção nas organizações devem ser privilegiadas a inteligência e sociabilidade mais do que a experiência e a diplomação. Talvez uma explicação para isso se deva ao fato de que os consultores são todos graduados e a maioria tem no mínimo a especialização (vide seção 5.2.1). Aliado a isto, não se pode desconsiderar o fato de que ainda não foram desenvolvidas técnicas confiáveis e aceitas socialmente para medir inteligência e, principalmente, sociabilidade. Este aspecto pode possivelmente levar os consultores que atuam em Controle e Suporte à Pessoas a não concordar com este critério (vide seção 5.3.2). Esta possibilidade pode ser observada também na não correlação entre Hiperultura e os agrupamento de área de atuação denominada de Controle de Pessoas e Suporte a Pessoas (vide seção 5.5.3).

➤ Tecnologia

Neste agrupamento houve correlação com os níveis de Hiperultura. Os NDs apresentaram uma média de 3,41 com desvio padrão de 0,638 e os IDs apresentaram a média de 2,99, com desvio padrão de 0,860. Este resultado traduz que os NDs estão entre nem concordam e nem discordam até concordam parcialmente, enquanto os IDs estão entre discordam parcialmente até próximo a concordam parcialmente.

Um das crenças que puxa a média dos NDs para cima e dos IDs para baixo é a de que a informalidade no aprendizado de TI é prejudicial (3,57 e 2,70). A crença de que o aprendizado em TI é muito informal apresentou a média de 3,17 para os NDs e 2,90 para os IDs, com desvio padrão semelhantes, o que aproxima os dois grupos. Já a crença de que há exagero na dificuldade com TI, apresentou uma média 3,23 para os NDs, contra 2,70 dos IDs, com desvio padrão maior para os IDs, o que pode denotar que os IDs discordam parcialmente até a neutralidade. E os NDs saem da neutralidade e concordam parcialmente com a afirmação. Dentro deste grupo também está a crença de que o relacionamento presencial ou por telefone é melhor do que por meio da Web. Os dois grupos empataram em média, concordando parcialmente até totalmente com esta crença. Neste aspecto, é interessante a coincidência de médias. Uma possível explicação para o achado é o fato de que a consultoria

é uma atividade de relacionamento (MATTOS, 2006) e esta amostra está bem localizada áreas que de certa forma aconselham. Assim, o comando fica com o cliente e é a forma como ele prefere se relacionar que deve determinar a relação, além do fato de que há o entendimento que a atividade de aconselhamento, de avaliação de desempenho, de orientação deve ser feita pessoalmente. O telefone ainda não tem a dimensão visual. A web da forma como vem sendo utilizada ainda fica somente na dimensão mais simples, que é a escrita, já que o uso de software são emails e software de escritório. À medida que a Web começar a ser utilizada de modo a explorar as três dimensões: visual, escrita e voz, talvez ela passe a ser a segunda opção depois do contato pessoal para este grupo que é essencialmente relacional.

➤ Saber

O grupo do Saber que reúne as outras quatro crenças já discutidas acima e acrescenta a que está relacionada ao preconceito contra o jovem competente, com a qual os mais *hiperculturais* provavelmente concordaram, provavelmente são eles que possuem a faixa etária menor. Mas, de forma geral, o agrupamento mostra uma preocupação com o saber, principalmente o tecnológico, e lembra o fato de que mudanças ambientais que demandem mudanças muito drásticas em organizações podem afetar o conhecimento existente e em desenvolvimento. Assim, a média dos NDs ficou em 3,56, com Desvio Padrão de 0,620 e os IDs tiveram média de 2,79, com desvio padrão de 0,800.

A preocupação com o saber também pode ser verificada na correlação entre Hipercultura e atualização profissional, cujo índice de atualização apresenta a maior correlação (0,29), o maior coeficiente de determinação (explica 8% da Hipercultura) e o menor  $p$  ( $<0,01$ ) aumentando a confiabilidade da informação. Em outras palavras, conhecimento e preocupação com saber, se mostram como aspectos de destaque da Hipercultura.

## 6.4 O DESEMPENHO DO CONSULTOR E A HIPERCULTURA

### 6.4.1 A utilização de software x hardware

A regressão logística elaborada neste estudo (vide seção 5.5.6) aponta os fatores que se correlacionam, de forma a explicar 80% do indicador de Desempenho dos consultores. Dentre eles, o mais importante é o número de tipos de software utilizados. Esta variável apresenta uma estimativa de 0,47 do valor preditivo do modelo, cuja confiabilidade é 71 vezes maior de contribuir positivamente para o indicador de Desempenho do que de contribuir negativamente.

Por outro lado o uso de tecnologias móveis (hardware como telefone celular, notebook, *PDA*s, máquinas digitais) apresenta uma correlação negativa importante também de -0,52, com uma probabilidade de contribuir negativamente 500 vezes maior do que a de contribuir positivamente.

Em um primeiro momento parece incoerente que o uso de tecnologias (no caso acima as móveis, que deixou de fora apenas o desktop, em função de ser pouco utilizado pelos consultores) possa contribuir tão fortemente de maneira negativa enquanto os softwares contribuem de maneira positiva.

No entanto, aprofundando o olhar sobre o tema, reconhece-se a importância dos softwares para alcançar os melhores resultados. Ainda que eles dependam de hardwares para serem utilizados, a contribuição isolada dos hardwares é negativa. O hardware, ainda esta nomenclatura tenha aparecido com o advento do computador, nada mais é do que uma máquina, o grande destaque da era industrial. Não interessa em que equipamento está o software, o que interessa é que seja possível utilizar todas as suas potencialidades. E desta forma, um hardware limitado pode sim afetar o resultado do trabalho. É válido citar novamente Bauman (2001) que relaciona a era pré-industrial ao termo *wetware* para se referir à forma humana (e animal), o termo *hardware* como um advento da revolução industrial que teve uma importância crucial desde o seu início, aliviando a necessidade do emprego da força braçal humana. De forma que, atualmente, a indústria está produzindo hardwares que possam

comportar cada vez mais software que possam auxiliar a expandir a capacidade cerebral humana. Uma metáfora que pode ilustrar este entendimento é a televisão. Hoje em dia, não importa que televisão se tenha, o programa favorito será assistido, o que pode mudar é a qualidade da imagem, do som, a quantidade de canais ou a falta de alguma fonte de energia. Do mesmo modo, não importa o computador de dados e sim a sua capacidade de acesso ao software que seja necessário e que possa fazê-lo de forma plena. Por isso, o hardware muda radicalmente (desktop, notebook, *smartphone*). O software evolui. Talvez isto queira dizer alguma coisa. O trabalho atualmente não requer corpo (*wetware*), as máquinas (*hardware*) o substituíram, mas requer cérebro e *software* para auxiliar na expansão da capacidade cerebral ainda latente. De forma que o uso apropriado do software é fundamental para a produtividade, criatividade, compartilhamento do conhecimento, novas descobertas e, conseqüentemente, aprendizado contínuo.

Assim, analisando atentamente, a busca por hardwares cada vez mais potentes, tem por objetivo concentrar o maior número de funcionalidade advindas dos softwares num único hardware, sem ocupar muito espaço. A idéia de uma máquina especializada em uma única função, que valorizava os aparelhos da era industrial perde a relevância. Os multifuncionais passam a ser mais procurados, em contraposição ao valor que era atribuído a aparelhos que desempenhavam mais de uma atividade até recentemente. Um aparelho multifuncional não era visto como eficiente – por não ser **especializado** em nenhuma das funções – de forma que estes aparelhos eram entendidos como de baixa qualidade frente às máquinas com especialidade exclusiva. Um exemplo foram as críticas, muito justas por sinal, aos equipamentos de som conhecidos por “3 em 1”. Mas, com a tecnologia digital (em substituição a mecânica e a analógica, por exemplo) a qualidade de som e vídeo está excelente em qualquer aparelho minúsculo.

Nos dias atuais, um telefone celular não merece mais este nome, podendo ser substituído apenas pelo termo equipamento celular. Isto porque, além de permitir comunicação por meio de voz como um telefone fixo, a realiza de forma móvel, complementada por transmissão de mensagens de texto e imagem. Também é uma máquina fotográfica com qualidade de excelência, muitos com rádio de frequência modulada, armazenam músicas e vídeos para serem acessado a qualquer tempo, de qualquer lugar, sem incomodar os que estão à volta, graças aos fones de ouvido. E ainda, permitem áudio-conferência ou conferência por viva-voz e o acesso aos arquivos de textos, planilhas e slides,

dentre outros atributos. Desta forma, quanto mais *hiperculturais* os consultores, melhor tenderiam a serem os seus resultados aos se utilizar o maior número possível de software específico em um único hardware. Pode-se também fazer um paralelo com este achado: Quanto mais multifuncionais forem os consultores, mas produtivos podem ser os resultados por eles produzidos.

#### **6.4.2 Horário flexível e Importância da formação**

A estimativa do horário flexível é de 0,53 e explica 8 vezes mais a correlação positiva do que a negativa. Enquanto a crença de que a habilidade vale mais que a formação apresenta uma estimativa negativa (-0,59) e tem a possibilidade de influir 10 vezes mais negativamente do que positivamente. Esta última correlação da regressão logística está de acordo com o achado de que atualização e saber são importantes para os *hiperculturais*, o que faz com que, quanto mais *hiperculturais*, maior pode ser o desempenho.

A crença de que o horário flexível é mais produtivo é apoiada pela literatura quando diz que 40 horas de trabalho semanais não se aplica para esta nova geração (vide seção 2.1).

#### **6.4.3 A experiência e as estratégias que se valem desta “competência”**

A experiência contribui negativamente para o indicador de desempenho (-0,12) e apresenta 83 vezes mais probabilidade de contribuir negativamente do que positivamente. No entanto, o uso do argumento de reconhecimento desta experiência, contribui com 1,3 e tem a possibilidade de contribuir 3,66 vezes mais positivamente do que negativamente. O uso de outro argumento de competência (que não inclui a diplomação) também contribui negativamente (-1,04) e tem a possibilidade de contribuir três vezes mais negativamente do que positivamente. Deste achado pode-se perceber que a experiência não representa uma

condição segura na contribuição para o indicador de desempenho. Entretanto, como os clientes ainda buscam consultores especializados e, conseqüentemente, experientes, o uso da “competência” como argumento de convencimento ainda contribui para o sucesso do consultor.

#### **6.4.4 Idade (exposição na infância e adolescência às TICs)**

A idade influencia negativamente o resultado. Isto é, quanto maior a idade, menor a contribuição para o indicador de Desempenho. A contribuição é de -0,07, tendo a possibilidade 33 vezes maior de contribuir negativamente do que positivamente. Este achado também está de acordo com a correção da idade com a Hiperultura, de forma que este achado também corrobora com a afirmativa de que quanto mais *hipercultural*, melhor o resultado do consultor. Mas vale esclarecer que isto não significa discriminação etária. Ao contrário, encontra-se aos montes jovens não *hiperculturais*, pois os pais acreditam que a internet e os jogos eletrônicos são prejudiciais e que os filhos deveriam soltar papagaios (pipas) e jogar bolinhas de gude. No entanto, a exposição sadia a todo tipo de interação digital não foi comprovada como prejudicial. Ao contrário, se está provando cada vez mais sadia. E aqueles que conseguem transitar no mundo digital e ainda jogar bolinha de gude e soltar pipas podem desenvolver ainda mais habilidades. Da mesma forma, o mundo está repleto de pessoas de faixas etárias elevadas e *hiperculturais*, porque sempre se interessaram pelo desenvolvimento científico e se aproximaram muito das novas tecnologias sem pré-concepção.

#### **6.4.5 Área de atuação – o caso específico da auditoria**

O modelo de regressão logística aponta que atuar na área de auditoria contribui negativamente para o índice de desempenho do consultor em -1,17. Porém a chance de contribuir negativamente é somente três vezes maior do que a chance de contribuir

positivamente. Por outro lado, como a auditoria é uma das áreas que utiliza menos softwares sofisticados, tem sua importância. No entanto, não se pode desprezar o fato de que auditoria está no grupo que tem correlação positiva com Hiper cultura.

## 6.5 CONTRIBUIÇÃO DA HIPERCULTURA À CONSULTORIA

Pelo que foi analisado nesta seção 6, pode-se dizer que características *hiperculturais* podem contribuir para o sucesso de um consultor. Isto significa dizer que o consultor, ao utilizar adequadamente softwares específicos para cada uma das necessidades, pode aumentar significativamente a sua produtividade. E, se tiver como acessá-los com o menor número de hardware possível, seu resultado será potencializado. O consultor não necessita ser um especialista, mas precisa conhecer e saber aprender a utilizar os softwares que o são. Trabalhar de forma flexível misturando vida pessoal com profissional pode até mesmo reduzir a quantidade de horas exclusivamente dedicadas ao trabalho e aumentar o número de horas de interação social, sem afetar a produtividade. Buscar o conhecimento continuamente e encarar o novo com naturalidade, como fazem, de modo geral, os mais jovens e considerar a experiência como algo que serviu no passado, mas que tem uma boa chance de não ser útil no futuro parece ser fundamental para o sucesso. Além de manter um nível de análise crítica que aumenta ainda mais a criatividade conseqüentemente pode resultar na descoberta de caminhos mais adequados para os problemas organizacionais. Vide Quadros 3 e 4.



**QUADRO 3 - Resumo da discussão sobre Hipercultura**

<b>Aspectos Analisados</b>	<b>Sujeitos com maior indicador de Hipercultura</b>	<b>Sujeitos com menos indicador de Hipercultura</b>	<b>Análise</b>
Demografia (idade)	Idade: Média do Indicador de Hipercultura é similar até por volta dos 50 anos	Média do Indicador de Hipercultura cai a partir dos 51 anos	Os demais aspectos demográficos não apresentaram qualquer correlação e o achado da idade se deve ao fato do desenvolvimento das TICs ser recente
Área de Formação	Os que atuam em Tecnologia da Informação apresentaram indicador de Hipercultura maior	Os que atuam em biológicas e saúde apresentaram um indicador de Hipercultura menor	Não foi encontrada relação entre as demais áreas. No entanto é aceitável dizer que os profissionais de TI utilizam mais <i>software</i> , assim como os criam. Pode ser que as áreas de saúde e biológicas utilizem menos os softwares.
Número de áreas de atuação	Os com maior indicador de Hipercultura atuavam em 11,2 áreas em média e no último ano atuaram em 7,73 (70%)	Os com menor indicador de Hipercultura atuavam em sete áreas em média e no último ano atuaram em 3,50 (50%)	Este achado sugere uma maior capacidade dos NDs serem multitarefa, o que pode estar sendo facilitado pelo uso mais intenso de <i>software</i>
Grupo de área de atuação	Correlação positiva do Indicador de Hipercultura com Suporte a Decisão (maior correlação), Controle de Processos e Serviços Profissionais. Não encontrada correlação com Controle de Pessoas e Serviços Profissionais.		De forma geral estas áreas com correlação positiva com Hipercultura são as que utilizam mais <i>software</i> e os mais sofisticados.
Atualização Profissional	Foram encontradas correlações positivas com todas as formas de atualização e principalmente com o Indicador de Atualização que apresentou a maior correlação com o indicador de Hipercultura		Este achado sugere há uma preocupação maior daqueles que apresentam um maior indicador de Hipercultura com o desenvolvimento contínuo do conhecimento

Aspectos Analisados	Sujeitos com maior indicador de Hipercultura	Sujeitos com menos indicador de Hipercultura	Análise
Crenças e Valores	<p>Correlação com média <b>maior</b> com as crenças relacionadas ao entendimento das mudanças e informalidade no aprendizado de TI como problema e a valorização do especialista</p> <p>Correlação com média <b>maior</b> para a crença de que o desconhecimento de TI é um problema e que TI tem mais valor do que o cargo</p>	<p>Correlação com média <b>menor</b> com as crenças relacionadas ao entendimento das mudanças e informalidade no aprendizado de TI como problema e a valorização do especialista</p> <p>Correlação com média <b>menor</b> para a crença de que o desconhecimento de TI é um problema e que TI tem mais valor do que o cargo</p>	<p>Surpreendeu os resultados de que mudanças são problemas, que o aprendizado informal é prejudicial e o especialista é valorizado não confirmando as pesquisas anteriores. No entanto, não as invalida, porque pode ser uma questão de linguagem (não de semântica) entre as duas gerações, ou a falta de uma geração essencialmente digital nas organizações. A valorização dos especialistas não condiz com a quantidade de áreas de atuação.</p>
Crenças e valores agrupados	Correlação positiva com média maior para o grupo de Tecnologia e Saber	Correlação positiva com média menor para Tecnologia e saber	<p>Não encontrada correlação com o grupo Flexibilidade e Habilidade. O achado mostra uma preocupação com tecnologia e saber maior para os <i>hiperculturais</i>. O valor ou crença de que estes indivíduos são multitarefa, que está embutida na flexibilidade, por outro lado, pode ser encontrada na análise do número de áreas de atuação.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo

**QUADRO 4 – Resumo dos fatores que influenciam os resultados dos consultores**

<b>Fatores</b>	<b>Contribuição positiva</b>	<b>Contribuição negativa</b>	<b>Análise</b>
Software x Hardware	Quanto maior a quantidade de softwares utilizados maior o desempenho	Quanto maior o número de hardware (móveis) utilizado, menor o desempenho	É o software que é o simulador, que expande a mente e não a máquina. A máquina de certa forma é um limitador. Só não pode ser considerada assim, porque não há software sem hardware (no formato de uma máquina) ainda.
Horário Flexível x Habilidade/Formação	Quanto maior a crença no horário flexível, maior o resultado	Quanto maior a crença de que a habilidade e a inteligência são melhores do que a formação, menor o resultado	O horário flexível e a valorização do aprendizado continuado contribui para o resultado
Crença na experiência	O uso da experiência como competência	Experiência e o uso de qualquer outra forma de competência ou o uso de outra forma de competência (que não inclui a formação)	Em situações de mudanças constantes, a experiência, ou melhor, o conhecimento técnico que foi decorrente desta experiência fica obsoleto muito rápido. No entanto alguns clientes parecem ainda confiar na experiência
Idade e Auditoria	Quando menor a idade maior o resultado	Trabalhar em auditoria apresentou influência negativa no desempenho do consultor	Estes dois fatores por mais acesso aos softwares por pessoas de pouca idade e talvez os auditores não utilizem softwares sofisticados. Estes ainda trabalham muito com o manuseio de documentos físicos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo

## 7 CONCLUSÃO

O objetivo geral desse estudo - *aprofundar o conhecimento sobre a possível relação entre a Hiperultura de consultores organizacionais e os diversos aspectos que afetam a sua vida profissional* - foi atingindo de forma satisfatória. A estratégia metodológica, que incluiu não somente a bibliografia pertinente ao tema, mas também uma pesquisa exploratória foi fundamental para a elaboração de um questionário de boa qualidade. Da mesma forma, a definição da amostra e o processo de obtenção dos dados também foram fundamentais para garantir um adequado material para análise. Como conseqüências, houve uma quantidade relevante de achados interessantes, os quais já foram extensivamente discutidos na seção anterior.

Da análise dos fatores condicionantes da Hiperultura que podem estar relacionados com um melhor desempenho do consultor destacou-se, estatisticamente, a idade, possivelmente porque facilita o acesso à tecnologia da informação e comunicação; o nível de formação formal, que é elevada; e a atuação generalista (em múltiplas áreas), ainda que os consultores tenham declarado valorizar a especialização. Além disso, os consultores indicaram uma freqüência elevada de atualização profissional e demonstraram grande preocupação com as questões ligadas à tecnologia da informação e aos aspectos que possibilitam o desenvolvimento do saber. Este perfil não deixa dúvida sobre a valorização do conhecimento nesta era.

Os consultores que atuam nas áreas de Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade, Planos de Negócios, Plano de Marketing, Pesquisa de Mercado, Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica, Controle de Custos e os serviços especializados como: Tecnologia da Informação (TI), Gestão do Conhecimento (GC), Relações Públicas, Publicidade ou Propaganda, Assessoria Jurídica, Gestão de Riscos demonstraram ser mais *hiperculturais* e melhor desempenho. Já aqueles que trabalham em área de auditoria, ainda que a área de trabalho tenha apresentado correlação positiva com hiperultura, a correlação foi negativa com o desempenho do consultor.

Interessante notar que o fato de trabalhar em áreas de controle de pessoas e suporte a pessoas não apresentou correlação com Hiperultura. Ou seja, os consultores que trabalham em *Coaching* ou *Mentoring*, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Avaliação de Desempenho; Remuneração, Cargos e Salários, Recrutamento ou Seleção e Qualidade de Vida no Trabalho não apresentaram uma tendência *hipercultural*.

## 7.1 A IMPORTÂNCIA DO SOFTWARE FRENTE AO HARDWARE

O principal achado desse estudo foi a alta correlação positiva encontrada entre o uso de software por consultores organizacionais com o indicador de Desempenho no trabalho. Este resultado combinado com a correlação negativa entre o uso de tecnologia móvel (ou seja, hardware) com o mesmo indicador de Desempenho no trabalho surpreendeu. Quando se fala em usos de tecnologias, geralmente, há uma referencia subjacente para com a máquina. Desse modo, a descoberta vai além do fato de que um uso elevado de software pode gerar desempenho satisfatório. O que passa a ficar claro é a distinção entre o papel do hardware e o papel do software na cognição. E essa distinção pode representar um marco no entendimento dos fatores condicionantes da Hiperultura (vide as considerações finais).

## 7.2 ESTUDOS PROPOSTOS

A análise de cada achado explicado na seção 6 é indicada, por que a grande maioria deles demanda aprofundamento, tanto quantitativo como qualitativo, principalmente na área de consultoria.

Para a área de administração é recomendado um estudo dessa natureza com educadores/ acadêmicos, principalmente de nível médio e graduação, que são os que estão preparando os essencialmente nativos digitais para o mercado de trabalho.

No campo da educação diretamente, é recomendado o estudo de crianças e adolescentes mais ou menos expostas ao uso de softwares para verificar o que deveria ser alterado no modelo de ensino para aproveitar melhor esta possível expansão da capacidade cerebral pelo uso de software.

Da mesma forma, a psicologia, que é um dos campos que está mais avançado nos estudos cognitivos ligados ao uso de tecnologia da informação, poderia investigar de forma mais isolada o processo de simulação no processo de cognição, porém associado à velocidade que o software acrescenta às simulações.

O aspecto lingüístico também pode ser um vasto campo de estudo. O estudo apontou alguns achados sem explicação na literatura conhecida e que podem ter como causa a nova linguagem digital que está tomando uma dimensão global.

Já na área social é recomendado aprofundar o recrudescimento da desigualdade social decorrente da emergência, já instalada, dos Sem-Softwares (SS). O fato de a amostra ter uma quantidade grande de consultores que trabalham para ONGs pode ajudar a divulgação desta questão. O estudo indicou que parece ser questionável o acesso a computadores, com capacidade reduzida que não permitam exposição às simulações *multifacetadas* que terão os filhos das classes mais abastadas, com a sua tecnologia de ponta. A desigualdade de cognição se destacará em proporções bem maiores do que as que já preocupam sociólogos e governos. Se realmente for o contato com a simulação computadorizada que desenvolve a cognição, em breve pode-se estar diante da necessidade de definições de cotas para quem não teve acesso a software na infância e adolescência.

Resumindo, o estudo mostrou que parece ser fundamental identificar formas de expor a nova geração que ainda está no ensino médio ou entrando nas Universidades ao uso de software de grande capacidade de simulação para criar potencialidade de desempenho elevado no mercado de trabalho.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mais importante achado deste estudo foi a de que a contribuição que a Tecnologia da Informação e Comunicação traz para a cognição do ser humano parece vir do software, pelo processo de simulação que esse permite e não do hardware. A literatura até o momento não tem sido contundente em afirmar que é o software e não o hardware que possibilita a expansão da inteligência.

No entanto, pelo achado desse estudo, pode-se supor que, sendo o software – enquanto simulador de realidades - que expande a capacidade cerebral, a máquina - enquanto equipamento físico (concreto) de meio para que se chegue ao software - pode até ser entendida como um obstáculo, um “mal” necessário para se acessar o software. Neste sentido, a criação de equipamentos cada vez mais “fluidos”, mais “transparentes” de acesso aos softwares poderia aumentar a velocidade de cognição.

Aceitando-se a hipótese de que é software, ou seja, a simulação de realidades, o grande responsável pela expansão da capacidade cerebral torna-se mais fácil compreender porque jogos complexos, mesmo os não digitais, como RPG, aumentam a cognição.

Assim, o que faz com que os jogos eletrônicos expandam a capacidade mental parecem ser a velocidade de simulação e a simultaneidade que os softwares permitem. A função de simulação, já apontada por Drucker (2006) como essencial ao desenvolvimento da cognição, torna-se mais clara. Simular situações somente utilizando o pensamento (cérebro) é uma tarefa um tanto quanto complexa, se não houver a ajuda da visualização que um artefato de simulação permite.

Pode-se concluir, portanto que o processo de simulação pode ser auxiliado tanto por papel e lápis, revistas de RPG, teatro, simulações de situações de emergência como pelos softwares, sendo que estes últimos dão velocidade ao processo. Já a máquina que permite que o software seja acessado não ter qualquer outra função na cognição, a não ser a de meio para que um software se apresente como simulador de uma situação. Entretanto, vale ressaltar que é possível que haja correlação entre o processo de tentativa de um usuário para fazer uma

máquina colocar no ar um software e o aumento da cognição. Isso pode acontecer porque o método de tentativa e erro é um processo de simulação. Nesse sentido restrito, a máquina pode aparecer como coadjuvante no processo de cognição.

No entanto, na literatura não foi encontrada qualquer teoria que apresentasse de forma clara e direta a importância significativa do software sobre o hardware nos processos cognitivos. Quem mais se aproximou desta distinção foi o sociólogo Bauman (2006), que separa as eras humanas em *wetware*, hardware e software, ou seja, pré-industrial, industrial e a atual, que ele diz ser a era do software. Alguns autores da área de psicologia e educação chegaram perto, explicando que a máquina tem um significado diferente para o adulto e para a criança da era digital e que a criança enxerga além da máquina, considerando-a como uma aliada. Isto pode representar uma proximidade da identificação, ainda que não explicitada, de que o software tem uma importância destacada frente ao hardware.

Até mesmo os defensores do uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) na educação de crianças, não destacam esta diferença entre os dois elementos – hardware e software. Isto é compreensível por não ser possível acessar um software sem um hardware.

Se fosse possível o acesso ao software sem a necessidade de um hardware poder-se-ia ter a situação ideal. O esforço do corpo humano não seria mais necessário, como se almeja desde a Revolução Industrial. O ser humano teria atingido o seu principal objetivo, ou seja, a máquina o substituiria no trabalho braçal, pesado, enfadonho, repetitivo, cansativo e rotineiro, que parece, portanto, nada mais ter a acrescentar a evolução humana.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sergio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Ed. universitária da ufpe, 2004.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Trad. de Helcio Tonnera Junior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **The Executive Mind and Double-Loop Learning**. Organizational Dynamics, AWCOP Periodicals Division, American Management Associations. Autumn, 1982

\_\_\_\_\_. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3. p. 99-109, may/jun 1991.

AUSTIN, John L. Quando dizer é fazer: palavras e ação. Porto Alegre: Ates Médicas, 1990.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

\_\_\_\_\_. **Vida Líquida**. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2007.

BELLONI, Maria Luiza; GOMES, Nilza Godoy. Infância, mídias e aprendizagem: autodidaxia e colaboração. **Educação & Sociologia**, Campinas, v. 29, n. 104, p. 717-746, out. 2008. Número especial.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTELHO, Delane ZOUAIN, Debora Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. Trad. de Denice Barbara Catani. São Paulo: UNESP, 2004.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas: Sobre a teoria da ação**. Trad. de Mariza Corrêa. Campinas: Papirus, 1996.

BOWDITCH, James L; BUNO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. de José Henrique Lamendorf. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRASIL. Ministerio do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Acesso à Internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acesoainternet/default.shtm>>. Acessado em: 19 jul. de 2008.

BRIDGES, Willian. **Um mundo sem empregos**. Trad. de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: **Self direction for lifelong learning**: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. v. 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da administração**. 6. ed. rev. e atual.. v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultura. Trad. de Juan A. Gili Sobrinho. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

DANIELS, Herry. **Vygostsky e a pedagogia**. Trad. de Milton Camargo Mota. Edições Kitika, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DONADONE, Julio Cesar. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.10, n. 2, p. 1-15, abril/junho 2003.

DORNELLES, Jonatas. Antropologia e internet: Quando o "campo" é a cidade e o computador é a "rede". **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 10, n. 21, p. 241-271, jan/jun de 2004.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade, orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The practice of management**. 1. ed. by HarperBusiness - 1993; 1. ed. New York: Collins, an Imprint of HarperCollinsPublishers, 2006.

DURKHEIM, Émile. **Os pensadores**: da divisão do trabalho social: as regras do método sociológico; o suicídios; as formas elementares da vida religiosa. Trad. de Carlos Alberto Ribeiro de Moura. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

EISNER, Susan P. Managing Generation Y. **S. A.M. Advanced Management Journal** v. 70, n. 4, p. 4 -15, set. 2005.

FAYOL, Henri. **A administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, A; FLEURY, M. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 35. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. Trad. de Antonio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. Trad. de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991.

GREVE de roteiristas ganha força na internet. **Observatório de Imprensa**. ano 14, n. 46, nov. 2007. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=461MON010>>. Acesso em: 14 dez. 2007.

IBPE. Brasil bate marca de 40 milhões com acesso à web, diz pesquisa. **Globo.com**. 2008, Rio de Janeiro, 27 jun. 2008. G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL616139-6174,00.html>>. Acesso em: 19 de 07 de 2008.

GARTNE. Computadores pessoais já passam de 1 bilhão, diz pesquisa. **Globo.com**. 2008, Rio de Janeiro, 23 jun. 2008. G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL610477-6174,00.html>>. Acesso em em: 19 jul. de 2008.

GUSMÃO, Luiz de. A concepção de causa na filosofia das ciências sociais de Max Weber. In: SOUZA, J. (Org.). **A atualidade de Max Weber**. Brasília: E. UNB, 1987.

HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos/ Jürgen Habermas**. 2 ed.. Trad. de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

HABERMAS, Jürgen. **On the pragmatics of communication**. 1. ed. Cambridge: Polity Press, 2003.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 1996.

\_\_\_\_\_. **Teoria de la acción comunicativa: complementos e estudios prévios**. 3. ed. Madrid: Cátedra, 1997.

\_\_\_\_\_. **The Future of Human Nature**. 1. ed. Cambridge: Polity Press, 2007.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

HEGEL, F. ; WILHELM, G. **Estética: a idéia e o Ideal**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1999.

HENDERSON, Hazel. **Além da globalização**: modelando uma economia global sustentável. Trad. de Maria José Scarpa. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

HUME, D. **Vida e Obra**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1999.

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Prática**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada no conhecimento. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego e Maria Cristina Ribeiro Bazán. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip, Thomas HAYES, e PAUL N. BLOOM. **Marketing de Serviços Profissionais**. Trad. de Eduardo Lasserre. 2. ed. Barueri: Manole Ltda., 2002.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2006.

LAPASSADE, George. Burocracia, burocratismo, burocratização. In: MORIN, Edgar et. Al. (Org.). **A burocracia**, Lisboa: Socicultur, 1967. p.17-31.

LAVE, J, e E. WENGER. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridg, UK: Cambridge University Pressa, 1991.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan(Org.). **Estatística para ciências Humanas**. 9. ed. rev. Trad. de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**.. Trad. de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: 34 Ltda, 1999.

MALONE, Thomas W. **O futuro dos empregos**. 1. ed. Trad. de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

MARTIN, Chuck. Specialists vs. Generalists. **CIO**. abr. 2007. Disponível em: <[http://www.cio.com/article/102352/Specialists\\_vs.\\_Generalists](http://www.cio.com/article/102352/Specialists_vs._Generalists)>. Acesso em: 01 dez. 2008.

MARX, Karl. **Miséria da Filosofia**. Trad. de Torrieri Guimarães. São Paulo: Editora Martin Claret, 2007.

\_\_\_\_\_. **O Capital**. v. 3/6. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.v. 1/1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

MAIS internautas. **IBOPE**. 2008, São Paulo, 10 abr. 2008. Pesquisa. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE//NetRatings&docid=2CBC3F5579CD61888325742700479B37>>. Acesso em: 19 jul. 2008.

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 9. ed. Trad de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.

MASI, Doménico. **O Ócio Criativo**. Trad. de Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, (2000). Entrevista concedida a Maria Serena Palieri

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **Relação consultor-cliente: a teoria de Jürgen Habermas realmente serve ao sucesso dessa comunicação?**. ECCO/PROPAD/UFPE: Recife, 2006.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 5. ed. Trad. de Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. Trad. de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MELLO, Kátia; VICÁRIA, Luciana. Os filhos da era digital. **Revista Época**. Rio de Janeiro n. 486, p.82-90, set. 2007,

MERRIAM, S. CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: \_\_\_\_\_. **Learning in Adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MINTZERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. Trad. de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Daniela. **Nova geração de internautas diz adeus ao e-mail e à televisão**. IDG Now. 03 de 08 de 2007. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2007/08/02/idgnoticia.2007-08-02.9496699294/>>. Acesso em: 05 ago. 2007

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. Trad. Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 11. ed. Trad. de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez ;Brasília - DF:: UNESCO, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOURA, Guilherme L. **Relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer**: uma reinterpretção para desfazer mal-entendidos correntes. Dissertação (Mestrado) , Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, Universidade Federal de Pernambuco, 2005.

NEVES, Ricardo. **O novo mundo digital**: você já está nele: oportunidades, ameaças e as mudanças que estamos vivendo. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2007.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria (Org.). **Cabeças digitais**: o cotidiano na era da informação. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Crterios de deciso relevantes na escolha e contratao de servios de consultoria de gesto**: a perspectiva dos clientes. Dissertação (Mestrado), São Paulo , Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

EDITORIAL OESP. Atrás na corrida tecnol3gica.. ARQUIVO DE ARTIGOS ETC . 14 out. 2005. Disponivel em: <  
<http://clipping.planejamento.gov.br/NoticiasImpressao?NOTCod=311375>>. Acesso em: 08 jul. 2007.

PALMER, Parker. **Good Teaching**: a Matter of Living the Mystery.1990.Disponivel em: <  
<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles/goodteaching.html>>. Acesso em: 08 jul. 2007.

PECORARO, Rossano (Org.). **Os fil3s0fos cl3ssicos da filosofia**: de Kant a Popper. Rio de Janeiro: Vozes: PUC - Rio, 2008.

PELLANDA, Nize Maria Campos; SCHLÜNZEN, Elisa Tomoe Moriya; SCHLÜNZEN, Klaus (Org.). **Inclus3o digital**: tecendo redes afetivas/ cognitivas. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

PIAGET, Jean. **A linguagem e o pensamento da crianca**. 7. ed. Trad. de Manuel Campos. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Biologia e conhecimento**: ensaio sobre as relaço3es entre as regulaço3es org4nicas e os processos cognocitivos. 4. ed. Trad. de Francisco M. Guimar4es. Petrópolis: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. **Epistemologia genética**. 2. ed. Trad. de Alvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia e pedagogia**. 9. ed. Trad. de Dirceu Accioly Lindoso e Rosa Maria Ribeiro da Silva. Rio do Janeiro: Forense Universit4ria, 2006.

POPPER, KARL. **A l3gica da pesquisa cient3fica**. 1. ed. Trad. de Leonidas Hegenberg e Ocatanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 2007.

PRATA, M4rio. **Cem melhores cr3nicas (que na verdade s3o 129)**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. On the Horizon. **NBC University Press**, v.9, n. 5, Oct. 2001.

PRIGOGINE, Ilya. **As leis do caos**. Trad. de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: UNESP, 2002.

\_\_\_\_\_. **O fim das certezas**: tempo, caos e as leis da natureza. Trad. de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

QUEIROZ, Bruno. **Geração “C”**: O consumidor 100% on-line. 25 jun. 2007. Disponível em: <<http://helio-mmn.blogspot.com/2008/08/gerao-c-o-consumidor-100-on-line.html>>. Acesso em: 14 dez. 2007

REYES JR., Edgar; CARDOSO, Chislene Moreira. O pensamento científico da administração e da engenharia de produção se aproxima ao dos atores das organizações?. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26., 2006. Fortaleza, **Anais ...** Fortaleza, 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540365\\_7076.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540365_7076.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2007

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

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. Trad. de Antonio Duílio Sandano. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: un novo design para o ensino e a aprendizagem. Trad. de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 14. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

RIBEIRO, Paulo Cesar. **Desemprego**: “a bomba que ameaça o mundo”. Site dos Índices. Disponível em: <<http://www.ai.com.br/pessoal/indices/EMPREGO.HTM>> Acesso em 11 de fev 2009.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Sobre o behaviorismo**. 10. ed. Trad. de Maria da Penha Vilalobos. São Paulo: Cultrix, 2006.

SOUZA, Bruno Campello de. **Hipercultura e pensamento**: tecnologia da informação e mediação cognitiva. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva) –Departamento de Psicologia - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva, CFCH, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

\_\_\_\_\_. A teoria da mediação cognitiva. In: MEIRA, Luciano L. ; SPINILLO, Alina G. (Org.). **Psicologia cognitiva**: cultura, desenvolvimento e aprendizagem. Recife:Ed. Universitária da UFPE, 2006.

\_\_\_\_\_; ROAZZI, A. **A teoria da mediação cognitiva**: os impactos da ipercultura e da mediação digital. 282 f. Tese (Doutorado em Psicologia Cognitiva) - Departamento de Psicologia - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva, CFCH, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SOUZA, Jessé. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 13, n. 38, São Paulo, oct. 1998.

STERNBERG, R. J. The theory of successful intelligence. **Review of General Psychology**, v. 46, n. 4, 1999. p. 292-316.

TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. Trad. de Maria Claudia dos Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Markron Books, 1997.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

THE VAULT GUIDE TO THE TOP 50 CONSULTING FIRMS. **Relatório sobre o ranking das melhores empresas de vários setores**, New York. NY: VAULT CARRER LIBRARY, 2009.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 21. ed. Trad. de João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VALENÇA; ASSOCIADOS. **Estratégia em ação**: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. 1. ed. Recife: Bagaço, 1995.

VERGNAUD, G. The nature of mathematical concepts. In:\_\_\_\_\_ **T. Nunes e P. Bryant Learning and teaching mathematics: an international perspective**. Hove: Psychology Press, 1997. p. 5-28.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Maria Barbosa de (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. **O desenvolvimento psicológico na infância**. 1. ed. Trad. de Claudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. Trad José Cipolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto e Solange Castro Afeche. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pensamento e linguagem**. 3. ed. Trad. de Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

\_\_\_\_\_. **A construção do pensamento e da linguagem**. 1. ed. Trad. de Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WAUGH, Troy. **101 estratégias de marketing para empresas de serviços profissionais**: contabilidade e auditoria, advocacia, consultoria. Trad. de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Max. **A "objetividade" do conhecimento científico nas ciências sociais**. 1. ed. Trad. de Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 2006.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. Trad. de José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.



\_\_\_\_\_. **A gênese do capitalismo moderno**: organização e comentários Jesse Souza. Trad. de Rainer Domschke. São Paulo: Ática, 2006.

\_\_\_\_\_. *Economia e Sociedad*. Edição: Gabriel Cohn. Vol. 2. Brasília: Editora UNB, 1999.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR., Thomas. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

### Entrevistado 1

#### **A empresa de consultoria**

A empresa, fundada há 15 anos, conta com mais de 400 projetos realizados, atua em **Orientação Estratégica; em Planejamento e Gerenciamento; Suporte e Análise Técnica; Ampliação de Conteúdo e Execução de Projetos**. Seus principais clientes são: Natura, Oracle, Instituto Ethos, Bradesco, Itaú, Unibanco, Santander Banespa, ABN (Real), Avina, Cerâmicas Portobello, Secretaria do Tesouro Nacional, Caixa Econômica Federal, Banestes e Febraban.

#### **Caracterização do entrevistado**

- Sexo - Masculino
- Idade – 40 anos
- Formação – sociologia (pós-graduação)
- Área de atuação – consultoria

#### **Experiência como consultor**

21 anos trabalhando como consultor – desde que deixou o Banco do Brasil

- 9 anos trabalhando com bancos
- 4 anos trabalhando em rede
- 4 anos atuando com ONG e Setor Público

#### **Perfil do Consultor**

Autodidata, o entrevistado trabalha desde os 7 anos de idade. O pai trabalhava com exportação e ele ficava na central de telex - lia o telex (Bordeaux) diretamente pela fita, que é o princípio do byte. Entrou no Banco do Brasil com 11 anos, num programa específico para isto. O contrato terminava quando completasse 18 anos. Para continuar precisava prestar concurso. Fez o concurso e entrou. Ficou mais um ano e depois saiu. Na época no Brasil estava em vigor a reserva de mercado, o que impedia a entrada de eletrônicos. Como possuía amigos que iniciavam a trabalhar com eletrônica e gostava muito de lógica, em vez de sair de férias, resolveu comprar um computador. Depois se matriculou em ciências da computação e aprendeu a construir computador em vez de usar computador. Quando saiu do banco, com 19 anos, abriu uma empresa e resolveu fazer programação em casa. Na época ninguém entendeu. Tinha um programa na Radio USP que transmitia joguinhos por ondas de radio para o computador. Ele gravava o jogo e em vez de jogar, o mais interessante era fazer os concertos provocados pelo ruído da transmissão.

#### **Situação Profissional**

- Cargo – sócio-diretor
- Volume de atividades: Hoje participa de 20 projetos simultâneos, mas considera que trabalha muito menos do que trabalhava antes. Está no projeto somente quando é necessário. Não participa de alguns porque a tecnologia limita. Mas acredita que não vai demorar mais do que 2 anos, para que seja possível fazer reuniões instantâneas, ou seja, está em mais lugares com uma qualidade melhor.

- Atuação em redes – A empresa atua em rede, que conta com 45 consultores atuando junto à empresa, sendo que um total de 120 consultores atua esporadicamente, de acordo com a especialidade. Os consultores estão divididos em cinco perfis de profissionais: *os inspiradores, os tradutores, os estruturadores, os implantadores e os multiplicadores.*
- Clientes - Natura, Oracle, Instituto Ethos, Bradesco, Itaú, Unibanco, Santander Banespa, ABN (Real), Avina, Cerâmicas Portobello, Secretaria do Tesouro Nacional, Caixa Econômica Federal e Febraban.

### Nível de uso de novas tecnologias

- Sites de relacionamento – não utiliza sites de relacionamento. Usa só o linkedin.com, onde se acha profissionais qualificados.
- VoIP – Messenger e o Skype
- Para organização pessoal – Acredita que administrar bem o tempo é fundamental e a agenda precisa ser integrada e interconectada – utiliza o Outlook
- Fóruns – Não participa de fóruns de discussão.
- E-mail – é o meio de comunicação mais utilizado.
- Busca: utiliza o Google. Encontra coisas sobre a empresa-cliente e que nem elas sabem inclusive o Youtube. A internet está disponibilizando tanto informação de qualidade como lixo. As possibilidades são tantas, que se perde o foco do que se estava procurando. **“Qual era a pergunta? Tem hora que temos de reconhecer que a pergunta não era aquela”.**
- Ferramentas: para expressar o que pensa utiliza os produtos da Microsoft, principalmente o PowerPoint, que traduz de forma didática, agradável o que se deseja transmitir: **“Um slide bem feito vale tudo”.** Com esta ferramenta e mais o Camtasia Studio prepara apresentações narradas para enviar proposta aos clientes. **“Tenho mandado propostas desta forma e os clientes adoram, porque podem assistir na hora em que tiverem tempo”.** **“Sou um usuário compulsivo de tecnologia”.** Hoje estou estudando ações, para investir meus próprios recursos. Há dois anos investe. Usa o broadcast da Agência Estado. Montou um *cockpit* em 6 meses para acompanhá-la. Tenho um arsenal no Excel que conversa com o broadcast para acompanhar as suas ações. **“A tecnologia quando bem usada é muito boa. Se você sabe o que você quer ela te ajuda. Se você não sabe ela vai te levar para qualquer lugar.”** Além da tecnologia, o entrevistado participa das teleconferências promovidas pelas empresas como sócio minoritário e pergunta muito, inclusive sobre sustentabilidade. Por traz da percepção do valor da empresa tem um verdadeiro “cortiço com fofocas sobre as empresas”. O interesse pelo mercado de ações começou por que na entrevista percebeu que as empresas mais valorizadas têm líderes fortes e isso significa na verdade que a empresa não vai bem. “Porque ações de empresas como natura valem 20 vezes o patrimônio?”.
  - Videoconferência – Utiliza o *Skype*.
  - Jogos – não se interessa pelos jogos virtuais; conhece o *secondlife*, mas acha muito ruim.
  - Computação portátil: utiliza *laptop, palm top, Blackberry*, celular de última geração

### Uso das novas tecnologias na atividade profissional

- Contatos: A maioria esmagadora dos contatos é por e-mail. “Hoje em dia só se fala por e-mail. É muito difícil fazer reuniões presenciais. Faço teleconferências com os consultores por *Skype* 50 pessoas ao mesmo tempo.”

- Divulgação/ Propaganda – já utilizou a Internet, enviando link do site da empresa e link patrocinado, mas o resultado é irrisório. O potencial cliente não chega por este caminho. Não utiliza *Mail-marketing* por causa dos *spams*. O que tem dado certo é enviar propostas de projetos para pessoas que você já conhece da lista.
- Negociações – segundo o entrevistado, negociação só pode ser feita só olho no olho
- Hábitos de trabalho: explora o visual por meio de PowerPoint.
- Abordagem: o cliente conhece a solução, o consultor fornece os dados, informações e cria as condições no ambiente para que a solução apareça. Então envia sugestões de “produtos” por email.
- Reação de clientes – muitas vezes, o cliente não sabe utilizar a tecnologia e não conseguem abrir os arquivos enviados. “Às vezes eu mando uma notícia e o cliente não sabe como abri-la”. Na comunicação por e-mail, por exemplo, os e-mails mais lidos são aquele que apresentam no máximo dois parágrafos. Se for possível colocar a mensagem no título, melhor.
- Reação dos Colegas – Depende da idade. O consultor sênior, num projeto, entra para “apresentar o cabelo branco ao cliente”, ou seja, a confiabilidade ou a representação institucional. “Há um abismo tecnológico absurdo entre um sênior e o jovem. Inclusive se enfrenta um preconceito muito grande quando se utiliza muita tecnologia. Num banco eu ouvi que eu ganhava muito só faz apresentação bonitinha. As pessoas não entendem que imagem e conteúdo estão intimamente ligados.”
- Capacidade de navegar: Pesquisa tudo na internet
- Capacidade de filtrar: **“Eu não sei exatamente o método utilizado, mas eu consigo separar o que presta daquilo que não presta”**.
- Novos negócios: não é comum se identificar novos negócios na internet, mas tendo a idéia de um novo negócio, a internet é muito útil para gerar informações e melhorar a qualidade da decisão.
- Novas formas de negociações: só negocia pessoalmente.

### **Dimensão do Poder na Atividade Profissional**

- Liderança: o entrevistado é o líder da rede de consultores, cuja empresa possui uma infra-estrutura interna para identificar os recursos para atuar nos projetos prospectados.
- Estratégias de consultoria: Provedor de dados e informações que possam embasar o processo analítico dos dirigentes das empresas; organizar os debates internos para garantir a incorporação de múltiplas visões; sistematizar os resultados; analisar e criticar a coerência das posições tomadas pelas organizações;
- Impactos nos resultados da consultoria: Nos últimos 5 anos a organização saiu de uma empresa desconhecida, com menos de 10 funcionários fixos, incluindo consultores, que atendia a 4 a 5 clientes simultaneamente, para uma empresa respeitada, que atua em uma rede composta por 120 consultores e que tem capacidade para gerenciar mais de 20 projetos simultâneos.

### **O que pensa sobre as Empresas Familiares**

“Poder e medo estão intimamente ligados”. Por isso, a profissionalização da empresa é mais importante do que o fato dela ser familiar ou não. Há duas categorias de empresas: alto e baixo grau de profissionalismo. Recordo-me de projetos que não foram para frente por causa do profissionalismo. Uma das empresas, por exemplo, não pode organizar o sistema de

controles internos, por causa do caixa dois. Outras que não permitiram inovação, para não colocar em risco a terceira geração de herdeiros e acabaram sendo vendidas.

“Quando a empresa depende de certa expertise que está na cabeça dos tecnólogos, eles usam e abusam. Se o executivo pedir uma *query* um pouquinho diferente, os caras deitam e rolam. Por outro lado, quando o assunto é tecnologia os clientes querem falar com quem entende. O saber não tem idade, mas é interessante notar que o cara de cabelo branco dentro da empresa é ultrapassado, enquanto na consultoria é experiente.”

### **O Papel da Hipercultura na vida pessoal**

Além dos mesmos instrumentos que utiliza no trabalho, possui câmeras *wireless* espalhadas pela casa por causa do filho (1 ano e 8 meses). Central de som *wireless*, com todos os equipamentos eletrônicos conectados: *receiver*, *tv*, som, computador, tudo ligado num servidor. As suas duas filhas mais velhas possuem laptop para utilizar nas duas casas (pais separados).

### **Sugestões do consultor para incrementar o estudo:**

Abordar o compartilhamento do conhecimento entre consultores;

Abordar as Redes Sociais

## **Entrevistado 2**

### **A empresa de consultoria**

A empresa, fundada há dois anos, conta com mais de 20 projetos realizados. Atua em **Gerenciamento de Projetos (treinamento em gestão de projetos e criação de modelos de gerenciamento de projetos)**. Seus principais clientes são: Natura Cosméticos, FIS - Fidelity Processadora e Serviços, Ultragaz, FGV - Fundação Getulio Vargas, IBTA - Faculdade IBTA, Apel Pesquisa e Desenvolvimento, VisaNet Brasil.

São três Consultores: nas idades de 31, 40 e 33 (2 administradores e um engenheiro)

### **Caracterização do entrevistado**

- Sexo - Masculino
- Idade – 31 anos
- Formação – administração
- Área de atuação – consultoria

### **Experiência como consultor**

Como consultor está há oito anos e prestou serviços ao terceiro setor (IPEC – Instituto de Pesquisas em Educação e Cultura), Bancos, Empresas e governo. Já atuou em 20 clientes. Ainda que não saiba muito bem o que quer em termos profissionais, o entrevistado acha que não tem mais espaço (ou paciência) para voltar para empresas. Se sáísse, procuraria um negócio próprio. “Não vou virar funcionários público, porque não gosto de rotina, não tenho paciência com a politicagem do setor privado. Gosto de jogos, vou virar *homebroker*”.

### **Perfil do Consultor**

Faz diagnóstico rápido. “Não vamos fazer uma longa cirurgia, vamos mexendo onde pode melhorar rápido”. É necessário priorizar. O cliente não sabe priorizar. As empresas querem fazer muito em pouco tempo e a capacidade de entrega fica desbalanceada.

### **Experiência Profissional**

- “Existem várias categorias de clientes e tem uns que são “*anti-criatividade*”. No meu modelo de gerenciamento de projeto eu quero algo bem próximo ao *PMbook*<sup>28</sup>. O cliente prefere a venda fácil na Internet. Quando trabalhamos com 3º setor, eles tem aversão a instrumentos de mercado. O governo diz: não me venha com este negocio de iniciativa privada, já outros querem aprender a partir do zero”.
- De maneira geral, as empresas são conservadores. Exemplo: Natura: Força de vendas (venda direta). Eu pergunto: Vocês sabem como está o giro de estoque, comunidades da natura no *Orkut*. Vão maturar ao longo tempo. O risco fala mais alto, eles têm preocupação com a segurança da informação. É interessante nota que a Natura privilegia a relação olho no olho. Adoram reuniões. “Chega a faltar sala para reunião”.

### **Nível de uso de novas tecnologias na atividade profissional**

---

<sup>28</sup> Normas internacionais de gerenciamento de projetos

- Sites de relacionamento – *Linkedin* porque é uma rede onde você sabe onde as pessoas estão.
- Gerenciamento de projetos - *PMI, Yahoo groups, Mackenzie quarterly*, sites de consultoria como o da Busalen e Ernest Young.
- Ferramentas - *Officer, MS Project, Minemananger*
- Comunicação – *VoIP*, Não utiliza vídeo conferencia e sim *Messenger e televideo, email*. Não utiliza *skype* porque a maior parte dos contatos ainda não consegue transmitir voz. Prefere se comunicar por email. “Clientes que eu já conheço eu uso telefone. O email é mais formal e eu fico mais a vontade para me comunicar”.
- Para organização pessoal – Outlook, *iPod* que tem agenda e senha
- Para apresentação - utiliza *PowerPoint* e direciona o cliente para o site da empresa. Utiliza também o *cartesia* que substitui uma apresentação oral, mas enfrenta a restrição dos clientes.
- Divulgação/ Propaganda – prospecção é pelo boca a boca.
- Para busca: utiliza o *Google, Wikipédia*, os próprios sites específicos; “nunca parei para pensar como fazer para ver se a informação é fidedigna, confirmo em mais de um lugar, faz sentido ou não faz sentido. Cruzo com a experiência pessoal”. *Infomoney*,
- Jogos – Bolsa para mim é um jogo como qualquer outro. Gostava bastante de jogos online estratégicos, Nunca jogou *would of warcraft* porque o software precisa ser pirateado. “*Second life* eu nunca joguei. Sou viciado em jogos eletrônicos, então evito”.

### **O Papel da Hiper cultura na vida pessoal**

- Contatos: email e MSN, mas ainda encontra as pessoas muito mais fisicamente e sai nos finais de semana com amigos. Joga sinuca, boliche e pôquer.
- Em casa tem computadores preparados para jogos, *ipod tuch, vídeo game, TV* (mais não assiste muito). “Musica (não sou mais apaixonado por musica), mas com o *ipod tuch* eu baixo da Internet”.

### **Dimensão do Poder na Atividade Profissional**

- Tem sentido uma aversão a tecnologia nas organizações, mas acredita que isto ocorre em função da aversão que a empresas tem a transparência que a tecnologia proporciona. Quanto menos transparente melhor. As decisões autoritárias.
- Estratégias de consultoria: A consultoria nunca tem a solução. É só uma facilitadora. A experiência me mostrou que o cliente tem a solução. Raríssimas são as situações em que o cliente não sabe. Em muitos casos, atuamos como catalisadores. Articula as bases. O cliente sempre quer saber: como isto está sendo feito lá fora. Muitas vezes mostramos o que faz sentido ou não para o cliente. “Você está querendo fazer *la creme de la creme*, mas isto não combina com a sua estrutura”. Discute bastante para chegar a um acordo.
- O que mais dá trabalho é alteração de escopo de projeto.
- Organização, reportes estruturado, colocar no papel, apresentar de uma forma estruturada. Fazer acontecer, chegar até o fim.
- Impactos nos resultados da consultoria:

## **O que pensa sobre as Empresas Familiares**

- As empresas familiares também sofrem de aversão a transparência. Lembra de uma cliente no qual toda a empresa queria implantar um sistema de planejamento e controle de produção (*PCP*) e o dono acreditava que a empresa só tinha crescido porque não tinha um *PCP*. Acreditava ter conquistado clientes com a flexibilidade. Acreditava no feeling comercial dele. Outras vão pelo caminho da decisão colegiada, como as empresas japonesas, que nem sempre funciona.

### **Sugestões do consultor para incrementar o estudo:**

“O cliente contrata mal. Às vezes não precisa contratar e acaba contratando”. Falta de confiança nele próprio, santo de casa não faz milagre. A gente sabe que ele precisa de ajuda e tem de descobrir depois onde agregar valor. A consultoria tem de acabar um dia. Não pode ser para sempre.



## **Entrevistado 3**

### **A empresa de consultoria**

A empresa é individual, fundada há cinco anos, conta com mais de nove projetos realizados, em conjunto com outros consultores.

O foco são os produtos e processos para o mercado financeiro (bancos, *Asset Management* e corretoras).

Seus principais clientes são: *BM&F*, Banco Santander Banespa, Votorantim, ABN-Real.

### **Caracterização do entrevistado**

- Sexo - Masculino
- Idade – 50 anos
- Formação – Engenheiro Civil – Administração industrial (Pós)
- Área de atuação – consultoria

### **Experiência como consultor**

Seis anos trabalhando como consultor – desde que deixou o BankBoston.

### **Perfil do Consultor**

Segue o perfil do mercado americano. Não faz ligação fria ou envia um email frio (contatos que não foi solicitado ou não tem um objetivo específico, pois conhece o interlocutor). Para contatar o cliente usa as relações pessoais. Por ser uma consultoria pequena não tem produto fechado. Foca o que conhece e no que no que sabe fazer e falar sobre. Trabalhou para uma seguradora alemã para implantar o controle de risco operacional. Montou todo um modelo novo de alocação de capital para risco de seguros. Costuma pagar almoço para clientes porque sabe que “O segredo é ter contato”. O e-mail é poderoso. Mas não pode mandar arquivo muito grande. O e-mail é mais produtivo do que o telefone. Até Feliz Natal hoje em dia é por e-mail. O retorno é excelente. Não usa videoconferência. Quando apresenta algo muito formal, leva o material pronto. Tudo depende do cliente.

### **Situação Profissional**

- Cargo – sócio-proprietário
- Volume de atividades: três projetos de grande envergadura simultaneamente.
- Atuação em redes – a rede não ajuda muito na prospecção; tenho vivenciado dificuldade em receber recall de projetos. Há necessidade de muito investimento em prospecção.

### **Nível de uso de novas tecnologias**

Utiliza Softwares americanos de *business plan (Oficeread)*; digitalizador de documentos, tradutores poderosos (*Sistran*); editor de *PDF, Outlook*, celular, micro-computador, *wireless*, impressora sem fio, *backup* remoto e físico (*carbonat*), *palmtop* de 2005 e está esperando o 3G da telefonia.

- Sites de relacionamento – A rede de consultores da qual participa tem um site de relacionamento para procurar consultores. Fazem reuniões ao vivo.
- Messenger - desativou o seu acesso há muito tempo, porque serve só para jovens.

- Para organização pessoal – Acredita que administrar bem o tempo é fundamental e a agenda precisa ser integrada e interconectada – utiliza o Outlook.
- Fóruns – Não participa de fóruns de discussão.
- E-mail – é o meio de comunicação mais utilizado.
- Busca: utiliza o *Google e Youtube*. Procura sempre os sites oficiais. Não confia em outros sites. Usa os mais formais. Usa o Google para atalhos. Não uso Wikipédia.
- Jogos – não se interessa pelos jogos virtuais;
- A Internet tem muita coisa, mas se é necessário fazer algo mais elaborado, tem de comprar livro, tem de tomar cuidado. Não tem nada de útil na Internet, tudo tem de comprar.

### **Uso das novas tecnologias na atividade profissional**

Os aplicativos dos clientes estão parados na idade da pedra.

“Tirando um ou outro, os jovens também são meio jurássicos, por causa dos custos. Meus softwares são todos oficiais”.

Tem um escritório em casa e um escritório virtual. “O *homeoffice* é em sua casa, mas a família atrapalha, o cachorro late...”

### **Dimensão do Poder na Atividade Profissional**

Não teceu qualquer informação a este respeito.

### **O que pensa sobre as Empresas Familiares**

“Quando penso em empresas familiares, penso em Dibens e Votorantim – os padrões de atuação são os mesmos. O discurso é o mesmo: Nós somos. A doutrinação das equipes é bem feita. O poder financeiro manda. O *private* (segmento de atuação do sistema financeiro que atende clientes de alta renda) é um dinheiro cativo. Trata da grana do entorno familiar e os outros que se danem. A direção de uma empresa familiar é diferente. As decisões são concentradas, a diversidade é pouca. O Brasil tem uma facilidade de manter este tipo de empresa. Agora o Presidente Luiz Inácio Lula assinou um decreto que eles têm de publicar balanço. O interesse por tecnologias é menor, o que acaba prejudicando. Os Bancos, mesmo familiares, são muito regulamentados pelo Banco Central, assim não dá pra comparar com os outros tipos de empresas”.

### **O Papel da Hiper cultura na vida pessoal**

“O meu filho entrou no *Second Life* lançado pelo Mackenzie. Deixou de concorrer a uma vaga por falta de *Excel*. Os jovens são muito irresponsáveis, não usam antivírus, a preocupação com segurança é pequena. Minha filha manja de *fotoshop* por que faz fotografia (tem 23 anos). Minha esposa é jurássica. Não tem e-mail”.

Ser consultor ou ser empregado jovem faz muita diferença. Para ser consultor tem de ser empreendedor. A maioria que eu conheço experimentou ser consultor, mas voltou a ser empregado. O consultor é um empreendedor acadêmico. “O consultor domina as técnicas de consultoria de projetos, de TI, de processos, de riscos, de *compliance*”.

### **Sugestões do consultor para incrementar o estudo:**

O consultor precisa ser um empreendedor, senão a tentação de virar empregado é grande. Já vi muita gente da PwC, Ernest virando empregado novamente.

Vou aprender muito ainda, precisamos trabalhar com banco de horas, nos estados unidos tem *layoff* (ganha 40% do que ganhamos, viram madrugadas). Não tem Profissional de consultoria no Brasil. Precisa separar as grandes do resto (empreendedor x empregado).

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA

### Email:

01) SEXO: (0) Feminino (1) Masculino

02) DATA DE NASCIMENTO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

03) Município de Residência \_\_\_\_\_

04) Estado

0	Acre	9	Maranhão	18	Rio de Janeiro
1	Alagoas	10	Mato Grosso	19	Rio Grande do Norte
2	Amapá	11	Mato Grosso do Sul	20	Rio Grande do Sul
3	Amazonas	12	Minas Gerais	21	Rondônia
4	Bahia	13	Pará	22	Roraima
5	Ceará	14	Paraíba	23	Santa Catarina
6	Distrito Federal	15	Paraná	24	São Paulo
7	Espírito Santo	16	Pernambuco	25	Sergipe
8	Goiás	17	Piauí	26	Tocantins

05) ESTADO CIVIL:

(0) Solteiro(a) (1) Casado(a) (2) Desquitado(a) (3) Viúvo(a) (4) União Estável

06) Nº DE FILHOS: \_\_\_\_\_

07) MAIOR NÍVEL DE INSTRUÇÃO **COMPLETO** OBTIDO:

(0) Ensino Fundamental  
 (1) Ensino Médio (4) Especialização  
 (2) Curso Técnico (5) Mestrado  
 (3) Curso Superior (6) Doutorado

08) ÁREA DE FORMAÇÃO - **Graduação**:

(0) Não tenho Graduação (5) Artes  
 (1) Exatas (6) Rurais/Agrárias  
 (2) Tecnologia da Informação (7) Militar  
 (3) Biológicas/Saúde (8) Outra  
 (4) Sociais /Humanas

09) ÁREA DE FORMAÇÃO - **Pós-graduação** (responder em relação à maior titulação, ou, em caso de empate, a mais recente):

(0) Não tenho Pós-graduação (4) Artes  
 (1) Exatas/Tecnologia (5) Rurais/Agrárias  
 (2) Biológicas/Saúde (6) Militar  
 (3) Sociais/Humanas (7) Outra

10) FAIXA DE **RENDA MENSAL INDIVIDUAL** (SOME TODAS AS FONTES):

(0) Até R\$ 2.000,00 (5) De R\$ 10.000,01 a R\$ 14.000,00  
 (1) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 (6) De R\$ 14.000,01 a R\$ 18.000,00  
 (2) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 (7) De R\$ 18.000,01 a R\$ 22.000,00  
 (3) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 (8) Acima de R\$ 22.000,00.  
 (4) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00

## 11) CARGO:

- (0) Consultor *Trainee* ou Iniciante;
- (1) Consultor de nível Intermediário
- (2) Consultor Sênior;
- (3) Sócio e/ou Proprietário, Diretor, Presidente.

## 12) Quantos anos de experiência você possui como Consultor?

(OBS: Arredonde para o ano inteiro mais próximo. Caso tenha menos de seis meses, colocar "0").  
 \_\_\_\_\_ anos

## 13) Você realiza atividades de consultoria em:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| 1) Auditoria de qualquer tipo  | (1) Sim (0) Não |
| 2) Avaliação de Desempenho   | (1) Sim (0) Não |
| 3) Coaching e/ou Mentoring   | (1) Sim (0) Não |
| 4) Controle de Custos  | (1) Sim (0) Não |
| 5) Estudos de Viabilidade Econômica  | (1) Sim (0) Não |
| 6) Estudos de Viabilidade Técnica  | (1) Sim (0) Não |
| 7) Desenvolvimento de Pessoas  | (1) Sim (0) Não |
| 8) Gestão da Qualidade   | (1) Sim (0) Não |
| 9) Gestão de Pessoas   | (1) Sim (0) Não |
| 10) Gestão de Projetos   | (1) Sim (0) Não |
| 11) Gestão de Processos  | (1) Sim (0) Não |
| 12) Gestão de riscos   | (1) Sim (0) Não |
| 13) Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação                                  | (1) Sim (0) Não |
| 14) Legal ou Jurídica de qualquer tipo, incluindo                                    | (1) Sim (0) Não |
| 15) Pesquisas de Mercado   | (1) Sim (0) Não |
| 16) Planejamento Estratégico   | (1) Sim (0) Não |
| 17) Plano de Marketing   | (1) Sim (0) Não |
| 18) Plano de Negócios  | (1) Sim (0) Não |
| 19) Publicidade/Propaganda   | (1) Sim (0) Não |
| 20) Qualidade de vida no trabalho  | (1) Sim (0) Não |
| 21) Recrutamento e Seleção de Pessoal  | (1) Sim (0) Não |
| 22) Relações Públicas  | (1) Sim (0) Não |
| 23) Remuneração (Cargos e Salários)  | (1) Sim (0) Não |
| 24) Tecnologia da Informação ( <i>Hardware</i> e <i>Software</i> ), incluindo gestão | (1) Sim (0) Não |

## 14) Em quantos contratos e/ou projetos de consultoria você participou nos últimos 12 meses? (incluir eventuais projetos nos quais esteja trabalhando neste momento).

\_\_\_\_\_ Contratos/Projetos

## 15) Os contratos/projetos de consultoria de que você participou nos últimos 12 meses foram acordados com quantas organizações ou clientes distintos? \_\_\_\_\_ Organizações ou clientes

## 16) Quantos contratos/projetos de consultoria você pessoalmente negociou nos últimos 12 meses?

\_\_\_\_\_ Contratos/Projetos

17) No computador, você normalmente usa:

- |   |         |         |
|---|---------|---------|
| A) Editor de Textos (ex: MS Word)                           | (1) Sim | (0) Não |
| B) Planilha Eletrônica (ex: MS Excel)                       | (1) Sim | (0) Não |
| C) Editor de Imagens (ex: Adobe Photoshop)                  | (1) Sim | (0) Não |
| D) Gerenciador de Banco de Dados (ex: MS Access)            | (1) Sim | (0) Não |
| E) Gerenciador de Projetos (ex. MS Project)                 | (1) Sim | (0) Não |
| F) Programa de Apresentações (ex: MS Powerpoint)            | (1) Sim | (0) Não |
| G) Programa de Desenho (ex: CorelDraw)                      | (1) Sim | (0) Não |
| H) Sistemas Corporativos (ex: SAP, ERP, Lótus Notes, etc.)  | (1) Sim | (0) Não |
| I) Programa Matemático/Estatístico (ex: Matlab, SPSS, etc.) | (1) Sim | (0) Não |
| J) Outros tipos de aplicativos ou programas.                | (1) Sim | (0) Não |

18) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **lendo e escrevendo e-mails?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

19) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **participando de Foruns/Grupos de Discussão?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

20) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **pesquisando conteúdos relacionados à profissão?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

21) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **pesquisando conteúdos do seu interesse pessoal?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

22) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **lendo notícias na WEB (ex: UOL Notícias, CNN).?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

23) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **batendo papo online via texto, voz/VoIP, Vídeo Conferencia/ WebCam (ex: MSN, Skype)?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

24) Usando Internet, **quantas horas por semana** você passa **criando e/ou fazendo manutenção de Websites ou escrevendo e/ou criando Blogs?**  
(Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

25) Usando a Internet, **quantas horas por semana** você passa **criando e divulgação de vídeos e ou músicas (ex: YouTube, eMule, Bit Torrent)?** (Caso você não use o recurso, colocar "0")

\_\_\_\_\_

26) Quanto à Internet, **quantas horas por semana** você passa utilizando **sites de relacionamento (ex: Orkut, LinkedIn)?**

(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

\_\_\_\_\_

27) No computador, sem utilizar a internet, **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos de simples (ex: Paciência, Tetris)**

(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

\_\_\_\_\_

28) No computador, sem utilizar a internet, **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos de sofisticados (ex: Oblivion)**

(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

\_\_\_\_\_

29) No computador ,em rede, (pela internet), **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos em 1ª pessoa (ex: Counterstrike)**

(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

\_\_\_\_\_

30) No computador ,em rede, (pela internet), **quantas horas por semana** você passa jogando **jogos do tipo RPG (ex: Warcraft, Lineage)**

(Caso você não use o recurso, colocar “0”)

\_\_\_\_\_

31) Qual a sua intensidade de uso do **Telefone Celular?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum (1) Ocasional (2) Regular (3) Freqüente (4) Intenso

32) Qual a sua intensidade de uso do *smartphone ou PDA (Ex. Palmtop, Blackberry, MP3, MP4)?*

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

33) Qual a sua intensidade de uso do *Máquina Fotográfica ou Filmadora digital?*

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

34) Qual a sua intensidade de uso do **Notebook, Laptop ou qualquer aparelho ultraportátil?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

35) Qual a sua intensidade de uso do **Desktop ou Computador Fixo?**

(0) Nenhum/ Quase nenhum

(1) Ocasional

(2) Regular

(3) Freqüente

(4) Intenso

36) Com que frequência você participa de **cursos, oficinas e eventos** que venham a enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Não Participo
- (1) Menos de uma Vez por ano
- (2) Uma vez por ano
- (3) Duas vezes por ano
- (4) Três vezes por ano ou mais

37) Com que frequência você lê **revistas especializadas** que venham a enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

38) Com que frequência você lê **artigos em Websites** para enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

39) Com que frequência você lê **livros técnicos** para enriquecer a sua atuação profissional?

- (0) Nenhuma
- (1) Menos de um por mês
- (2) Um por mês
- (3) Dois por mês
- (4) Três por mês ou mais

40) **Segmento de atuação** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Comércio
- (1) Serviços
- (2) Indústria
- (3) Produção Rural
- (4) Construção Civil
- (5) Outros
- (6) ONG

41) **Tipo de capital** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Limitado (Ltda.)
- (1) Sociedade Anônima (S.A.)
- (2) Pública
- (3) ONG
- (4) Outros

42) **Nº de funcionários** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Até 10
- (1) 11 a 100
- (2) 101 a 1.000
- (3) 1.001 a 10.000
- (4) Mais de 10.000

43) **Porte da empresa** da última organização em cujo projeto de consultoria você atuou (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) Micro (Faturamento Até R\$ 2.000.000,00 ao ano)
- (1) Pequena (Faturamento de R\$ 2.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00 ao ano)
- (2) Média (Faturamento de R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00 ao ano)
- (3) Grande (Faturamento acima de R\$ 50.000.000,00 ao ano)

44) A última organização em cujo projeto de consultoria você atuou é: (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- (0) **Familiar**
- (1) **Não Familiar**

45) Indique a **duração da intervenção** na última organização em cujo projeto de consultoria você atuou.

(Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o valor real ou previsto para o cliente atual).

Nº de meses: \_\_\_\_\_

46) Qual o tipo de consultoria da **última organização em cujo projeto de consultoria você atuou** (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o cliente atual)

- |  |                 |
|--|-----------------|
| 1) Auditoria de qualquer tipo  | (1) Sim (0) Não |
| 2) Avaliação de Desempenho   | (1) Sim (0) Não |
| 3) Coaching e/ou Mentoring   | (1) Sim (0) Não |
| 4) Controle de Custos  | (1) Sim (0) Não |
| 5) Estudos de Viabilidade Econômica  | (1) Sim (0) Não |
| 6) Estudos de Viabilidade Técnica  | (1) Sim (0) Não |
| 7) Desenvolvimento de Pessoas  | (1) Sim (0) Não |
| 8) Gestão da Qualidade   | (1) Sim (0) Não |
| 9) Gestão de Pessoas   | (1) Sim (0) Não |
| 10) Gestão de Projetos   | (1) Sim (0) Não |
| 11) Gestão de Processos  | (1) Sim (0) Não |
| 12) Gestão de riscos   | (1) Sim (0) Não |
| 13) Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação                                  | (1) Sim (0) Não |
| 14) Legal ou Jurídica de qualquer tipo, incluindo                                    | (1) Sim (0) Não |
| 15) Pesquisas de Mercado   | (1) Sim (0) Não |
| 16) Planejamento Estratégico   | (1) Sim (0) Não |
| 17) Plano de Marketing   | (1) Sim (0) Não |
| 18) Plano de Negócios  | (1) Sim (0) Não |
| 19) Publicidade/Propaganda   | (1) Sim (0) Não |
| 20) Qualidade de vida no trabalho  | (1) Sim (0) Não |
| 21) Recrutamento e Seleção de Pessoal  | (1) Sim (0) Não |
| 22) Relações Públicas  | (1) Sim (0) Não |
| 23) Remuneração (Cargos e Salários)  | (1) Sim (0) Não |
| 24) Tecnologia da Informação ( <i>Hardware</i> e <i>Software</i> ), incluindo gestão | (1) Sim (0) Não |



47) Como você avalia o **grau de sucesso do último projeto** de consultoria em que você atuou? (Considere o último cliente concluído ou, apenas no caso de estar em seu primeiro projeto, o atual).

(0) Péssimo (1) Ruim (2) Razoável (3) Bom (4) Ótimo

48) Para conseguir realizar de modo eficaz as ações e mudanças necessárias decorrentes do seu trabalho de consultor, ou seja, para o benefício do próprio cliente, você já recorreu:

1) ao argumento de que o cliente tem urgência e não há a possibilidade do cliente contratar outro serviço a tempo, como forma de “pressão”?

(1) sim (0) Não

2) ao argumento de que quantidade de recursos investida foi significativa e haverá a perda destes numa eventual desistência ou afastamento do consultor como forma de “pressão”?

(1) sim (0) Não

3) recorreu a alguma outra forma de “pressão”?

(1) sim (0) Não

4) a possibilidade de finalizar o projeto antes do prazo combinado e/ou abaixo do custo previsto, como forma de incentivo?

(1) sim (0) Não

5) a possibilidade de realização de serviços adicionais (não contratados) sem ônus para a contratante, como forma de incentivo?

(1) sim (0) Não

6) recorreu a alguma outra forma adicional de incentivo?

(1) sim (0) Não

7) ao argumento de que há uma expressa autorização da direção, como forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) sim (0) Não

8) ao argumento de que o contrato celebrado entre cliente e consultoria deve ser cumprido, como forma mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) sim (0) Não

9) recorreu a alguma outra forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) sim (0) Não

10) à sua simpatia e magnetismo pessoal, como forma convencimento ou mobilização das pessoas?

(1) sim (0) Não

11) à sua eloquência e capacidade de comunicação, como forma convencimento ou mobilização das pessoas?

(1) sim (0) Não

12) recorreu a alguma outra forma adicional de convencimento e mobilização de pessoas?

(1) sim (0) Não

13) ao reconhecimento do seu “Know-how” ou competência da sua titulação e formação técnico-acadêmica?

(1) sim (0) Não

14) ao reconhecimento da sua experiência e trajetória profissional?

(1) sim (0) Não

15) recorreu a alguma outra forma de reconhecimento de sua competência?

(1) sim (0) Não

49) Para as afirmações abaixo, responda utilizando-se da escala abaixo, demonstrando o que mais se aproxima da sua opinião.

1. se você **discorda totalmente** da afirmação
2. se você **discorda parcialmente** da afirmação
3. Não concorda nem discorda da afirmação
4. se você **concorda parcialmente** da afirmação
5. se você **concorda totalmente** com a afirmação

A) As constantes mudanças no ambiente de atuação das organizações impedem a boa tomada de decisões e o sucesso. \_\_\_\_\_

B) A falta de conhecimento da alta direção acerca do uso das tecnologias da informação é um grande problema para as organizações. \_\_\_\_\_

C) A maior parte do aprendizado sobre tecnologia da informação é obtido em casa, nas relações com os outros, no uso, e não via educação formal. \_\_\_\_\_

D) A informalidade no aprendizado efetivo do uso da tecnologia da informação prejudica a formação dos profissionais no atendimento às demandas das organizações. \_\_\_\_\_

E) É difícil de compreender a dificuldade exagerada que muitas pessoas apresentam em aprender novas tecnologias da informação. \_\_\_\_\_

F) É preferível relacionar-se com os clientes pessoalmente ou por telefone em vez de usar a Internet (e-mail, MSN, Skype, etc.). \_\_\_\_\_

G) Na prática das organizações, a habilidade de um profissional qualquer no uso de tecnologias tem mais valor do que o seu nível hierárquico. \_\_\_\_\_

H) Nos processos de seleção e promoção nas organizações, deve haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à diplomação. \_\_\_\_\_

I) Nos processos de seleção e promoção nas organizações, deve haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à experiência acumulada. \_\_\_\_\_

J) O trabalho realizado em casa ou à distância muitas vezes é mais produtivo do que aquele executado no escritório ou na empresa-cliente. \_\_\_\_\_

K) Os especialistas são mais valiosos para as empresas do que os generalistas. \_\_\_\_\_

L) Ainda que um jovem profissional demonstre boa competência, é comum os clientes não confiarem nele simplesmente devido a pouca idade. \_\_\_\_\_

N) O trabalho sem dias ou horários fixos pode até melhorar a qualidade dos resultados obtidos. \_\_\_\_\_

O) O trabalho sem dias ou horários fixos pode ser compatível com uma boa qualidade de vida. \_\_\_\_\_

P) Realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo ou alternar rapidamente entre diversas tarefas distintas, é um hábito de trabalho positivo.

## APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA OS CONSULTORES

Prezados (as) Senhores (as) Consultores (as)

Meu nome é Dilma Barbosa Lima, aluna de mestrado na área de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, na qual faço parte de um grupo de pesquisa que estuda a Consultoria Organizacional, que prestam serviços a qualquer setor: privado, público ou ONG.

Em minha dissertação de mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Bruno Campello de Souza, eu estou estudando a relação entre os consultores organizacionais e o uso das tecnologias da informação e comunicação.

Por isso, solicito a sua colaboração em responder o questionário que se encontra no "link" <http://www.ufpe.br/ecco/formularios/index.php?q=dilma>. Caso não confie em clicar no "link" acima, sugiro digitar diretamente o endereço [www.ufpe.br/ecco/formularios](http://www.ufpe.br/ecco/formularios) e ao aparecer a página, escolha a pesquisa CONSULTORES NACIONAIS.

Para responder a pesquisa será solicitado um endereço de e-mail para o qual será enviado o artigo, resultado desta dissertação até abril/09. O questionário parece longo, pois são 50 perguntas, mas não toma mais do que 10 a 15 minutos para concluir. As respostas são simples como: sim, não e inserção de números.

Por favor, depois de iniciar a responder, não pare, porque recomeçar demandará o uso de outro e-mail. E-MAIL já utilizado será bloqueado. Caso tenha problema de bloqueio, me informe que eu "deleto" a sua primeira tentativa, liberando o e-mail para recomeçar.

Observe que o questionário não identifica o respondente, a empresa cliente e a empresa de consultoria à qual o consultor esteja, por ventura, vinculado. Todas as informações permanecerão em sigilo absoluto de acordo com as normas acadêmicas em vigor.

Contando com a sua colaboração e nos colocamos a sua inteira disposição pelos telefones: 81-3463-3594 ou 81-99215299 para esclarecimentos adicionais, aguardamos a resposta ao questionário.

Se for possível solicito a gentileza e o imenso favor de reenviar este e-mail para outros consultores que façam parte do seu círculo de relações, incluindo os funcionários de sua organização.

Muito obrigada pela colaboração. Sua experiência em consultoria é muito importante para o resultado deste trabalho.

Dilma Barbosa Lima

## APÊNDICE D – DETALHES SOBRE OPINIÃO, CRENÇAS E VALORES

Opinião, crenças e valores dos consultores pesquisados

Visões	Discorda Totalmente	Discorda Parcialmente	Nem Concorda e nem Discorda	Concorda Parcialmente	Concorda Totalmente	Total geral
As constantes mudanças no ambiente de atuação das organizações impedem a boa tomada de decisões e o sucesso	32 20%	41 26%	25 16%	52 33%	7 4%	157 100%
Realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo ou alternar rapidamente entre diversas tarefas distintas, é um hábito de trabalho positivo.	16 10%	29 18%	38 24%	50 32%	24 15%	157 100%
É preferível relacionar-se com os clientes pessoalmente ou por telefone em vez de usar a Internet (e-mail, MSN, Skype, etc.).	10 6%	26 17%	30 19%	50 32%	41 26%	157 100%
A maior parte do aprendizado sobre tecnologia da informação é obtido em casa, nas relações com os outros, no uso, e não via educação formal.	25 16%	32 20%	37 24%	43 27%	20 13%	157 100%
A informalidade no aprendizado efetivo do uso da tecnologia da informação prejudica a formação dos profissionais no atendimento às demandas das organizações.	13 8%	44 28%	30 19%	43 27%	27 17%	157 100%
É difícil de compreender a dificuldade exagerada que muitas pessoas apresentam em aprender novas tecnologias da informação.	25 16%	44 28%	41 26%	33 21%	14 9%	157 100%
A falta de conhecimento da alta direção acerca do uso das tecnologias da informação é um grande problema para as organizações.	6 4%	24 15%	24 15%	61 39%	42 27%	157 100%
Nos processos de seleção e promoção nas organizações, devem haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à diplomação.	4 3%	19 12%	36 23%	61 39%	37 24%	157 100%
Nos processos de seleção e promoção nas organizações, devem haver avaliações de inteligência e sociabilidade com um peso maior do que aquele dado à experiência acumulada.	9 6%	37 24%	47 30%	52 33%	12 8%	157 100%
Ainda que um jovem profissional demonstre boa competência, é comum os clientes não confiarem nele simplesmente devido à pouca idade.	7 4%	23 15%	33 21%	63 40%	31 20%	157 100%
Na prática das organizações, a habilidade de um profissional qualquer no uso de tecnologias tem mais valor do que o seu nível hierárquico.	32 20%	44 28%	37 24%	36 23%	8 5%	157 100%
Os especialistas são mais valiosos para as empresas do que os generalistas.	13 8%	44 28%	30 19%	43 27%	27 17%	157 100%
O trabalho realizado em casa ou à distância muitas vezes é mais produtivo do que aquele executado no escritório ou na empresa-cliente.	6 4%	9 6%	39 25%	62 39%	41 26%	157 100%
O trabalho sem dias ou horários fixos pode até melhorar a qualidade dos resultados obtidos.	9 6%	16 10%	30 19%	67 43%	35 22%	157 100%
O trabalho sem dias ou horários fixos pode ser compatível com uma boa qualidade de vida.	7 4%	16 10%	19 12%	60 38%	55 35%	157 100%

## APÊNDICE E - CRÔNICA

### **Crônica: A Educação Pós-Moderna (Por Dilma Lima)**

Elaborando essa dissertação de mestrado, me deparei com um artigo que abordava o tema da educação sob uma perspectiva que me chamou a atenção. *Dizia o autor Mark Prensky em 2001 nos Estados Unidos: “Os estudantes de hoje não são mais as mesmas pessoas para as quais o sistema educacional foi preparado.”* Qualquer semelhança não é mera coincidência com a situação do Brasil. Professores tentando sobreviver diante da drástica mudança provocada pelo *asteróide* digital que se chocou com a terra e mudou o *clima* cultural do planeta.

À geração contemporânea de professores foi *apresentada* à chamada *tecnologia* - computadores, telefones celulares ou qualquer sistema de informação, incluindo aí a internet. Chega a ser um paradoxo: a geração que foi criadora desse “mundo” digital assistiu ao processo que o tornou independente e com cultura própria e fortemente diferenciada. É como se a criatura se virasse contra o próprio criador. O fato é que, de repente, olha-se em volta e percebe-se o ambiente adverso que emergiu da tecnologia e se percebe a dificuldade para lidar com ele. Para sobreviver é necessário começar a aprender uma nova cultura, que apresenta uma forma profundamente diferente de comunicação, um novo idioma.

Sabe-se o quanto é difícil aprender um idioma. As “janelas” de aprendizagem vão se fechando na medida em que a idade avança. Como conseqüência, diante da nova cultura trazida pela tecnologia, a maioria dos professores se comporta como imigrantes, com sotaques denunciadores, que variam de acordo com a exposição que cada um deles teve ao novo idioma. E esse sotaque é o responsável por gafes culturais dos mais variados tipos.

Outro dia, um colega, que precisava estudar algo sobre um determinado tema, me perguntou se eu conhecia algum bom livro que pudesse auxiliá-lo. Olha aí um exemplo de um forte sotaque. A internet não é a primeira opção para buscar informação. Primeiro recorre-se a alguém e depois à biblioteca (ou vice-versa). Esse sotaque é proveniente do idioma “materno” que pressupõe que os livros são mais críveis, que não há porcaria escrita em papel. Aí se traduz internet por concentrador de lixo eletrônico, ainda que se depare frequentemente com uma quantidade de livros inúteis, com informações equivocadas ou pelo menos duvidosas. Mas o preconceito em relação à internet leva a descartá-la e não é raro professores proibirem seus alunos de utilizar a grande rede em suas pesquisas. Graças a Deus, existe uma maioria de alunos que, em função do forte sotaque dos docentes, não compreendem a mensagem e continuam mergulhados na rede fazendo as suas descobertas. É difícil para a cultura estabelecida na era industrial compreender que os atuais discentes se sentem como peixes fora d’água sem o mar de informações virtuais.

Na semana passada, outro colega me perguntou se eu conhecia um bom treinamento para o uso do software Excel, sem ao menos acessá-lo para entender o nível de dificuldade. Declarase com grande veemência a incapacidade para utilizar algo sem treinamento ou pelo menos sem manual de instrução. Esse tipo de sotaque decorre da linguagem aprendida na era industrial, na qual os aparelhos eram mecânicos, seus modelos eram estáveis, ou seja, eram necessários vários anos para aparecer o que a nova geração chama hoje de *uma nova versão*.

Além disso, qualquer erro podia ser fatal, por isso treinar era fundamental, quase uma questão de sobrevivência. Impregnados por essa visão, não se percebe que a grande maioria dos hardwares e softwares é do tipo *plug and play*, é só ligar e usar.

Da mesma forma, não é raro ouvir pessoas perguntando: “clico uma ou duas vezes nisso?”. Outras perguntam “é para clicar ou não no OK?” - mesmo quando esse OK é a única opção. Essa dúvida é natural em função da linguagem antiga, na qual o *erro* foi muito valorizado. Então, ao se fazer a tradução pensa-se na possibilidade de “clicar” algo “errado” e “quebrar” o programa ou o computador. Não se atenta para o fato de que na era digital normalmente basta reiniciar e pronto. Tudo está resolvido. A nova geração não tem medo de errar e ressuscitou o velho método da tentativa e erro para quase tudo. Se for considerado que a geração da era industrial tem um verdadeiro pavor de tal método, verifica-se o quanto se torna difícil o entendimento entre ambas as gerações.

No ambiente de trabalho é comum se ver a impressão de emails para a simples leitura. E o mais grave é que na maioria das vezes solicita-se a tarefa da impressão a um nativo do ambiente digital. Imaginem o que eles devem pensar sobre essa solicitação! E os alunos, então? Proibidos por professores de usar o conteúdo da internet para fazer seus trabalhos escolares, ficam estarecidos. Há professores que vão mais longe. Para garantir o cumprimento do não uso da rede, exigem que os trabalhos sejam entregues escritos à mão. Fundamentados pela boa intenção de que os alunos não se tornem alienados, preguiçosos e despersonalizados, são vistos pelos alunos como seres da idade da pedra lascada. Talvez a modernidade com os conceitos arraigados no que é concreto, na matéria, no positivismo tenha engessado a geração da modernidade, que não percebe que o mundo ficou líquido, seja isto bom ou ruim. Não se pode perder tempo refazendo o que já está feito. O tempo deve ser dedicado a analisar, criticar e criar ou recriar. Além disso, já existem pesquisas que sinalizam que os jovens nem assistem mais TV e já estão até aposentando o email! Eles preferem a comunicação instantânea. A TV passa o que eles já viram na net e o email demora muito para ser respondido. Então, quem são os alienados?

E é cometendo essas gafes culturais e carregando esse sotaque pesado, uma leva de imigrantes se aventura a ensinar aos nativos. Mas ensinar o quê? E de que forma? Se os nativos cresceram interagindo e sua prática está norteada pelo recebimento de muitas informações de forma veloz, pela realização de várias atividades simultâneas, pelo jogo virtual, pela simulação de mundos e de seus personagens e, tudo isso acontecendo de forma leve e agradável; eles não podem ter a menor paciência para as aulas expositivas, que são apresentadas passo a passo de forma sequencial e nem para ler coisas óbvias como, por exemplo, a instrução para responder a um teste de múltipla escolha.

Seria cômico se não fosse trágico, mas são esses professores imigrantes digitais que estão tentando “(de) formar” a geração digital. É como estudar japonês no Brasil, mudar para o Japão e começar a dar aula de japonês nas escolas formais para os nativos daquele país.

Por quanto tempo, professores imigrantes digitais ainda sobreviverão no meio dos “escombros” causados pelo *asteróide* digital que atingiu o planeta industrial?

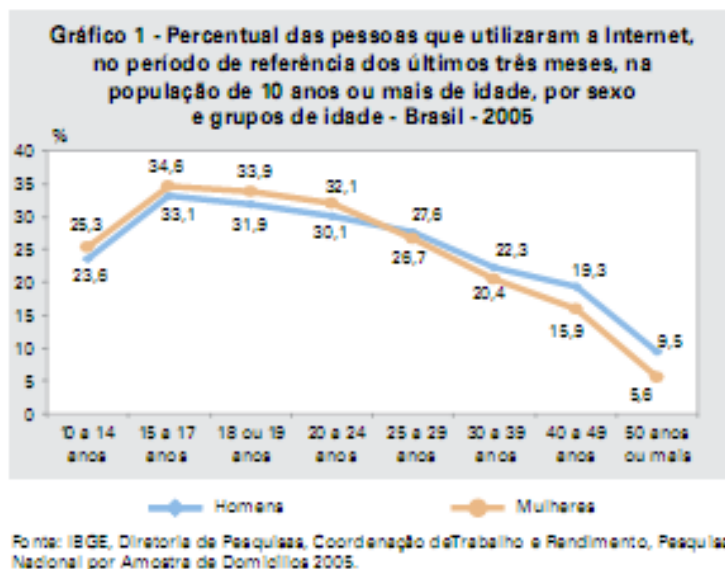
**ANEXO A - FOTOS**



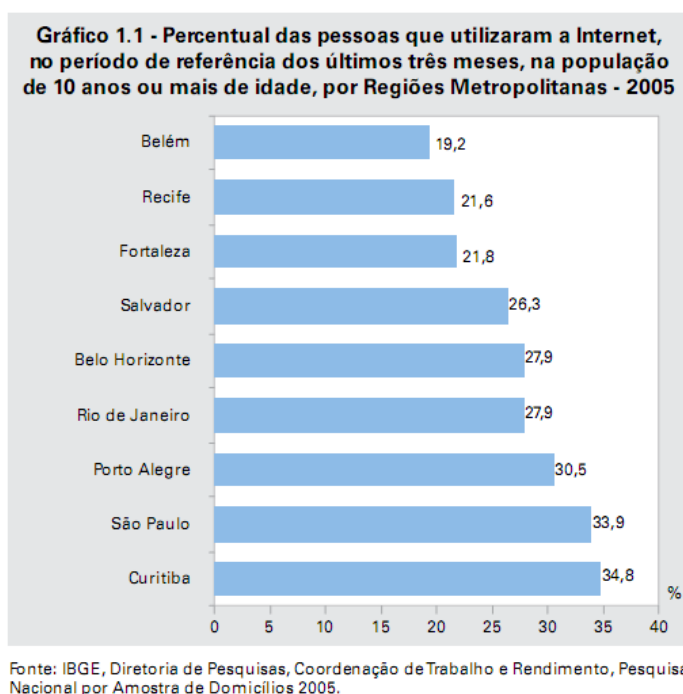


## ANEXO B – GRÁFICOS IBGE (2005)

- Idade



- Regiões Metropolitanas



- Local de acesso x idade

**Tabela 6 - Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses, por grupos de idade, segundo o local de acesso à Internet - Brasil - 2005**

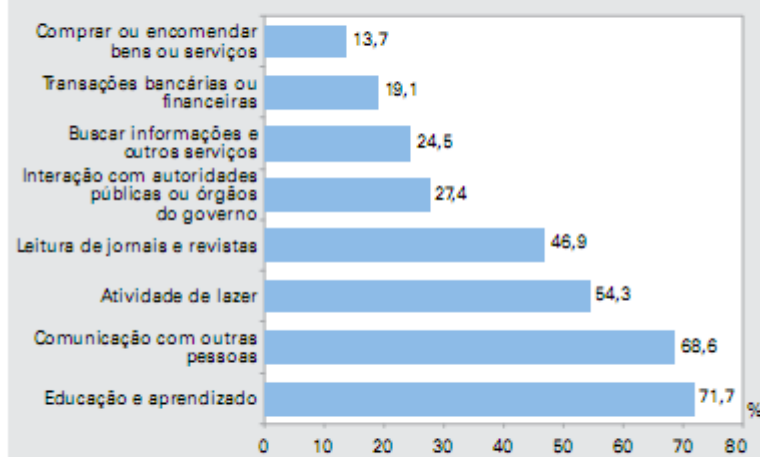
Local de acesso à Internet (1)	Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses (%)				
	Total (2)	Grupos de idade			
		10 a 17 anos	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 anos ou mais
Domicílio em que moravam	100,0	19,8	21,1	31,1	28,0
Local de trabalho	100,0	2,3	20,8	46,1	30,8
Estabelecimento de ensino	100,0	46,6	30,6	17,8	4,9
Centro público de acesso gratuito	100,0	35,6	31,2	23,7	9,4
Centro público de acesso pago	100,0	36,0	32,1	24,5	7,4
Outro local	100,0	31,4	28,9	28,3	11,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005.

(1) As pessoas foram incluídas em todos os locais em que acessaram a Internet. (2) Inclusive as pessoas com idade ignorada.

- Local de acesso x idade

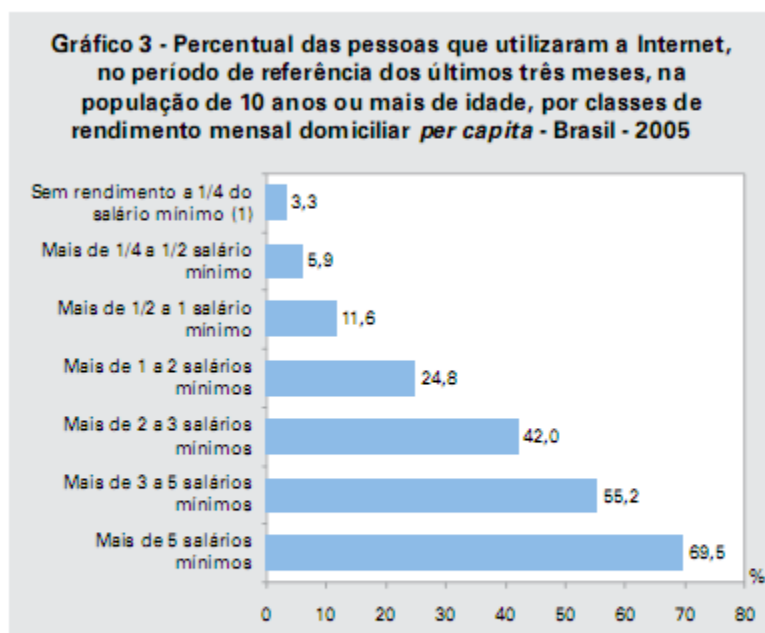
**Gráfico 8 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade, na população de 10 anos ou mais de idade que utilizou a Internet, no período de referência dos últimos três meses, por sexo e local de acesso à Internet - Brasil - 2005**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005.

Nota: As pessoas foram incluídas em todas as finalidades para as quais acessaram a Internet.

- Renda



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005.

(1) Inclusive as pessoas moradoras em unidades domiciliares cujos componentes receberam somente em benefícios.

# 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](#)