

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – RJ
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOSÉ HENRIQUE FRAZÃO COSTA

**A PERCEPÇÃO DOS INDIVÍDUOS SOBRE A INSERÇÃO DE
TECNOLOGIAS DE INFORMÁTICA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
Orientador: Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório

Rio de Janeiro
2005

A PERCEPÇÃO DOS INDIVÍDUOS SOBRE A INSERÇÃO DE
TECNOLOGIAS DE INFORMÁTICA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso.

JOSÉ HENRIQUE FRAZÃO COSTA

Dissertação apresentada à Fundação
Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de
Administração Pública e Privada, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório.

Rio de Janeiro
2005

A PERCEPÇÃO DOS INDIVÍDUOS SOBRE A INSERÇÃO DE
TECNOLOGIAS DE INFORMÁTICA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso.

JOSÉ HENRIQUE FRAZÃO COSTA

Dissertação apresentada à Fundação
Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de
administração Pública e Privada, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Gestão Empresarial.

Aprovada ()

Não Aprovada ()

Em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Presidente

1. Membro

2. Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, ser supremo e pai de todos nós, por ter iluminado meus caminhos e ter me confortado e ajudado nos momento mais difíceis da minha vida.

Aos meus pais, José Maria Fonsêca Costa e Marileide Frazão Costa que me permitiram um convívio familiar feliz e uma educação consistente e fraterna.

Aos meus irmãos, pela amizade e respeito dedicados.

A minha esposa, pela amizade, pela paciência e pela ajuda que tem dispensado ao longo de quase vinte anos de convívio.

A todos os professores, que me permitiram obter conhecimento e crescer como pessoa e como profissional.

Em especial aos professores do mestrado, que com sabedoria me fizeram entender outra dimensão do conhecimento.

À Faculdade Atenas Maranhense e à Fundação Getúlio Vargas-RJ, por terem me proporcionado a oportunidade de cursar o mestrado.

Ao Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, por ter me oferecido horas de dedicação de ajuda à construção de minha dissertação, bem como também por ter me mostrado outras vertentes do conhecimento.

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam.”

Bernard Shaw

“O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete.”

Aristóteles

RESUMO

Essa dissertação apresenta uma pesquisa que objetivou identificar e clarificar as percepções dos indivíduos quanto a inserção das tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional e a razão que permeia essas mudanças, utilizando-se para tanto de um estudo de caso em uma agência de atendimento do INSS, localizada em São Luís-MA, cuja coleta de dados deu-se por meio de realização de entrevistas junto a três gerentes e aplicação de questionários a trinta servidores, todos lotados na agência pesquisada. O ponto central foi identificar por meio dos sentimentos e percepções dos indivíduos, a razão que norteia as ações de mudança promovidas na instituição. Nesse sentido, apresenta-se uma revisão de literatura referente aos principais pensadores que discutiram o papel e a importância da razão no desenvolvimento das relações humanas, tanto nas organizações quanto na sociedade. De início apresenta-se o pensamento de Max Weber sobre a racionalidade, na sequência resgatou-se a discussão promovida pela Escola de Frankfurt em sua primeira fase, principalmente no pensamento de Max Horkheimer e finalmente é mostrada uma síntese do pensamento de Jürgen Habermas, notadamente no que tange à sua teoria da ação comunicativa proposta como saída para a emancipação do indivíduo do domínio da razão instrumental vigente. De modo resumido podemos apresentar como conclusão da pesquisa que as percepções, sentimentos e opiniões apontam que a instituição não costuma discutir com os servidores a implementação dos processos de mudança. Para os servidores o excessivo controle funcional, a limitação da produção de conhecimento e uma integração funcional artificial são consequências da forma e da intensidade de como as tecnologias de informática foram implementadas na instituição. Também é ponto de convergência na maioria dos servidores, inclusive gerentes que a participação de todos daria mais validade e diminuiria a resistência a essas mudanças. E vale registrar que apesar dos servidores terem estabilidade, apenas 50% têm expectativas positivas quanto ao seu futuro na instituição.

ABSTRACT

This dissertation presents a research aimed at identifying and explaining the individual perceptions as far as the introduction of computer technology concerning the organization change process and the reason underlying those changes, utilizing for study purposes, a customer attendance agency of INSS, located in São Luís-MA, which data collection was carried out by interviews with three managers and application of to thirty employees, all of them working at the unit researched. The core point was to identify feelings and perceptions of individuals, and the reason steering the change actions deployed in this office. Based on this perception, it is presented a literature review on the main thinkers who discussed the role, and the relevance of reasoning in the development of human relations, both in the organizations and in society. To start with, Max Weber thinking on rationality was introduced, on the sequence, the discussion raised by the Frankfurt School in its first phase, mainly on the Max Horkheimer thinking and finally it is shown a summary of Jurgen Habermas thinking, mainly concerning its communicative action theory proposed as a path to emancipation of individual of current instrumental reasoning. Summing up, we can conclude from this research that perceptions, feelings and opinions indicate that the institution uses to discuss with the civil servants the implementation of change process. For those servants the excessive functional control, the limitation of knowledge production and an artificial functional integration are consequences of the shape and intensity, as well as of computer technologies deployed in the institution. It is also shared by most of civil servants, including managers, that the overall participation would have more validity and would decrease the resistance to those changes. And it is also worth registering that despite of the servants having job stability, only 50% have positive expectations as far as its future in the institution.

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

- Gráfico 01 – A promoção de mudanças
- Gráfico 02 – Impacto nas atividades diárias
- Gráfico 03 – Impacto na parte física
- Gráfico 04 – Impacto na autonomia
- Gráfico 05 – Impacto na quantidade de horas trabalhadas
- Gráfico 06 – Impacto em todo o processo de trabalho
- Gráfico 07 – As mudanças em todos os setores
- Gráfico 08 – A aplicação de tecnologias no processo de trabalho
- Gráfico 09 – Promoção de programas de capacitação
- Gráfico 10 – Promoção de programas de sensibilização
- Gráfico 11 – Promoção de reuniões com os empregados
- Gráfico 12 – A intensidade na inserção de tecnologias
- Gráfico 13 – Redução dos empregados
- Gráfico 14 – A participação dos servidores
- Gráfico 15 - A prática da discussão pelos gestores
- Gráfico 16 – A participação dos empregados e a validade das mudanças
- Gráfico 17 – A resistência dos empregados
- Gráfico 18 – A dependência da tecnologia de informática
- Gráfico 19 - A capacitação dos empregados
- Gráfico 20 - A tecnologia de informática e a criatividade
- Gráfico 21 – Promoção de um ambiente de integração
- Gráfico 22 – A tecnologia de informática e o sentimento de solidão
- Gráfico 23 – A tecnologia de informática e a limitação do conhecimento
- Gráfico 24 – As tecnologias de informática e o sentimento de conforto
- Gráfico 25 – As tecnologias de informática e o sentimento de dependência
- Gráfico 26- O avanço da tecnologia e o excessivo controle
- Gráfico 27 - O avanço da informática e a integração artificial

Gráfico 28 – as tecnologias de informática e a redução da participação dos empregados

Gráfico 29 – O empregado a serviço das tecnologias de informática

Gráfico 30 – O sentimento de participação e valorização

Gráfico 31 – A percepção quanto ao futuro na empresa

Quadro 01 – Análise dos Entrevistados – Pontos Convergentes

Quadro 02 – Análise dos Entrevistados – Pontos Divergentes

ANEXOS

ANEXO I – Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente A), concedida ao mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 01/09/2005.

ANEXO II - Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente B), concedida ao mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 16/09/2005.

ANEXO III - Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente C), concedida ao mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 30/09/2005.

ANEXO IV - Entrevista

ANEXO V - Questionário

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- O PROBLEMA	13
1.1 Introdução	13
1.2 Objetivos	16
1.3 Delimitação do Estudo	16
1.4 Relevância do Estudo	17
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Tópicos Sobre a Racionalidade no Pensamento de Max Weber.....	20
2.2 Da Razão Instrumental à Razão Comunicativa	25
2.2.1 Crítica à Razão Instrumental – Escola de Frankfurt	25
2.2.2 O Pensamento de Jürgen Habermas e a Razão Comunicativa	35
2.3 Algumas Considerações Sobre Novas Formas Organizacionais	50
2.3.1 O Taylorismo/Fordismo	50
2.3.2 Algumas Alternativas Pós-Fordistas	55
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	61

CAPÍTULO 4 – REFERENCIAL PRÁTICO: Estudo de Caso	64
4.1 Panorâmica Geral Sobre a Pesquisa	64
4.2 Breve Caracterização da Instituição	65
4.3 Análise das Entrevistas	67
4.3.1 Análise de Entrevista Gerente (A)	67
4.3.2 Análise de Entrevista Gerente (B)	68
4.3.3 Análise de Entrevista Gerente (C)	70
4.4 Análise dos Questionários	75
5. CONCLUSÃO	108
REFERÊNCIAS	112
ANEXOS	114

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA

Este capítulo apresenta o problema que foi estudado, sendo objeto da pesquisa realizada. No sentido de clarificar o entendimento sobre o escopo da pesquisa, apresenta-se na seqüência uma introdução ao tema, na qual será construída uma contextualização inicial, seguida da apresentação dos objetivos final e intermediários que se constituem, respectivamente, no objetivo alcançado e nos meios ou caminhos que foram trilhados.

Ainda neste capítulo, apresenta-se a delimitação do estudo que mostra as fronteiras e limites da pesquisa, no que se refere à abordagem teórica e prática, no tempo e no espaço. Por fim, apresentam-se os argumentos e as implicações que derivam do problema levantado, no sentido de se qualificar a relevância do tema pesquisado.

1.1 Introdução

Vários pesquisadores e estudiosos têm dedicado parte de suas vidas a investigar e sistematizar conhecimentos que possam desnudar a essência do papel e da razão do homem como ser social nesse processo agressivo de tecnificação das empresas. Obviamente, "salta aos olhos" o flagrante processo de inserção de tecnologias¹ nas organizações em todo o mundo, sejam em sociedades capitalistas ou não.

Esse movimento de "modernização" das organizações, via inserção de tecnologias, faz parte da lógica reinante, cujo ponto central é maximizar os níveis de produtividade, elevando *ceteris paribus* a eficiência marginal do capital, nas sociedades capitalistas, como também garantir a eficiência do "aparelho" estatal nas sociedades não capitalistas.

¹ Neste estudo, o termo tecnologias refere-se à tecnologia de base microeletrônica - informática.

Entretanto, admite-se que do ponto de vista da razão, todo processo de modernização social e organizacional deve promover uma melhoria no bem-estar social do homem, tornando-o, assim, o fim e não um meio desse processo.

Então, cabe refletir sob que razão reina no movimento de modernização das organizações e como essa razão vem norteando os processos de mudança organizacional e qual a percepção do homem em relação a esse processo, pois se homem é ser pensante, deve então, resolver ou atenuar os conflitos entre o *homo sapiens* e o *homo faber*.

É certo que, historicamente as organizações, principalmente as ocidentais, desde a década de vinte do século passado vêm revendo suas estruturas e estratégias no sentido de se protegerem de fatores ambientais internos e externos, nos quais a questão das relações humanas cada vez mais toma lugar de destaque e atenção dos níveis mais estratégicos das organizações. Assim sendo, vem surgindo em todo o mundo, novas alternativas de produção, em uma dimensão mais ampla, em todos os setores, o que tem se chamado de flexibilização organizacional, nas quais se identificam novas formas de relações sociais de trabalho, que provocam o reposicionamento do homem nas organizações.

Nesse sentido, esse trabalho resgata na primeira seção do Capítulo 2, o pensamento de Max Weber sobre racionalidade, pois foi um dos estudiosos que mais investigou a essência da razão que predominava no mundo após o Iluminismo, construindo e dando consistência a que chamou de racionalidade dirigida a fins.

Na seqüência, apresenta-se o pensamento da Escola de Frankfurt, tanto em sua primeira fase, sob o pensamento de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, quanto na segunda, sob o pensamento de Jürgen Habermas. Sendo que em sua primeira fase, a Escola de Frankfurt, apresentou reflexões que vêm norteando estudos recentes sobre a essência da razão instrumental, ou seja, aquela que delineia os processos de trabalho e produção nas organizações de forma a que o homem se torna apenas uma função, um meio, para o alcance dos objetivos previamente traçados, havendo unicamente a possibilidade de uma ação monológica verticalizada. Em sua segunda fase, sob o pensamento habermasiano, é discutida a razão comunicativa, que orienta os processos de trabalho e produção, que se constitui uma ação dialógica, na qual o homem participa ativamente dos

destinos da organização, re-estabelendo sua posição reificada para uma emancipada.

A teoria habermasiana, reconhecendo que a razão instrumental é inerente às sociedades modernas e principalmente àquelas capitalistas, o que se faz reproduzir nas organizações e na sociedade, apresentam propositura no sentido de que há condições reais para que ambas as racionalidades possam encontrar um ponto de convergência, visando o bem-estar do homem, o que passaria pelo que ele chama de razão comunicativa.

Jürgen Habermas foi um dos pesquisadores que mais produziram trabalhos críticos sobre os modelos de mudança ou flexibilização organizacional, no sentido de desmistificar as verdadeiras relações sociais de trabalho e produção que imperam nas organizações, evidenciando a razão reinante e o papel do homem, mostrando qual seria o caminho a ser seguido, para o resgate do seu *status quo* na sociedade.

Por fim, apresentam-se algumas novas alternativas organizacionais que introduziram conceitos mais modernos de processos de trabalho e produção, como a experiência da Volvo, da Toyota e do modelo desenvolvido na parte central e norte da Itália.

Esta pesquisa se fundamentou, teoricamente, no pensamento da Escola de Frankfurt, se utilizando como referência à proposta de Jürgen Habermas da ação comunicativa, como saída ao processo de dominação característico da razão instrumental. Contudo, também será apresentado, o pensamento de outros estudiosos que se dedicaram ao estudo da problemática em tela.

Entretanto, após a exposição de cada seção da revisão da literatura, será apresentada a manifestação pessoal deste autor, sobre a essência do referencial teórico utilizado.

No Capítulo 4, serão apresentadas as informações colhidas por meios de entrevistas realizadas junto aos gerentes, bem como, os dados tabulados, referentes à aplicação de questionários junto aos servidores, com a devida interpretação à luz do referencial teórico utilizado, notadamente a verificação se na instituição pesquisada existe a prática da ação comunicativa nos termos porpostos por Jürgen Habermas.

Ainda no Capítulo 4, deste trabalho apresentam-se os resultados da pesquisa realizada junto a uma agência do INSS², localizada em São Luís-MA, na qual se pretendeu entender, identificar e clarificar qual a percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional?

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

Identificar a percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias nos processos de mudança organizacional.

Objetivos intermediários

- a) Mostrar os principais aspectos inerentes ao processo de mudança organizacional, via inserção de tecnologias;
- b) Verificar os principais impactos nas relações de trabalho decorrentes da inserção de tecnologias nos processos de mudança organizacional;
- c) Identificar a percepção dos indivíduos acerca de seu papel e participação nos processos de mudança organizacional, nos quais a inserção de tecnologias se torna ponto central.

1.3 Delimitação do estudo

De acordo com o que se apresentou na introdução desta pesquisa, que será reforçado com maior propriedade no Capítulo seguinte, no qual se discorrerá sobre o referencial teórico, que aborda o conceito e as implicações da

² Instituto Nacional de Seguridade Social

razão que impera no processo de modernização da sociedade, e por consequência das organizações, apresenta-se na sequência a delimitação do estudo em tela.

O processo de modernização da sociedade tem ocorrido sob uma nova lógica produtiva, na qual a massificação de tecnologia tem sido imperante. Nas organizações não é diferente: os processos de trabalho e produção vêm sofrendo continuamente alterações e adaptações, no sentido de maximizar os níveis de produtividade e eficiência social. Esse movimento gera cada vez mais conflitos nas organizações, exigindo mudanças constantes nas estruturas e nas estratégias organizacionais.

Contudo, dado a abrangência do problema que se investigou nesta pesquisa, tornou-se necessário à delimitação do objeto de estudo, para que tivéssemos condições concretas de análise. Desta forma, a presente pesquisa foi realizada em uma agência de atendimento do INSS, localizada em São Luís-MA, visando mostrar a percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional.

1.4 Relevância do estudo

Desde o século XVIII, principalmente sob influência do pensamento iluminista, as sociedades em todo o mundo, mas notadamente as ocidentais vêm redefinindo suas estruturas sociais e produtivas. Entretanto, percebe-se com maior clareza, que foram as sociedades capitalistas que mais intensamente se organizaram no sentido da ampliação do seu modo de produção e acumulação de capital.

De certo, esse processo de re-organização das sociedades capitalistas, vem se reconfigurando constantemente. De início, só na forma industrial e mais recentemente, na forma de capital financeiro, ou ainda de forma conglomerada. Assim sendo, a busca da maximização dos ganhos é sempre a tônica dos sistemas capitalistas, como forma de se elevar os níveis de acumulação.

Sendo que o aumento de produtividade em todos os setores da economia, do primário ao de serviços, tem sido o objetivo maior das organizações.

De certo, o modo de produção capitalista não é uma manifestação puramente econômica, mas sim, delinea todo um quadro social, fazendo com que organização e sociedade se constituem em ambientes interdependentes e dinâmicos, dirigidos aos objetivos da acumulação de capital, o que tem provocado conflitos entre classes dominantes e dominadas.

Todavia, esse processo de racionalização, re-estruturação social e organizacional não vem historicamente acontecendo só em sociedades capitalistas. Na realidade, percebe-se que a influência iluminista, embora em intensidade diferente, influenciou também as sociedades, então não capitalistas³, que obedecendo a seus princípios, também racionalizaram suas estruturas sociais e organizacionais, no sentido de alcançarem seus objetivos específicos.

Desta forma, de toda a sorte, as sociedades, vem reproduzindo, ao longo dos anos, algumas alternativas de mudanças organizacionais que buscam a minimização dos conflitos, por meio do reposicionamento do homem em um contexto sócio-produtivo.

Essas mudanças organizacionais acontecem e não poderia ser diferente sob os interesses das estruturas sociais dominantes, sejam capitalistas ou não, que buscam sempre elevar os níveis de produtividade e eficiência no intuito de garantir e maximizar os resultados previamente estabelecidos. Tais mudanças são implementadas a partir da “modernização” dos processos e das relações sociais de trabalho e produção, nos quais a inserção de tecnologias se apresenta de forma intensa, produzindo efeitos no papel do homem nas organizações e na sociedade.

Então, cabe a reflexão acerca da razão que vem imperando e norteando os processos de mudança organizacional, identificando-se qual a percepção dos indivíduos sobre essas mudanças, tanto do ponto de vista organizacional, quanto social, pois só uma modernização sócio-organizacional que promova a melhoria do bem-estar do homem, pode ser considerada indispensável.

³ Sociedades essas, basicamente localizadas no Leste Europeu e Ásia, que a partir do início do século vinte, adotaram o sistema socialista de produção.

Esta pesquisa, a partir de análises das informações coletadas, vai contribuir para o entendimento dos efeitos provocados pela inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional, bem como, para identificar a percepção dos indivíduos em relação a esse processo, na instituição pesquisada.

A relevância deste estudo, reside no fato que é pertinente a preocupação em desenvolver estudos que possam compreender e evidenciar as verdadeiras relações que se desenvolvem no âmbito das organizações, haja vista que a razão que permeia essas relações é a mesma que norteia toda a sociedade. Além disso, deve-se avaliar a percepção dos indivíduos em relação aos processos de modernização das empresas e da sociedade, via massificação de tecnologias, em uma perspectiva emancipatória, diante uma falsa liberdade derivada da elevação dos níveis de consumo decorrentes.

Some-se a isso, o fato de que esse estudo busca, por meio do entendimento das percepções dos indivíduos, identificar pontos que devam merecer reflexões mais profundas, no sentido de uma nova orientação na construção de uma *praxis* sócio-organizacional e social⁴ alternativa, que resgate a participação do homem, tornando-o mais valorizado e atuante, em todo o processo de desenvolvimento social.

Neste capítulo, apresentou-se o problema que foi estudado, permeado por uma introdução, seguida da exposição dos objetivos geral e intermediários da pesquisa, da delimitação do estudo e por fim de sua relevância.

⁴ Uma nova práxis organizacional no sentido de promover nas organizações e na sociedade ambientes para a prática de relações intersubjetivas entre os indivíduos.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a literatura que se constituiu no referencial teórico que sustentou as reflexões críticas construídas nesta pesquisa e que norteou o estudo de caso. Na primeira seção, apresentam-se tópicos sobre a racionalidade no pensamento de Max Weber, na segunda seção serão apresentadas algumas reflexões sobre a teoria crítica - Escola de Frankfurt e da crítica habermasiana e a razão comunicativa. Na terceira seção, apresenta-se uma discussão sobre as novas formas organizacionais e suas implicações à luz do pensamento habermasiano.

2.1 TÓPICOS SOBRE A RACIONALIDADE NO PENSAMENTO DE MAX WEBER

Nesta seção, serão apresentadas algumas considerações sobre o pensamento de Max Weber, como forma de se introduzir a discussão sobre a problemática proposta, considerando que este pensador discutiu detalhadamente o entendimento de racionalidade, notadamente aquela dirigida a fins, a chamada racionalidade funcional.

Max Weber foi um dos maiores pensadores do século vinte, tendo desenvolvido diversos trabalhos na área de economia e principalmente em sociologia, ciência em que introduziu um novo conceito – a sociologia compreensiva. Foi um dos que mais contribuíram para as reflexões no sentido de elucidar, tanto do ponto de vista abstrato como concreto, a significação do conceito e da aplicação da burocracia e da racionalidade, principalmente à luz da “onda de modernidade”, característica que marcou o mundo desde o século XVIII e que se estende até os tempos atuais. Escreveu vários artigos e livros, dentre os quais pode-se destacar “*Ética protestante e o espírito do capitalismo*” e um compêndio de trabalhos reunidos sob o título de “*Economia e sociedade*”, nos quais descreve com certos detalhes, a influência da religião nas relações sócio-econômicas, bem como sobre a racionalidade e dominação, fenômenos que permeiam as novas sociedades modernas.

A construção teórica de Weber, sobre a racionalidade, inclina-se explicitamente ao desenvolvimento da justificação a partir de seu aspecto prático e principalmente relacionado ou intrínseco ao sistema capitalista, tanto no escopo produtivo como social. Para tanto, Weber (1999) traz a discussão, logo em primeiro plano o conceito de ação social, que seria a atitude subjetiva de caráter comportamental dos indivíduos, orientada em relação aos outros, na sociedade.

Para o entendimento da racionalidade, é necessária a clarificação sobre o conceito de técnica. Weber (1999) qualifica a técnica em si, como algo puramente abstrato e estéril, isto é, se constitui apenas em um meio, ou um conjunto de possibilidades específicas, mas órfã da ação, de resultados práticos. Sendo, desta forma, necessário a introdução do conceito de técnica racional, que seria sim, a aplicação da técnica, como meio para atingir determinados fins.

Segundo Weber (1999, vol. 1, p. 38):

A “técnica” de uma ação significa para nós a soma dos meios nela empregados... ; a técnica “racional” significa uma aplicação de meios que, consciente e planejadamente, está orientada, pela experiência e pela reflexão, e, em seu máximo pela racionalidade...

Então, para Weber (1999), a técnica racional é aquela técnica racionalmente orientada, e essa orientação refere-se a fins planejados e determinados. Desta forma, é que há conexão da técnica como um meio essencial, ao alcance de fins, que necessariamente convergem para aqueles ditados pela lógica vigente. Em decorrência, então a técnica racional será toda aquela que pode ser orientada ao alcance de fins econômicos, de acordo com os interesses de ordem capitalista.

Assim sendo, compreende-se, então, que o uso racional da técnica seria objetivado, do ponto de vista econômico, à satisfação de necessidades, das demandas, o que estaria ligado essencialmente à exploração das utilidades. “Mas, não foi exclusivamente esta orientação econômica – por mais importante que tenha sido – que indicou à técnica o caminho de seu desenvolvimento” (WEBER, 1999, vol. 1, p. 39).

Contudo, Weber admite que, apesar de historicamente a técnica racional ter sido desenvolvida de forma, não necessariamente ligada aos interesses econômicos, são os fins capitalistas que vem orientando a sua produção, aperfeiçoamento e aplicação, isto é, “sem condições histórico-econômicas de natureza extremamente concreta, não teria nascido à técnica racional” (WEBER, 1999, vol. 1, p.40).

Weber oferece em seus trabalhos um amplo entendimento sobre as formas de associação, principalmente no seu sentido prático-estrutural, indo desde as associações religiosas, econômicas e o próprio Estado. Nesse sentido, Weber (1999) afirma que a sociedade deriva-se de ações racionalmente orientadas e organizadas burocraticamente em torno de um fim, cujas estruturas possam exigir gestão econômica ou não, como, por exemplo, o Estado, que executa atividades de ação e regulação econômica. Já as empresas são associações de gestão econômica, cujos fins são estritamente econômicos, sendo, portanto, tecnicamente e racionalmente orientadas para tal. Logo, “chamamos a racionalidade formal de uma gestão econômica o grau tecnicamente possível e que ela realmente aplica” (WEBER, 1999, vol. 1, p. 52).

Então, do ponto de vista sociológico, as instituições, as estruturas sociais, são racionalmente orientadas, de acordo com o seu papel no sentido da manutenção da ordem e da lógica vigente, para a satisfação das necessidades dos indivíduos e para o aparelhamento material da sociedade. Assim sendo, as empresas cumprem de forma racional e economicamente orientada, a função social da oferta de bens e serviços.

Desta forma, as empresas não podem prescindir da gestão econômica racionalmente orientada, haja vista, que seus fins são claramente definidos, sendo o dinheiro os meios – capital e também os fins – os lucros a serem auferidos. Nesse sentido, é preciso então, a racionalização das relações, tanto do ponto de vista da estrutura empresarial, bem como, em último plano na própria sociedade. Do ponto de vista do sistema capitalista, significa a necessidade da propriedade privada dos meios de produção, o que resulta, na esfera social, em um processo de dominação.

O desequilíbrio material em relação aos meios de produção propicia a afirmação dessa racionalidade calculada e funcionalista, que ao mesmo tempo

permeia e serve aos interesses econômicos capitalistas, que de certa forma “legitima” a dominação do trabalho pelo capital.

Nas palavras de Weber:

O cálculo do capital rigoroso está, além disso, vinculado socialmente à “disciplina da empresa” e à apropriação dos meios materiais de produção ou obtenção, isto é, à existência de uma relação de dominação. (WEBER, 1999, vol. 1, p. 68).

Ocorre sempre que a diferenciação material, especialmente de bens de capital, obriga os não-possuidores a se submeterem a determinadas ordenações para receber pelo menos algum pagamento para as utilidades que oferecem: sejam estas as ordenações do dono abastado de uma economia doméstica ou então as ordenações, orientadas pelo cálculo do capital, dos possuidores dos bens de capital (ou das pessoas de confiança que os últimos designaram para administrar esses bens). Na economia puramente capitalista, este é o destino de toda a classe trabalhadora. (WEBER, 1999, vol. 1, p. 69).

Por dominação Weber (1999) entende que seja um processo resultante da ação de se fazer obedecer, o que não implica necessariamente no uso do poder e da autoridade, na medida em que a dominação pode derivar-se de uma relação simbiótica entre dominador e dominado, permeada ou sustentada por interesses recíprocos ou fins específicos. Daí decorre que nesse sentido, o processo de dominação do trabalho pelo capital ocorre de “modo pacífico”, haja vista, a existência de relação simbiótica de interesses ou fins, no qual os trabalhadores demandam salários como meio de satisfazer suas necessidades, e os empresários oferecem bens ou serviços como meio de auferir lucros, perpetuando esse processo de dominação, que se estende do plano empresarial para o social.

Weber, assim nos fala:

Mas os dispositivos específicos da dominação, baseados numa relação associativa, consistem, de modo geral, no fato de que determinado círculo de pessoas, habituadas a obedecer às ordens de líderes e interessadas pessoalmente na conservação da dominação, por participarem desta e de suas vantagens, se mantêm permanentemente disponíveis e repartem internamente aqueles poderes de mando e de coação que servem para a dominação (“organização”). (WEBER, 1999, vol. 2, p. 196)

No entanto, o conceito de relação de dominação, não exclui a possibilidade de esta ter surgido em virtude de um contrato formalmente livre: assim, a dominação do patrão sobre o

trabalhador, que se manifesta nos regulamentos e instruções de trabalho... (WEBER, 1999, vol. 1, p. 140)

A legitimidade do processo social de dominação, segundo Weber (1999), nas sociedades modernas, é encontrada no conjunto de normas e regras vigentes, tanto nas organizações, quanto na sociedade, que encontram na burocracia um meio formal totalmente adequado ao alcance de seus fins. No caso específico das empresas, a burocracia significa um modo mais racional e formal, que garante à gestão econômica a obtenção de sucesso – o lucro, que é o objetivo natural do de produção capitalista.

No pensamento de Weber (1999), o desenvolvimento das forças sociais e econômicas, não pode prescindir das estruturas burocráticas, e por decorrência da dominação por elas viabilizadas, haja vista que, a satisfação material das necessidades dos indivíduos, nessas sociedades se realiza por meio da exploração econômica das atividades, em um sistema, no qual a propriedade dos meios de produção é concentrada, implicando em um processo de dominação formal do trabalho (homem) pelo capital.

Weber (1999), em contraposição à razão instrumental, reconhece, também, a existência de uma razão que não está orientada à conquista de fins pré-determinados e sim orientada por valores decorrentes de várias origens, como religiosas, estéticas, dentre outras, a qual denominou de razão substantiva.

Segundo Weber (1999), a razão substantiva, representaria a capacidade dos indivíduos de terem percepções próprias sobre as situações que os envolvam, sem necessariamente estarem interessados em atingir um fim determinado.

Weber (1999), ainda, admite que, apesar da razão instrumental servir ao homem, no sentido de sua satisfação material, o torna prisioneiro e reificado, e que tal razão não o leva a emancipação. Logo, "Weber mostra que a racionalização não conduz o homem à emancipação, mas sim a seu crescente aprisionamento em sistemas que o reificam" (TENÓRIO, 2002, p. 42).

Entretanto, apesar de reconhecer a polaridade emancipação/reificação, Weber, não apresentou uma proposta concreta que poderia resolver essa contradição, o que vai ser profundamente analisado pela Escola de Frankfurt,

notadamente, por estudiosos como Max Horkheimer, Theodor W. Adorno e Jürgen Habermas.

Na minha avaliação, a essência do pensamento weberiano pode ser traduzida no sentido da assunção de uma naturalidade e legitimidade da racionalidade funcional e do aparelhamento burocrático existentes nas relações sociais e organizacionais, que por meio da aplicação das técnicas racionais, buscam a satisfação material das necessidades dos indivíduos. Entretanto, mesmo diante de um vasto estudo sobre as sociedades e as organizações, notadamente no que respeita ao aparelhamento burocrático, a religião e à racionalidade das relações sociais, Max Weber não ofereceu nenhuma proposta de mudança da ordem racional dominante, que tão bem descreveu e clarificou, no sentido de uma nova perspectiva social para o homem.

2.2 DA RAZÃO INSTRUMENTAL À RAZÃO COMUNICATIVA

Nesta seção, apresenta-se uma discussão sobre o pensamento da Escola de Frankfurt acerca da razão que norteia as relações sociais e produtivas, cujo ponto central é à crítica à razão instrumental, que tanto nas organizações quanto na sociedade simplifica e funcionaliza o papel do homem. Em seguida, apresenta-se o pensamento habermasiano sobre a razão e a discussão sobre o entendimento e a aplicação da razão comunicativa nas relações sociais e organizacionais.

2.2.1 Crítica à razão instrumental – Escola de Frankfurt

A contribuição teórico-conceitual de Max Weber ao entendimento da razão instrumental e substantiva, foi de extrema relevância para os estudos desenvolvidos pelos pensadores da Escola de Frankfurt, que se aprofundaram na análise da problemática e que vai resultar em uma proposta de conciliação e emancipação apresentada por Jürgen Habermas.

Os pensadores da Escola de Frankfurt sistematizaram reflexões críticas, o que ficou conhecido como teoria crítica, em contra-posição ao pensamento funcional cartesiano – teoria tradicional, da concepção do homem em um espectro de uma razão social. Tenório (2002, p. 36) nos mostra que “A expressão teoria crítica foi criada por Max Horkheimer⁵ num artigo programático a fim de contrastar, criticamente, com que ele chamou de teoria tradicional de estilo cartesiano”.

Então, "o principal objetivo da teoria crítica era a defesa da autonomia, da liberdade de escolha e da auto-afirmação humanas, do direito de ser e permanecer diferente" (BAUMAN, 2001, p.34).

A teoria tradicional apresenta reflexões e proposições em convergência com as teorias naturais, onde o isolacionismo, a constatação empírica e o matematicismo se mostram como características determinantes e explicativas do conhecimento como um todo e das relações sociais em particular. Assim, “No trajeto para a ciência moderna, os homens renunciaram ao sentido e substituíram o conceito pela fórmula, a causa pela regra e pela probabilidade” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 21). Suas bases de sustentação estão inclinadas a uma perspectiva confirmatória e não reflexiva e propositora do papel do homem no contexto da razão social.

Tenório (2002, p. 36):

A teoria tradicional, de acordo com os frankfurtianos, preocupa-se em estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submetê-las à prova; visa ao conhecimento puro antes à ação. Trabalha os fatos sociais como fatos quase neutros, análogos às ciências naturais.

Ainda mais, a teoria tradicional sustenta a legitimidade de uma dominação estratégica e política da ciência e da sociedade a uma razão técnica cujos objetivos são pré-determinados e a serviço dos interesses particulares de uma classe dominante. Logo "A ciência é dominada pela "razão técnica" e esta pela "razão política" do que resulta na dominação dos homens sobre os homens. Assim é como esta técnica e esta política perpetuam a escravidão" Marcuse (apud FERNÁNDEZ, 1997).

⁵ Max Horkheimer, filósofo alemão, lançou o conceito – Teoria Crítica em 1937. Ver Tenório (2002, p. 107).

A esse respeito Habermas (2000, p.159), afirma:

Adorno e Horkheimer estão convencidos de que a ciência moderna voltou a si mesma no positivismo lógico e renunciou à pretensão empática de conhecimento teórico em favor da utilidade técnica.

Por outro lado, a teoria crítica apresenta uma perspectiva investigatória assentada em uma postura crítica e reflexiva, na qual se privilegiam análises do papel e da razão do homem e dos fenômenos sociais, em uma perspectiva dinâmica e contextualizada, tanto do ponto de vista social, quanto histórico, isto é, não se apresentam reflexões isoladas e desconexas e sim discussões aprofundadas, no intuito do estabelecimento de proposições emancipadoras ou reinvidicadoras de um novo papel social para o homem.

Horkheimer (apud TENÓRIO, 2002, p. 37):

O especialista enquanto cientista *tradicional* vê a realidade social e seus produtos como algo exterior (...) Ao contrário, o pensamento crítico é motivado pela tentativa de superar realmente a tensão, de eliminar a oposição entre a consciência dos objetivos, espontaneidade e racionalidade, inerentes ao indivíduo, de um lado, e as relações do processo de trabalho, básicas para a sociedade, do outro. (HORKHEIMER et al, 1975:140).

Segundo o pensamento da Escola de Frankfurt, a ciência moderna assenta-se nas formulações matemáticas e nas proposições positivas, privilegiando o aspecto técnico-formal, delineando uma razão universal que subjuga a reflexão individual, subjetiva e perceptiva. A consolidação dessa razão técnica, objetiva e universal se transformam em um movimento natural de dominação do homem pelo homem. Essa racionalidade, então toma uma dimensão social, na qual a universalidade e a objetividade aprisionam o indivíduo, limitando o seu papel na sociedade. Logo “a dominação defronta o indivíduo como o universal, como a razão na realidade efetiva” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 24-25).

A razão técnica e universal, em todo o mundo moderno, entretanto de forma mais intensa e até justificável, nos sistemas de produção capitalista, haja vista, a necessidade do estabelecimento de dominação formal, de envergadura econômico-social, que se dá por meio da padronização da ação dos indivíduos. Assim sendo, a razão agora imperante, torna o homem apenas um meio, e não um fim, de tudo aquilo que criou; um ser sem consciência e forma, de modo que “o homem não se

reconhece mais como fim, mas essencialmente como meio” (HORKHEIMER, 1990, p. 99).

O sistema de produção capitalista, que permeia as relações sociais, e representa a expressão moderna e concreta da razão instrumental, submete e ao mesmo tempo “conquista” os indivíduos, seja pela dominação burocrático-formal, como dizia Max Weber, como também pela dominação cognitiva, o que parece ser a única opção para o alcance do progresso e da emancipação. Contudo, o conceito de progresso, nesse contexto, exprime só a percepção quantitativa que se refere ao acúmulo contínuo do produto social, sem que seja abordado o aspecto, qualitativo, que está relacionado ao bem-estar e à felicidade do indivíduo.

Marcuse (1968, p.1), alerta:

... progresso é definido, sobretudo quantitativamente, evitando-se dar ao conceito qualquer valoração positiva. Aqui se entende por progresso, no curso do desenvolvimento da civilização, apesar de muitos períodos de regressão, aumentaram os conhecimentos e as capacidades humanas em seu conjunto, e que ao mesmo tempo eles foram utilizados visando à dominação cada vez mais universal do meio humano e natural.

A razão instrumental que se torna, nos tempos modernos, a razão dominante em todas as sociedades, tão necessária ao processo de desenvolvimento capitalista, perfaz um novo contexto nas relações de poder na sociedade, que subjuga não só os indivíduos, mas também os grupos menos favorecidos, que se tornam apenas elementos essencialmente funcionais, perfeitamente coisificados e a serviço dos grandes interesses do capital, deslocados a um plano de marginalidade e exclusão.

Horkheimer e Adorno, assim se manifestam:

O processo técnico, no qual o sujeito se coisificou após sua eliminação da consciência, está livre da plurivocidade do pensamento mítico bem como de toda a significação em geral, porque a própria razão se torna um mero adminículo da aparelhagem econômica que a tudo se engloba. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 41-42).

Com a difusão da economia mercantil burguesa, o horizonte sóbrio do mito é aclarado pelo sol da razão calculadora, sob cujos raios gelados amadurece a sementeira da nova barbárie. Forçado pela dominação, o trabalho humano tendeu sempre a se afastar do mito,

voltando a cair sob seu influxo, levado pela mesma dominação. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 43).

Esse novo quadro econômico-social, produzido pela era “moderna”, cuja razão reinante é a razão técnica, funcionalista ou instrumental, se assenta de forma simbiótica com os interesses da doutrina das estruturas dominantes, que permeia e circunscreve todas as relações sociais em um processo de dominação e poder. Então, desta forma, são os interesses das classes dominantes que se apropriam dessa nova razão para institucionalizar sua força e tomar o controle e o poder do desenvolvimento técnico-científico e produtivo, no qual é deixado ao indivíduo apenas um papel de ser instrumentalizado, a serviço do sistema. Desta forma, é o poder servindo ao sistema e o sistema servindo ao poder. Logo “A dominação sobrevive como fim em si mesmo, sob a forma do poder econômico” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 100).

Desta forma, os indivíduos estariam fadados à dominação do sistema econômico que se mantém por uso da lógica do progresso, que é sustentado pela própria lógica – a razão instrumental que é reproduzida e perpetuada tanto nas organizações, quanto na sociedade.

Nessa direção, Horkheimer e Adorno afirmam:

Quando o desenvolvimento da máquina já se converteu em desenvolvimento da maquinaria da dominação – de tal sorte que as tendências técnica e social, entrelaçadas desde sempre, convergem no apoderamento total dos homens... Por outro lado, a adaptação ao poder do progresso envolve o progresso do poder... (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 46).

Quanto mais complicada e refinada a aparelhagem social, econômica e científica par cujo manejo o corpo já há muito foi ajustado pelo sistema de produção, tanto mais empobrecidas as vivências de que ele é capaz. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 47).

Outra questão abordada pela teoria crítica é o posicionamento e a independência dos pesquisadores, quanto à liberdade das investigações científicas e do pensamento. Tal preocupação é de extrema relevância, haja vista que a falta de autonomia dos pesquisadores e, portanto, de suas pesquisas, se manifesta como ponto importante na construção de análises essencialmente empíricas e

quantitativas, desprovidas de reflexões críticas, e certamente ratificadoras da realidade que interessa ao patrocinador. Dessa forma, percebe-se que é a lógica burguesa que estabelece os objetivos e a profundidade das pesquisas, o que se constitui em uma determinante cabal da linha de pensamento da teoria tradicional, que se resume, por final, em sua maior fraqueza. Desta forma, o pensamento científico padronizado e dirigido a resultados, devidamente moldado aos interesses das estruturas dominantes, parece não estar apto a conduzir um movimento progressivo das relações sociais e sim significar uma volta aos grilhões do passado.

Logo, a ciência e a busca do conhecimento não podem ser tão somente norteadas pelo princípio da utilidade, sob pena de não se produzirem reflexões individuais, libertas, criativas e de interesse social, mas sim, de promover à construção de um pensamento cuja validade só reside na função prática e operativa, que atende aos interesses do patrocinador, que se manifesta e se reproduz à luz da razão técnica e instrumental.

Horkheimer afirma:

... o enaltecimento de uma sociedade que, apesar de sua riqueza em matérias-primas e meios de produção, só engendra penúria [...] e a luta feroz contra qualquer tentativa de melhorá-la contém, involuntariamente, a confissão que esta casa da humanidade é uma prisão. O retrocesso causado pela repulsa geral contra o pensamento contém a correção de uma progressividade que já se havia convertido no seu contrário. (HORKHEIMER, 1990, p. 114).

Na realidade, a utilidade não é de modo algum o critério do conhecimento, como opina os diversos campos da ciência e da vida, por meio de indícios variados. A teoria de que todo conhecimento é útil, ou seja, que deveria levar diretamente à satisfação de uma necessidade prática, é falsa, mas a necessidade teórica em si, o interesse pela verdade, é conduzida de acordo com a situação do conhecedor. (HORKHEIMER, 1990, p. 117).

A imposta conjugação, pelo poder dominante, de interesses e produção de conhecimento, certamente limita e impede a construção de análises críticas, reflexivas, e propositoras acerca das relações sócio-produtivas intra-organizacional, interorganizacional e na sociedade em geral, restando apenas à perspectiva de formulações objetivas sob uma visão fundamentada na razão instrumental.

Essa deficiência é visualizada pela teoria crítica que se propõe a romper com esses enlaces e estabelecer uma propositura autônoma, na qual as análises se apresentam de modo profundamente crítico e transformador. Então, o pesquisador crítico deve analisar de que forma o homem interage com seus pares no processo de trabalho nas organizações e qual o seu papel na realização da produção, tanto do ponto de vista micro como macroeconômico – produção social.

Enquanto a teoria tradicional analisa as relações sociais de produção nas organizações e na sociedade de forma isolada, objetiva e funcionalista ou instrumental, a teoria crítica parte de bases epistemológicas nas quais a fundamentação crítica e a contextualização histórica é que norteiam suas construções, no sentido da proposição ou do re-estabelecimento do homem, como ser social e subjetivo, elemento dinâmico e central das relações produtivas e sociais.

Horkheimer (apud TENÓRIO, 2002, p. 39):

A Teoria em sentido tradicional, cartesiana, como a que se encontra em vigor em todas as ciências especializadas, organiza a experiência à base da formulação de questões que surgem em conexão com a reprodução da vida dentro da sociedade atual. Os sistemas das disciplinas contêm os conhecimentos de tal forma que, sob circunstâncias dadas, são aplicáveis ao maior número possíveis de ocasiões. A gênese social dos problemas, as situações reais nas quais a ciência é empregada e os fins perseguidos em sua aplicação são por ela mesma considerados exteriores.

- A Teoria crítica da sociedade, ao contrário, tem como objeto os homens como produtores de todas as suas formas históricas de vida. As situações efetivas, nas quais a ciência se baseia, não são para ela uma coisa dada, cujo único problema estaria na mera constatação e previsão segundo as leis da probabilidade. O que é dado não depende apenas da natureza, mas também do poder do homem sobre ela. Os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e o grau do poder (HORKHEIMER et ali, 1975:163).

O estudo da razão pela Escola de Frankfurt toma como base de discussão epistemológica a primazia de dois conceitos, a saber: entendimento e razão. No primeiro, as análises limitam-se a uma leitura simples e superficial dos fenômenos e das relações sociais e de trabalho e produção, enquanto que no segundo, busca-se a investigação sustentada na crítica fundamentada e

contextualizada, na qual a profundidade das análises permite identificar o real papel social do homem, em uma perspectiva emancipatória. A assunção apenas do entendimento das relações sociais, de trabalho e produção, leva à construção de teorias acríticas, no sentido de só perceberem a existência de uma razão instrumental, na qual o homem é simplificado como elemento funcional e que se tornaria um meio para a realização de um fim racionalmente e objetivamente definido, ou seja, um processo de reificação do homem.

A teoria crítica preocupa-se então em desmistificar e contrapor-se à teoria prescritiva tradicional na qual a razão instrumental seria o caminho natural possível para a explicação dos fenômenos sociais e produtivos nas organizações, mesmo que esse contexto represente a coisificação do homem, sua diminuição e infelicidade.

Sobre o entendimento da razão instrumental, Tenório (2002, p. 41), diz:

O que significa dizer que a *razão instrumental, técnica, funcional, ou formal*, enfatiza os meios mais do que a coordenação dos meios com os fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para esse tipo de razão, uma idéia, um conceito, ou uma teoria, não passam de um esquema ou plano de ação no qual a probabilidade e a calculabilidade são suas noções-chave, daí a verdade não passar do êxito da idéia. Portanto, de acordo com os cânones da *razão instrumental*, uma atividade é boa apenas se serve a um fim.

No que pese ser evidente a massificação do processo de uso de tecnologias nas organizações, também é percebível, que a figura do homem funcional e operativo, tem sido aceita e perigosamente prescrita pelo pensamento organizacional vigente. O que nos intui a pré-dizer que é longo o caminho a ser percorrido para um processo sustentado de resgate da importância e do posicionamento do homem como ser social, interativo e transformador, nas organizações e da sociedade.

Guerreiro Ramos (1972, p. 3), diz:

A validade do homem operacional tem sido aceita sem questionamento. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. De fato, as implicações desse modelo de homem para o design organizacional podem ser descritas em poucas palavras. Ele implica: (1) um método autoritário de alocação de recursos, no

qual o trabalhador é visto com um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;...”

A razão instrumental é derivada e necessária às classes dominantes, que sob a égide da modernização, cada vez mais utiliza as tecnologias como ponto básico para a elevação de produtividade, o que provoca a maximização do controle sócio-produtivo e minimização das possibilidades do homem na sociedade, e no processo de trabalho e produção. Essa dinâmica condena o homem ao empobrecimento financeiro e intelectual à medida que seus rendimentos crescem cada vez mais a taxas decrescentes e suas alternativas de interação e participação no processo são cada vez minimizadas pelo avanço contínuo das tecnologias nos processos de trabalho e produção.

Vieira (2004, p. 71), afirma:

O tempo das mudanças transita rapidamente pelos conceitos, pelos paradigmas, pelos valores e significados da nova ordem social que evoluiu; ordem social que é a expressão das técnicas e dos métodos organizacionais, principais instrumentos da superação permanente de cada modernidade. A racionalidade instrumental que orienta as organizações públicas e privadas dá uma razão também instrumental às organizações temáticas independentes.

A Escola de Frankfurt admite que a racionalidade é um fenômeno intrínseco e necessário às relações sociais, por isso, aceitável, nas organizações. Contudo, não há como conscientemente aceitar-se a imposição das estruturas dominantes de uma racionalidade instrumental que coisifica e escraviza o homem, em todas as esferas de relações, sejam sociais ou de trabalho e produção, tornando-o nada mais que um instrumento devidamente lapidado para o alcance de fins previamente estabelecidos. Dinâmica essa, que se entende por meio do pensamento de Marcuse (apud TENÓRIO, 2002, p. 45):

(...) Os limites dessa racionalidade e sua força sinistra aparecem na escravização progressiva do homem por um aparato produtor que perpetua a luta pela existência, estendendo-a a uma luta total internacional que arruína a vida dos que constroem e usam esse aparato. (MARCUSE, 1979).

A negação da razão instrumental foi objeto central de estudo da Escola de Frankfurt, cujo pensamento, em sua primeira fase, foi representada principalmente por Max Horkheimer e Theodor W. Adorno. Logo, "com o conceito de

"razão instrumental", Horkheimer e Adorno querem acertar as contas com um entendimento calculador que usurpou o lugar da razão" (HABERMAS, 2000, p.70).

Contudo, a formação do pensamento crítico da Escola de Frankfurt não apresentou uma alternativa salvadora ou esperançosa, ou ainda, uma proposta concreta da emancipação ou re-estabelecimento do homem como elemento central das relações sociais, e como tal privilegiado nas relações de trabalho e produção, nas organizações.

É com Jürgen Habermas que conhecemos a proposta de uma razão que seria uma possível alternativa para que o homem recupere sua posição de ser social pensante, subjetivo e capaz de interagir com o outro e com o mundo. Sua emancipação viria da fala consciente, argumentativa e interativa, isto é, da razão comunicativa, ponto nevrálgico da teoria crítica habermasiana, com a qual nos ocuparemos a seguir.

Habermas (2003, v. 1, p. 499-500) fala:

O foco da pesquisa se desloca então da racionalidade cognitivo-instrumental à racionalidade comunicativa. Para esta, o paradigmático não é a relação de um sujeito solitário com algo no mundo objetivo, que pode representar-se e manipular-se, mas sim a relação intersubjetiva que implementam os sujeitos capazes de linguagem e de ação quando se entendem entre si sobre algo. Nesse processo de entendimento os sujeitos, ao atuar comunicativamente, movem-se no meio da linguagem, servem-se de interpretações transmitidas culturalmente e faça referência simultaneamente a algo no mundo objetivo, no mundo social que compartilham e cada um a algo em seu próprio mundo subjetivo.

Em relação ao pensamento da Escola de Frankfurt, em sua primeira fase, principalmente estudiosos como Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, notadamente no que respeita ao estudo da razão instrumental, o meu entendimento é que a chamada teoria crítica, aborda com muita propriedade e clareza as mudanças ocorridas, principalmente no mundo ocidental, a partir do século XVIII, momento em que foi deflagrado na Europa uma corrente de pensamento que ficou conhecida como Iluminismo, que pregava ser o homem – dotado de razão, e não Deus o centro do universo.

Desta forma, as sociedades foram "acometidas" pela necessidade da racionalização de suas relações, o que em plano menor atingiu as organizações, principalmente nos sistemas capitalistas.

Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, construíram reflexões sobre esse fenômeno da racionalização, re-discutindo e ampliando conceitos trabalhados por Karl Marx e Max Weber. Sendo que nos estudos produzidos por Max Weber, resgataram entendimentos sobre a racionalidade.

A Escola de Frankfurt, então objetivou aprofundar a discussão sobre a racionalidade, tendo em vista de Max Weber, apesar de reconhecer em seus estudos a existência de uma razão substantiva, em contra-posição à razão funcionalista ou instrumental – vigente, não apresentou reflexões mais consistentes e propositivas.

A Escola de Frankfurt, em sua primeira fase, representada principalmente pelo pensamento de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, que de modo muito consistente, profundo e crítico, clarificou a essência da racionalização da sociedade e das organizações e suas consequências para o homem, desvendando as verdadeiras implicações da polaridade emancipação/reificação, contribuiu decisivamente para o entendimento da evolução das sociedades ocidentais, principalmente no que respeita as relações de dominação e instrumentalização patrocinadas pelas estruturas dominantes.

Apesar de certo pessimismo, pois acham que não há saída para o homem, uma das grandes contribuições do pensamento de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, foi apresentar com clareza, que o processo de racionalização das sociedades em todos os setores, tornou o homem em um ser totalmente instrumentalizado, servindo apenas de meio para o alcance de fins pré-determinados pelas estruturas dominantes.

2.2.2 O pensamento de Jürgen Habermas e a razão comunicativa.

Apresentam-se a seguir tópicos do pensamento de Jürgen Habermas, na segunda fase da Escola de Frankfurt, cuja essência é a crítica à razão instrumental e a proposição de uma razão que resgataria a importância e a

emancipação do homem nas organizações e na sociedade, como ser social pensante e interativo, que ele chama de razão comunicativa.

2.2.2.1 Estudo da razão

A teoria crítica habermasiana foi desenvolvida sob a orientação de um viés social e outro político. Social, no sentido da formulação de análises reflexivas, se constituindo em uma investigação profunda do papel do homem nas relações sociais e organizacionais. Político, no sentido de que a teoria além de desvendar criticamente a verdade das relações, deva, também, propor mudanças nas estruturas sócio-econômicas e políticas nas sociedades. Tenório (2002, p. 50), diz:

O objetivo de Habermas é, portanto, desenvolver uma teoria que, diferentemente da teoria tradicional denunciada por Horkheimer, permita uma práxis social voltada para um conhecimento reflexivo e uma prática política que questione as estruturas sócio-políticas e econômicas existentes. A intenção é propor uma teoria que livre o homem dos dogmatismos e que o ilumine em direção à sua emancipação.

Segundo Habermas, a análise da razão trazida ao contexto da produção deriva o aparecimento das funções afirmativa e crítica. Entretanto, ambas convergem para a confirmação e o fortalecimento da razão instrumental, na medida que a função afirmativa se inclina para a construção de análises e proposições, onde o empirismo e a universalidade imperam e a função crítica é orientada por uma perspectiva objetivista, puramente positiva e técnica no tratamento e análises dos fenômenos. “Portanto, a função afirmativa e a função crítica configuram, conjuntamente, o fenômeno da racionalização, que é identificada em quatro níveis” (TENÓRIO, 2002, p. 52).

O primeiro e o segundo nível estão relacionados à racionalidade tecnológica, no sentido do tratamento metodológico e da necessidade de se tomar decisões a partir do melhor combinação técnico-científica, ou melhor, nesses níveis o ponto de excelência restringe-se à racionalidade da prática eficiente, onde a percepção e análise dos valores não são consideradas.

Habermas (apud TENÓRIO, p. 53):

Nos dois primeiros níveis, a racionalidade da conduta obriga o isolamento dos valores, que escapam a toda discussão vinculante (...). Resulta característico o fato de que, segundo os padrões da racionalidade tecnológica, o acordo em torno de um sistema coletivo de valores nunca pode ser alcançado pela via de uma discussão esclarecida (...), quer dizer, mediante um consenso alcançado racionalmente, mas tão-somente mediante a soma ou o compromisso: os valores são, por princípio, indiscutíveis (HABERMAS, 1987 a: 303-4).

O terceiro nível refere-se à racionalidade estratégica, na qual em função da competitividade, são adotadas decisões estrategicamente racionais, haja vista, que o mercado e a concorrência também assim o fazem. Nesse sentido, a racionalidade e a técnica são utilizadas como forma de se garantir a conquista e a perpetuação nos mercados.

O quarto nível refere-se à automatização da execução das tarefas e/ou tomada de decisões, no qual o homem fica reduzido à condição de “máquina”, exercendo, pois, tão somente a função de meio para o alcance de um fim pré-programado.

Verifica-se, então em todos os níveis, por meio dos quais essa racionalidade se manifesta, o aprisionamento do homem, que é subjugado tanto pelo aparato estratégico, quanto pela inserção e uso de tecnologias, seja nas organizações, quanto na sociedade.

Tenório (2002), mostra que Jürgen Habermas analisa especificamente em seu livro – Conhecimento e Interesse, o conceito, o entendimento e principalmente as implicações práticas sobre o conhecimento e o interesse. Para Habermas, o conhecimento é produzido, sob um viés ou sob uma inclinação que venha convergir com interesses, que derivam geralmente de um possível patrocinador.

Habermas (apud TENÓRIO, 2002, p. 54):

“... todo conhecimento é posto em movimento por interesses que o orientam, dirigem-no, comandam-no. É neles, e não na suposta imparcialidade do chamado método científico, que a pretensão, pela universalidade do saber pode ser avaliada (HABERMAS, 1982:12)”.

Jürgen Habermas distingue três tipos de conhecimento: técnico, prático e o emancipatório. Os conhecimentos técnico e prático estão relacionados à confirmação e a quantificação dos métodos e análises empíricas, neles não há espaço para as reflexões críticas e conexas, já o conhecimento emancipatório se apresenta em uma perspectiva libertadora e propositora do homem como elemento central das relações de trabalho, de produção e sociedade.

Os conhecimentos técnico e prático são produzidos historicamente na evolução técnico-científica das sociedades, que se apresenta cada vez de forma mais intensa, materializando a razão instrumental. Nesse contexto, o uso intensivo da técnica, delineia um fenômeno, tanto organizacional, quanto social, no qual a inserção maciça de tecnologias tem sido relevante. Habermas (2003), inclina-se a acreditar que tais condições poderiam promover certa emancipação e conforto para o homem. Entretanto essa crença só será realizada por meio de uma efetiva e adequada flexibilização organizacional.

Tenório (2002, p. 59), nos fala:

Na interpretação tecnocrática, o progresso técnico é um processo natural e gerador de uma cultura implementada sobre bases científico-técnicas pelas quais todos os problemas do homem reduzem-se a questões relativas a uma técnica mais adequada.

No que pese, verificar-se alguns movimentos no sentido da flexibilização das relações sociais e organizacionais, o que se constata é que, historicamente, a inserção das mais simples técnicas à robotização dos processos, e por fim a tecnocracia, em seu sentido mais amplo e abstrativo, vem produzindo uma realidade social que se reflete intensamente nas organizações, na qual o homem é consequentemente reificado, tornando-se a nível social e nas organizações em apenas um meio “mudo”, útil à realização dos objetivos pré-determinados.

Berman (1986, p.92), afirma:

Apesar de todos os maravilhosos meios de atividades desencadeados pela burguesia, a única atividade que de fato conta, para os seus membros, é fazer dinheiro, acumular capital, armazenar excedentes; todos os seus empreendimentos são apenas meios para atingir esse fim, não têm, em si senão um interesse transitório e intermediário.

A esse respeito Tenório (2002, p. 61), se manifesta:

Assim, o progresso científico-técnico legitima o interesse técnico-prático na medida em que responde às demandas de um modo de produção que privilegia a modernidade reificante em detrimento do interesse emancipatório. A crítica a esse modo de produção e conseqüentemente à modernidade tem sido um dos pontos centrais do pensamento marxista. Não obstante, Habermas vai apontar algumas limitações dessa teoria social crítica, para por fim descrever os pressupostos do interesse emancipatório.

Na construção de sua teoria, Habermas (2003), faz uma re-leitura do materialismo histórico, no sentido de uma revisão crítica, visando oferecer uma nova proposta de razão emancipatória para o homem – a razão comunicativa. Essa re-leitura “... vai contribuir não só para repensar o dogmatismo no qual se transformou o marxismo, como também para o projeto habermasiano de uma teoria social que reconstrua a modernidade” (TENÓRIO, 2002, p. 61).

Habermas (2003), faz uma análise reflexiva da história da evolução do homem desde os primórdios, adotando uma perspectiva teórico-crítica antidogmática, no intuito de desvendar a essência das relações sociais, evidenciando a importância da linguagem na formação histórico-social do homem.

Habermas (2003), em sua análise mostra que a evolução histórica social e empresarial vem sendo caracterizada, pela diferenciação e por mudanças nos processos de trabalho e produção nas organizações, ou seja, o que se verifica é que no processo histórico recente, as indústrias se diferenciam no tempo e inauguram novas formas de relações organizacionais, seja de trabalho e produção, onde o homem-trabalhador não consegue formar uma consciência crítica de seu valor, sendo dominado pela razão vigente – a razão instrumental.

Habermas (apud TENÓRIO, 2002, p. 68):

Todo isso poderia ser visto tomando como exemplo sociedades industrialmente desenvolvidas. Nesse caso, o progresso das forças produtivas levou a uma decomposição altamente diferenciada dos processos de trabalho e a uma diferenciação intra-empresarial da organização do trabalho: mas o potencial cognoscitivo que penetrou nessa “socialização da produção” não tem nenhuma afinidade estrutural com aquela consciência prático-moral capaz de sustentar os movimentos sociais que pressionam no sentido de uma transformação revolucionária da sociedade burguesa. Para isso, “o progresso da indústria” não “coloca no lugar do isolamento dos operários – como diz o Manifesto Comunista-” a sua associação revolucionária “; coloca uma nova

organização do trabalho no lugar da velha" (HABERMAS, 1990 a: 127).

Na realidade, o que se observa é que o fenômeno da “modernização” das organizações e da sociedade como um todo, tem se apoiado na inserção intensa e continuada de pacotes tecnológicos e robotização, e em diversas tentativas de diferenciação dos processos de trabalho e produção – flexibilidade organizacional -, como forma de maquiar a perpetuação do processo de acumulação da classe dominante, impondo ao ser social – homem, uma reificação com nova roupagem. Entretanto, Habermas apresenta uma alternativa de recuperação do *status quo* do homem enquanto ser social que é a razão comunicativa. Nesse sentido, Tenório (2002, p. 68-9), conclui:

Podemos deduzir dessa análise habermasiana do materialismo histórico que o progresso científico-técnico, especificamente aquele voltado para a organização do trabalho, vem desde o taylorismo-fordismo (centrado numa divisão do trabalho fragmentada em especializações) aos dias de hoje da flexibilização organizacional (que propõe uma divisão de trabalho multifuncional), promovendo a substituição de uma técnica de produção por outra, sem, contudo, caracterizar a possibilidade de autonomia dos sujeitos sociais no interior das organizações. É justamente sobre a possibilidade da autonomia social que habermas propõe um *agir comunicativo*, sob a dimensão de uma consciência prático-moral, em reação ao *agir instrumental* e ao *agir estratégico*, hegemônicos nos processos atuais de gestão organizacional.

2.2.2.2 Racionalidade comunicativa

Habermas (2003), na construção da teoria da ação comunicativa, abre discussão reflexiva sobre o pilar básico da teoria tradicional⁶ que é a ação racional. No intuito do estabelecimento de uma análise crítica mais fundamentada e inteligível, abre confronto entre o que denominou de ação teleológica, ação estratégica, ação normativa, ação dramatúrgica e ação comunicativa.

A ação teleológica refere-se à escolha mais racional e adequada dos meios para a realização de um objetivo. Nesse caso, os atores interagem uns com

⁶ A teoria tradicional citada refere-se àquela elaborada por Max Weber.

os outros, promovendo influências recíprocas no sentido de realizarem seus desejos e interesses, pressupondo a existência de um mundo somente objetivo.

Habermas, assim nos fala:

O conceito de ação teleológica pressupõe relações entre um ator e um mundo de estados de coisas existentes. (HABERMAS, 2003, vol. 1, p. 125).

O modelo adota o agente de um <complexo cognitivo-volitivo>, de modo que este pode, por um lado (mediante suas percepções), formar opiniões sobre os estados de coisas existentes e, por outro, desenvolver intenções com a finalidade de ocasionar a existência dos estados de coisas desejados. (HABERMAS, 2003, vol. 1, p. 125).

... a ação teleológica como um conceito que pressupõe somente um mundo, que nesse caso é um mundo objetivo. (HABERMAS, 2003, vol. 1, p. 126).

A ação estratégica pressupõe o equacionamento da ação de um ator que planeja previamente seus meios e influencia cognitivamente os outros atores, visando o alcance de fins planejados. Na ação estratégica, a dominação cognitiva se constitui e expressão da manifestação do ego, no sentido prático-formal, para a obtenção de utilidades. Então, "Os indivíduos que atuam estrategicamente têm, pois, que estar preparados cognitivamente, de modo que para eles, não podem somente apresentar-se no mundo concreto, senão também nos sistemas que tomam decisões. Têm que ampliar sua capacidade de capacitação..." (HABERMAS, 2003, vol. 1, p. 127).

A ação normativa refere-se ao comportamento de um ator em relação a outros atores, que compartilham e se orientam por valores comuns. Nesse sentido, os atores esperam que cada um siga ou não a conjunto de valores socialmente aceito e que é disciplinado por meio de normas, significando uma padronização de comportamento.

Habermas (2003, vol. 1, p. 123), conceitua:

O conceito de ação regulada por normas refere-se ao comportamento de um ator em princípio sozinho que se depara com outros atores, membros de um grupo social que orientam sua ação por valores comuns.

Desta forma, as ações e as relações dos indivíduos com seus pares, estão devidamente legitimadas e validadas em função da aceitação e aplicação do aparato de normas socialmente elaboradas, justificadas e aceitas. Logo “... podemos classificar a ação normativa como um conceito que pressupõe dois mundos, um mundo objetivo e um mundo social.” (HABERMAS, 2003, vol. 1, p. 130).

A ação dramatúrgica é a expressão individual ou coletiva de uma representação conveniente que os atores adotam nas relações uns com os outros. Assim sendo, a ação dramatúrgica pressupõe o exercício da percepção e da subjetividade individual, ou seja, diferentemente das ações teleológicas, estratégicas e a ação normativa, admite a existência de um mundo subjetivo. Entretanto, a ação dramatúrgica significa uma representação individual, derivada da subjetividade dos indivíduos, que se relacionam em um mundo objetivo, de fatos e coisas, mas que também se dirige ao alcance de fins, seguindo um conjunto de regras e normas socialmente aceitas. Habermas, afirma:

Do ponto de vista da ação dramatúrgica, entendemos uma interação social como um encontro em que os participantes constituem uns com os outros um público visível e se representam mutuamente algo. (HABERMAS, vol. 1, p. 131).

Segundo o modelo dramatúrgico de ação os participantes somente podem adotar, no papel de ator, uma atitude frente a sua própria subjetividade. (HABERMAS, vol.1, 135)

A ação comunicativa é a relação interativa consciente e sustentada, na qual os atores democraticamente expõem suas interpretações de forma argumentada, por meio da linguagem devendo chegar ao consenso. Dito de outra forma, a ação comunicativa representa a livre expressão individual, que por meio da linguagem e do argumento, promove um entendimento entre os atores, fruto de percepções interpretativas, tanto nas organizações, quanto na sociedade.

Habermas (2003, vol., p. 137-138), diz:

Somente o conceito de ação comunicativa pressupõe a linguagem como um meio de entendimento, sem mais abreviaturas, em que falantes e ouvintes se referem, desde o horizonte reinterpretado que seu mundo da vida representa, simultaneamente algo no mundo objetivo, no mundo social e no mundo subjetivo, para negociar definições das situações que podem ser compartilhadas por todos.

Os conceitos de ação trabalhados por Habermas (2003), não nos deixa dúvida que a ação teleológica, estratégica, ação normativa e a ação dramatúrgica se configuram como um estado de relações objetivas, funcionais e verticalizadas, contrapondo-se na essência à ação comunicativa, na qual a interação subjetiva, a reflexão, a fala argumentativa e consenso das interpretações é o que impera, caracterizando-se pela intersubjetividade.

Nesta pesquisa, adotou-se a proposta de Jürgen Habermas, na qual se explorou a polaridade entre a ação estratégica e a ação comunicativa, haja vista, que a primeira está orientada exclusivamente ao êxito enquanto a segunda orientada ao consenso argumentativo, em consonância com o entendimento de Tenório (2002), que a ação estratégica, tanto do ponto de vista social, quanto organizacional, engloba as ações teleológicas, normativas e dramatúrgica.

Habermas, (2003, vol.1, p. 367), afirma:

Ao definir a ação estratégica e a ação comunicativa como dois tipos de ações distintas, parto do suposto que as ações concretas podem ser classificadas segundo esse ponto de vista. Quando falo de <estratégico> e de <comunicativo> não somente pretendo designar os aspectos analíticos sob uma mesma, mas descrever como um processo de recíproca influência por partes dos oponentes que atuam estrategicamente, de um lado, e como processo de entendimento entre os membros de um mesmo mundo da vida, do outro.

A ação estratégica se contrapõe frontalmente à ação comunicativa. Enquanto a ação estratégica pressupõe uma interação verticalizada e objetiva de um ator sobre outros, de tal sorte que não há diálogo, sendo puramente monológica, a ação comunicativa se realiza em uma perspectiva horizontal na qual os atores se manifestam de forma consciente, argumentativa e reflexiva, construindo um diálogo democrático, participativo e interpretativo dos sentimentos e emoções, no qual o homem vê-se presente e relevante nos processos. Então, inferimos que nas organizações encontra-se, geralmente, o agir racional monológico, em prejuízo do agir comunicativo ou dialógico.

Na perspectiva desta pesquisa, e segundo a orientação teórica adotada, inclusive para a análise do estudo de caso estudado, utilizou-se os conceitos de ação gerencial monológica derivada da ação estratégica, em contra-

posição a ação gerencial dialógica derivada da ação comunicativa, nos termos trabalhados por Tenório (2002).

A ação comunicativa representa o caminho democrático, crítico e enriquecedor do processo de evolução das relações sociais e principalmente organizacionais, na medida em que os atores através de uma consciência reflexiva interagem dinamicamente utilizando o poder da interpretação e da linguagem como ponto de sustentação da argumentação e do entendimento na construção/disseminação de conhecimentos consensuais e representativos. O poder da linguagem pode, em qualquer dimensão, mas, sobretudo, na organizacional, qualificar melhor as relações de trabalho e produção, democratizando os processos e dignificando o homem.

Fernández (1997, p. 4) se manifesta:

A teoria da ação comunicativa é para Habermas o princípio explicativo de uma teoria da sociedade fundada em uma teoria da linguagem e na análise das estruturas gerais da ação. O traço característico dos seres humanos será a racionalidade manifestada objetivamente na linguagem.

A força da linguagem e do entendimento é a essência da razão comunicativa, da ação dialógica, essenciais para a emancipação do homem, tanto no aspecto social, quanto organizacional.

Habermas (apud TENÓRIO, 2002, p. 79):

O entendimento através da linguagem funciona da seguinte maneira: os participantes da interação unem-se através da validade pretendida de suas ações da fala ou tomam em consideração os dissensos constatados. Através das ações de fala são levantadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo. A oferta contida num ato de fala adquire força obrigatória quando o falante garante, através de sua pretensão de validade, que está em condições de resgatar sua pretensão, caso exigido, empregando o tipo correto de argumentos. O agir comunicativo distingue-se, pois, do estratégico, uma vez que a coordenação bem-sucedida da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na força racionalmente motivadora de atos de entendimento, portanto, numa racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo obtido comunicativamente (HABERMAS, 1990 a: 72).

Habermas (2003), trabalha três conceitos do ato da fala, desenvolvidos por Austin⁷, que são o ato locucionário, o ato perlocucionário e o ato ilocucionário, sendo que os dois primeiros não são aproveitados no âmbito da ação comunicativa, pois o primeiro representa um ato de locução despretensiosa e não direcionada, o segundo se constitui em ato deliberado que disfarçadamente se interessa em produzir efeitos pré-determinados nos ouvintes. O ato ilocucionário é o ato da ação comunicação interativa, democrática e interpretativa, sendo a base da ação comunicativa.

Habermas (2003), esclarece:

Com os atos locucionários o falante expressa estado de coisas; diz algo. (HABERMAS, vol 1, p. 370).

... com os atos perlocucionários o falante busca um efeito sobre seu ouvinte. Mediante a execução de um ato de fala causa algo no mundo. (HABERMAS, Vol. 1, p. 371).

O objetivo ilocucionário que o falante persegue com sua emissão deriva do próprio significado do dito, que é o elemento constitutivo do ato da fala. Mediante o ato ilocucionário, o falante faz saber que o que disse foi entendido... (HABERMAS, Vol. 1, p. 372).

Tenório (2002, p. 80), assim se manifesta:

Logo, os atos de fala ilocucionários são emitidos de maneira aberta, transparente, conseqüentemente, uma *ação comunicativa* é aquela em que os participantes perseguem fins ilocucionários com o objetivo de chegar a um acordo que sirva de base a uma coordenação de ações.

Um conceito trabalhado por Habermas (2003) e extremamente importante para o entendimento do agir comunicativo é o conceito de argumento ou de argumentação. O argumento seria a expressão de uma fala derivada de um pensamento racionalmente construído e com uma sustentação embasadamente reflexiva e subjetiva. Logo, “argumento é a fundamentação racional daqueles que participam de uma *ação comunicativa*” (Tenório, 2002, p. 83).

Habermas (2003, vol. 1, p. 37), afirma:

Chamo de argumentação o tipo de fala em que os participantes tematizam as pretensões de validade que se tem voltado

⁷ J. L. Austin, *How to do Things with Words*, Oxford, 1962. Ver Habermas (2003, vol 1, p.370).

duvidosamente e tratam de desempenhá-las ou recusá-las por meio de argumentos. Uma argumentação contém razões que estão conectadas de forma sistemática com a pretensão de validade da manifestação ou emissões problematizadas. A força de uma argumentação se mede em um contexto dado pela pertinência das razões.

Então, para Habermas (2003) é o argumento que deve ser a força dos indivíduos nas relações sociais e organizacionais, isto significa dizer que o argumento torna-se o âmago dessa reflexão. Desta forma, torna-se necessário se entender como as tecnologias vêm sendo inseridas e percebidas nas organizações e como o processo de modernização da sociedade evolui, pois isso nos remete a refletir como esses processos são conduzidos, se é por meio da utilização da prática argumentativa ou se é simplesmente por de uma imposição não democrática e verticalizada.

Tenório (2002, p. 84), a esse respeito nos fala:

Assim, por exemplo, a idéia de *racionalidade* em Habermas tem mais a ver com a maneira pela qual a tecnologia é colocada em discussão do que com as bases desse conhecimento, ou seja, o importante não o processo de produção surgido a partir da microeletrônica, mas a forma que ela é implementada, como os *argumentos* da empresa foram operacionalizados.

Para Habermas (2003), o argumento consistente e reflexivo deve ser o objeto da fala, da linguagem no processo de relacionamento dialógico, no qual o homem se configura como elemento central, interpretativo e interativo, seja nas organizações como na sociedade. Diante disso, necessário se faz entender o papel do argumento como "força-motriz" do entendimento e da ação comunicativa em duas dimensões complementares, que o próprio Habermas chama de mundo da vida e sistemas.

Segundo Habermas (2003), o mundo da vida é um espaço abstrato, mais cujo espectro é concreto, no qual os atores se relacionam com consciência e interagem em uma perspectiva social, enquanto sistema é o ambiente no qual se travam relações de trabalho e produção – são as organizações.

Habermas (2003, vol. 2, p. 179):

O mundo da vida é, por assim dizer, o lugar transcendental em que o falante e o ouvinte se encontram; em que são colocadas, reciprocamente, as pretensões de que suas emissões concordam com o mundo (com o mundo objetivo, com o mundo subjetivo e com o mundo social); e em que podem criticar e exhibir os fundamentos dessas pretensões de validade, resolver suas diferenças e chegar a um acordo.

Logo o conceito de mundo da vida “Constitui um conceito complementar da ação comunicativa” (HABERMAS, 2003, vol. 2, p. 169). O que significa dizer que o conceito de mundo da vida é utilizado como forma de se reconstruir o entendimento sobre a evolução das relações entre os indivíduos na sociedade.

Os componentes estruturais do mundo da vida são: cultura, sociedade e personalidade. Cultura são conhecimentos adquiridos por meio das percepções e interpretações dos indivíduos, que os possibilitam a entender sobre situações que acontecem no mundo. Sociedade é a estrutura de legitimidade que molda as relações dos indivíduos que produz uma solidariedade recíproca. Personalidade é a capacidade dos indivíduos buscarem o entendimento com outros, por meio da linguagem, mostrando sua própria identidade.

Habermas (2003, vol. 2, p. 196):

Chamo cultura ao acervo de saber, em que os participantes da comunicação se abastecem de interpretações para entender-se sobre algo no mundo. Chamo sociedade às ordenações legítimas através das quais os participantes na interação regulam suas pertinências a grupo sociais, assegurando com isso a solidariedade. E por personalidade entendo as competências que permitem a um sujeito ser capaz de linguagem e de ação, isto é que o capacitam a tomar parte no processo de entendimento e para afirmar nele sua própria identidade.

A existência do mundo da vida é de extrema relevância, para o exercício da ação comunicativa, essencial à busca do entendimento, que valida a relação entre os indivíduos e que se contrapõe frontalmente ao mundo sistêmico, caracterizado pela ação estratégica, que sempre é orientada no sentido da obtenção do êxito. Logo, "o acordo alcançado comunicativamente, medido segundo o reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade, possibilita o

entretecimento de interações sociais e contextos do mundo da vida" (HABERMAS, 2000, p. 447).

Entretanto, constata-se que a ação preponderante no ambiente do sistema é uma ação deliberadamente implementada visando o controle das relações entre os indivíduos, que devem atender a padrões estabelecidos de manifestação e comportamento para o alcance de determinados fins.

O processo de racionalização da sociedade promove uma inter-relação do mundo da vida e do mundo do sistema, sendo que este último, vem subjugando o primeiro, haja vista, que a razão que impera é a razão instrumental, que se caracteriza pela funcionalização e pela padronização das relações tanto a nível organizacional, quanto social, colocando o homem em uma posição reificada.

Habermas (2003), afirma que as organizações devem se submeter à re-avaliações críticas no sentido de se aproximarem do agir comunicativo, resgatando o homem como ser social emancipado. Então "... as soluções de problemas alcançadas na esfera do trabalho social também estão contidas no médium da ação orientada para o entendimento." (HABERMAS, 2000, p. 447).

A esse respeito Tenório (2002, p. 90-1), alerta:

Apesar do esforço conceitual que as teorias e técnicas organizacionais contemporâneas vêm fazendo para minorar o fenômeno da tecnificação do mundo da vida, acreditamos que esse sintoma ainda perdura dentro desses sistemas através não só das tecnologias voltadas para o processo produtivo, para ações teleológicas, mas também da coordenação ou gerenciamento (ações estratégicas) dos trabalhadores.

Berman (1986, p. 93), diz:

Mas as forças produtivas que moldam e conduzem a moderna economia não podem ser compartimentalizadas e separadas da totalidade da vida. A intensa e incansável pressão no sentido de revolucionar a produção tende a extrapolar, impondo transformações também naquilo que Marx chama de "condições de produção (ou relações produtivas)", e, com elas, em todas as condições e relações sociais".

As organizações em todo o mundo vêm implementando diversas mudanças estruturais, fazendo investimentos em tecnologias e em programas de treinamento e qualificação dos empregados/gerentes que não privilegiam uma postura crítica e uma prática da ação comunicativa, nos processos de trabalho e

produção, aumentando cada vez mais o hiato entre uma perspectiva integrativa e participativa do mundo da vida, aprisionando o homem em um papel coisificado.

Tenório (2002, p. 92) assim se posiciona:

As ações gerenciais voltadas exclusivamente para o êxito não favorecem as *ações comunicativas*, porque o entendimento lingüístico, essencial para a integração social, fica parcialmente suspenso nos âmbitos de ação sistematicamente organizados.

Certamente, ainda resta um longo caminho a ser percorrido, até um amadurecimento social e organizacional, que contemple o re-estabelecimento do homem, do ser pensante e atuante tanto nas organizações, quanto na sociedade, permitindo-lhe uma vida de maior conforto, dignidade e emancipação. Desta forma, podemos concluir que: “Aqui o mundo da vida é ainda colonizado, o interesse emancipatório, quer na sociedade, quer nos sistemas-empresa, salvo exceções, é utopia TENÓRIO (2002, p. 95)”.

Após algumas reflexões sobre a teoria da ação comunicativa proposta por Jürgen Habermas, entendo que sua contribuição foi de extrema relevância e veio complementar estudos realizados por Max Weber, Max Horkheimer e Theodor W. Adorno.

Na sua formulação, Jürgen Habermas resgatou várias outras teorias e explorou diversos conceitos, em muitas dimensões, o que fez de seu estudo algo muito consistente e interdisciplinar.

Sua principal contribuição com a teoria da ação comunicativa, foi oferecer uma proposta teoricamente consistente e fundamentada, para o resgate do homem, como ser social pensante e interativo, tanto em uma dimensão organizacional, quanto social. Para tanto, utilizou e desenvolveu conceitos teóricos fundamentais, como: a linguagem, o argumento e o mundo da vida, cujo entendimento é essencial para a prática da ação comunicativa.

A teoria da ação comunicativa representou uma esperança de emancipação do homem diante do estado de reificação a que vem sendo submetido nas estruturas sociais modernas, como tão bem clarificou Max Horkheimer e Theodor W. Adorno. Na realidade, a teoria da ação comunicativa não nega a legitimidade estrutural das relações sociais e organizaionais do mundo moderno, representando, pois, uma proposta conciliatória no sentido promover condições para

para uma participação efetiva do homem e melhoria do seu bem-estar nas organizações e na sociedade.

Desta forma, no meu entendimento a proposta de Jürgen Habermas é perfeitamente exeqüível tanto do ponto de vista social, quanto organizacional e me parece ser uma saída para a emancipação do indivíduo como ser pensante, reflexivo e argumentativo e como tal, capaz de participar ativamente do destino da sociedade. Logo, a proposta emancipatória de Jürgen Habermas pode promover a uma melhora geral nas condições de vida e no bem-estar dos indivíduos, promovendo um desenvolvimento econômico-social mais qualitaivo.

Nesse sentido, é que esta pesquisa foi realizada, ou seja, procurou-se compreender como a instituição pesquisada conduziu os processos de mudança organizacional, principalmente no que tange à inserção de tecnologias e qual a percepção dos indivíduos acerca desses processos.

2.3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS.

Nesta seção apresenta-se uma discussão sobre algumas novas alternativas de estruturas organizacionais flexibilizadas, sob uma perspectiva crítica no que tange à razão que orienta todo o processo de mudança nessas organizações do fordismo ao pós-fordismo.

2.3.1 O Taylorismo/fordismo.

O taylorismo foi como ficou conhecida a filosofia de trabalho e produção formulada por Taylor, que “revolucionou” o pensamento americano e mundial acerca do mecanismo de trabalho e produção nas organizações. Taylor propôs um método científico, que ficou conhecido como administração científica, no qual, se pressupunha que a eficiência produtiva organizacional só seria alcançada se houvesse uma rígida rotinização e especialização do trabalho, no sentido da minimização da interferência humana do processo de produção, como único

caminho (*one way*), para a maximização da produtividade, via otimização, do que se chamou de tempo/movimento.

Em relação ao sistema de produção, pode-se apontar como principais características do taylorismo:

- a) Padronização do trabalho: para Taylor, todas as rotinas de trabalho deveriam ser uniformizadas, no sentido de permitir maior controle na execução das tarefas e garantir um domínio completo sobre os conhecimentos e as habilidades necessárias para o seu desempenho;
- b) Estudo dos tempos e movimentos: Taylor realizou estudos no sentido de quantificar o tempo necessário para a execução de cada tarefa. Seu objetivo era manualizar todas as rotinas de trabalho com os respectivos tempos necessários para executá-las, obtendo com isso o controle total sobre a execução das rotinas e a produtividade dos operários;
- c) Planejamento: Taylor pregava que toda a execução das tarefas deveria ser precedida de um planejamento, que iria disciplinar a forma de execução das atividades e prever os resultados da produção;
- d) Controle: para Taylor, todo processo de trabalho deveria sofrer rigoroso controle, visando garantir o cumprimento do planejamento, no sentido da obtenção da produtividade prevista.

Os pilares do taylorismo foram aproveitados e “aperfeiçoados” por Henry Ford, que ampliou o conceito da produção em massa, sendo necessário, para tanto, que se implementasse um ritmo de produção intenso, contínuo e altamente especializado, que se denominou de linha de produção e/ou produção em série. A proposta fordista ultrapassou os limites organizacionais e delineou a construção de uma perspectiva social, que se consolidou na economia americana, em um primeiro momento e adentrou outras economias, como as da Europa, e no pós-guerra na América Latina, especialmente a do Brasil, o que representou um conceito de modernidade.

A esse respeito Bauman (2001, p. 33), afirma:

Entre os principais ícones dessa modernidade estavam a fábrica fordista, que reduzia as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obedientes e mecanicamente seguidos, sem envolver as faculdades mentais e excluindo toda a espontaneidade e iniciativa individual...

Do ponto de vista da produção, pode-se apontar como princípios do fordismo:

- a) Intensificação: refere-se à redução ao máximo possível do tempo de produção, por meio do uso de máquinas e de matérias-primas de fácil transformação;
- b) Economicidade: significa o gerenciamento dos custos da produção, visando sua redução. Como por exemplo: a manutenção de estoques controlados e mínimos de matérias-primas;
- c) Produtividade: significa a elevação da produção, por unidade tempo de trabalho, o que foi possível em função da introdução da linha de montagem, permitindo a produção em série.

A filosofia social de trabalho e produção fordista pregava que a massificação da produção e consumo poderia “libertar” o homem e enriquecer as nações, haja vista, que o homem tinha necessidades apenas básicas a serem satisfeitas – homem econômico, e que as nações deveriam seguir no caminho do industrialismo. Nesse sentido, o industrialismo se desenvolveu tomando uma envergadura que ultrapassa as fronteiras das atividades econômicas de maquinaria e produção e se torna uma necessidade e um desejo social.

Giddens (1991, p. 62), diz:

O industrialismo pressupõe a organização social regularizada da produção no sentido de coordenar a atividade humana, as máquinas e as aplicações e produções de matérias-primas e bens.

O industrialismo não deve ser compreendido num sentido muito estreito – como na "Revolução Industrial" nos tenta fazer crer.

O industrialismo como filosofia social e econômica, reinou, embora cercado de críticas de estudiosos, de forma triunfante pelo menos por três décadas,

após a Segunda Grande Guerra Mundial, em função de que mesmo padronizando os ambientes sócio-organizacionais, nos quais o papel do homem é progressivamente diminuído e instrumentalizado, promove à luz da "modernidade", o acesso econômico à aquisição de bens materiais, que no mundo objetivo, principalmente, o ocidental, representa a felicidade.

Marcuse (apud BAUMAN, 2001, p. 23):

... O problema que enfrentamos é a necessidade de nos libertarmos de uma sociedade que desenvolve em grande medida as necessidades materiais e mesmo culturais do homem – uma sociedade que, para usar um *slogan*, cumpre o que prometeu a uma parte crescente da população.

Entretanto, essa perspectiva sócio-industrial fordista, não consegue compreender o homem como ser social, cujas necessidades vão além daquelas necessárias à sua manutenção, por isso mesmo o submete aos processos técnicos e à maquinaria, transformando-o em uma “máquina” industrial.

O excesso de especialização do trabalho e a mecanização dos processos de produção, bem como aportes de tecnologias, reduzem ao mínimo a participação do homem na organização⁸, cujo papel resume-as em servir apenas de “meio” à reprodução do capital, na qual a racionalidade exclusivamente imperativa é a racionalidade instrumental, em cujo ambiente se propiciam deliberadamente condições para ações gerenciais monológicas. Então, vê-se que “O mecanicismo baseia-se na racionalidade funcional ou instrumental, que indica o ajuste das pessoas e funções ao método de trabalho ou a um projeto organizacional predefinido.” (WOOD Jr., 1995, p. 97).

A esse respeito Guerreiro Ramos (1972, p. 3), afirma:

Na atual sociedade industrial avançada, o trabalhador médio se dá conta de que está perdendo a capacidade de lidar consigo mesmo e com o ambiente global. A tecnologia, como força não controlada, está pondo em risco a possibilidade do homem enquanto criatura racional, em vez de melhorar sua qualidade de vida.

Diversas Escolas, ao longo do século vinte e nos dias atuais vêm discutindo o fordismo, em várias direções. Desde críticas, que refletem a

⁸ Esse processo se verifica nas organizações públicas e privadas e em todos os setores da economia.

participação do homem no processo organizacional e social, como a "Escola" de relações humanas, e as correntes de pensamento conhecidas como sistêmica e contingencial, que como outras reforçam o pensamento de taylorista-fordista, a exemplo da Escola neoclássica. Contudo, em todas as correntes de pensamento não se consegue perceber um fundamento crítico, revolucionário e propositor de uma nova perspectiva, na qual se re-estabeleça o homem como ser social, capaz de percepções reflexivas e interativas.

Tenório (2002, p. 148), se manifesta:

O fordismo, portanto, de técnica voltada à organização da produção e do trabalho, transforma-se em um paradigma técnico-econômico, em um regime de acumulação (modo de transformação integrada e compatível de normas de produção, de distribuição e de uso orientador da sociedade ..."

Ao longo do tempo verifica-se que as relações sociais de trabalho e produção vão sendo verticalizadamente alteradas no sentido de um "novo retrato" nas quais se apresentam perspectivas de flexibilização organizacional que derivam em novos métodos de desenvolvimento e reprodução do capital. O sistema social de trabalho e produção fordista entra em crise definitiva no final dos anos 60, quando as economias européias e japonesa já se encontram em franca recuperação do pós-guerra e começam a apresentar outras alternativas de estruturação estratégica organizacional.

Tenório (2002, p. 162):

Esse novo modelo de organização da produção e do trabalho é uma tentativa de se encaminhar para um modelo de gestão empresarial que privilegie a flexibilização interna e externa a empresa, em relação a um contexto internacional que percebeu o esgotamento do taylorismo-fordismo..."

No que pese o sistema taylorista-fordista se apresentar como uma perspectiva "moderna", na realidade prescreve um processo de trabalho e produção que aprisiona o homem, em uma forma reificadora e usurpadora de sua capacidade de participação e realização dentro das organizações e da sociedade em geral.

Cabe-nos então, refletir, sobre essas alternativas mais recentes que se apresentaram como modelo de processo de trabalho e produção que oferecem

novas possibilidades, nas quais a flexibilidade é colocada como uma forma de adequação do papel do homem nas organizações.

Sob os interesses das estruturas dominantes, essa realidade, que se caracteriza fortemente pela inserção de tecnologias, vem se manifestando no Brasil e em todo o mundo, de forma acelerada e causa extrema desconfiança, no sentido do aparecimento de uma forma atualizada, sendo uma nova roupagem do fordismo, cujo “espetáculo” já é conhecido.

Iarozinski (2000, p. 1), assim se manifesta:

A disseminação de novas tecnologias na sociedade é tradicionalmente comandada por grupos dominantes e regida segundo seus próprios interesses.(...) Assim, na maioria das vezes a tecnologia não tem sido um fator de desenvolvimento social, mas um fator de perturbação e desagregação da sociedade.

No Brasil, a situação é ainda mais reveladora desta realidade.(...) a política tecnológica do país foi orientada em benefício de uma classe dominante detentora de uma parcela significativa do capital da nação.

2.3.2. Algumas alternativas pós-fordistas

A teoria do pós-fordismo, vem sendo construída por pensadores a partir de análises e estudos de novas formas organizacionais, cujas estruturas se apresentam de forma flexível, com plantas industriais menores que as tradicionais e demandando mão-de-obra mais qualificada que aquela demandada nas estruturas fordistas. “Na opinião de todos os pensadores, a especialização flexível é o âmago da teoria do pós-fordismo.” (KUMAR, 1997, p. 59).

O pós-fordismo se apresenta como uma reação natural do modo de produção e acumulação capitalista à crise fordista, não premeditada, mas conseqüente. Várias alternativas tornaram-se interessantes do ponto de vista do estudo organizacional, entretanto, alguns modelos se exponenciam como novas formas de flexibilização, que vêm contribuindo para a re-estruturação das organizações e até mesmo para a sociedade. É preciso, então, que sob a base do pensamento habermasiano, se construa análises reflexivas no sentido de se identificar a intensidade das mudanças e da essência dessas novas proposituras.

Essas novas formas de flexibilização de trabalho e produção tiveram, *a priori* uma forte influência dos japoneses principalmente, sob a figura do toyotismo, que apresenta um modelo que privilegia uma estratégia de administração flexível de estoques, via parcerização com fornecedores, programas de controle de qualidade e observação dos anseios da demanda e notadamente com forte inserção de tecnologias, o que provoca uma nova estruturação nessas organizações.

Nesse sentido, Mota (1998, p. 185), mostra que uma das conclusões da pesquisa de Joan Woodward⁹ é que “no que diz respeito aos aspectos organizacionais especificamente estudados, a tecnologia revelava-se como um fator cuja influência tinha de ser considerada como de primeira ordem.”

A receita japonesa, principalmente, acerca do TQC (Controle da Qualidade Total), foi a “febre” que assolou o mundo e principalmente o Brasil na década de 90, como forma de inaugurar um novo modo de gestão organizacional e social. Entretanto, verifica-se que os programas de gerenciamento da qualidade total (ver seus instrumentos), massificados nas organizações brasileiras nos anos 90, se constituíram na realidade, uma forma de controle e aprisionamento do homem, como ser social, negando todas as condições ambientais para uma propositura de uma ação comunicativa, reificando cada vez mais o ser social homem. Essa proposta japonesa aparece como uma proposta “fordista de cara nova”, se constituindo em uma perspectiva neo-fordista, e não pós-fordista, haja vista, que elementos fordistas ainda não foram totalmente superados, como controle dos processos de trabalho e produção, embora em menor intensidade, relação de assalariamento, entre outros.

Wood Jr. (1995, p. 107), explica:

Segundo uma visão mais ampla, o toyotismo, em essência, não seria mais que uma evolução do fordismo. Esse ponto de vista encontra respaldo na análise de seu surgimento e equivale a dizer que o sistema estaria exposto às mesmas contradições básicas de seu antecessor.

Apesar de várias manifestações de alternativas flexibilizadoras dos processos de produção e trabalho nas organizações, como acontece com as relações que ocorrem no modelo da Volvo, ou volvismo, na qual a linha de produção se apresenta de forma flexibilizada e com grande aporte de tecnologias e automação

dos processos, combinadas com a estratégia inovadora do *single-loop* e *doublé-loop*, o que significa aprendizado e aprendizado do aprendizado, cuja essência reside na capacitação contínua dos empregados, no sentido do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para execução, acompanhamento e desenvolvimento de projetos interdependentes de produção, mas que ainda existem, nesse sistema rígidos controle e autocontrole da trabalho, o que promove claramente a ocorrência de conflitos, que devam ser superados a partir do exercício democrático e intersubjetivo da ação comunicativa, no sentido da necessária emancipação do homem como forma de melhorar as suas relações sócio-produtivas e condições de vida.

Um fenômeno mais recente de alternativa de organizações que apresentaram estruturas produtivas flexíveis e que mereceu a atenção e a investigação de vários estudiosos é o caso do agrupamento de pequenas empresas nas regiões central e norte da Itália, que se dedicaram a atividades variadas e na sua maioria ligadas às exportações, conhecida como a “Terceira Itália”.

Segundo Kumar (1997, p. 50):

A Terceira Itália era, em contraste, uma área dinâmica de pequenas empresas, e oficinas nas regiões central e norte-oriental do país: Toscana, Úmbria, o Marche, Emilia-Romagna, Vêneto, Friuli e Tretino-Alto Adige.

A “Terceira Itália” foi constituída por pequenas empresas cuja estrutura produtiva, é caracterizada por um intenso aporte de tecnologias que foram combinadas com poucos empregados, não tão especializados, mas com bom nível de qualificação profissional, cerca de cinquenta por empresa. Tais estruturas, não foram implantadas por acaso, mas objetivavam desenvolver uma capacidade de “resposta” mais rápida ao dinamismo da demanda a custos mais baixos que os das empresas de grande porte.

De acordo com Kumar (1997), esse modelo de produção flexível apresenta algumas características que se afastam do modelo fordista, sendo importante se registrar:

⁹ Liderou durante quatro anos um grupo de pesquisadores que estudou cerca de cem indústrias nos E.UA.

- a) A divisão de trabalho na planta industrial, se apresenta de forma bastante flexível, o que exige trabalhadores com qualificação adequada, mas não de cunho tão especializado, o que resulta em uma maior capacidade de mobilidade interna de mão-de-obra e inovação na linha dos produtos e no atendimento tempestivo da demanda;
- b) Não há grande diferença de formação técnico-profissional entre os gerentes e empregados, o que pode facilitar o diálogo e a integração na organização;
- c) O relacionamento entre as empresas é basicamente horizontal e não vertical, como é típico no modelo fordista.

No que pese a “Terceira Itália” apresentar novas formas organizacionais, com estruturas de produção flexível, não existe consenso entre os estudiosos acerca da caracterização do seu modelo, como fordista ou pós-fordista. Alguns autores afirmam que a “Terceira Itália” foi constituída como resultante de uma nova forma de reprodução capitalista, cuja estratégia foi deliberadamente formulada e implantada pelas grandes empresas italianas (Primeira Itália)¹⁰, que para não serem atingidas pelas novas leis trabalhistas, aprovadas na década de setenta, descentralizaram suas estruturas produtivas, que apoiadas nos regimes de empreitadas e sub-empreitadas, conseguiram elevar seus ganhos financeiros e de produtividade. Some-se a isso, o fato de que em tais empresas, características fordistas, ainda se fazem presentes, como a padronização dos processos de produção, controle rigoroso do processo de trabalho, assalariamento, dentre outras.

A esse respeito, Kumar (1997, p. 53), diz:

... a Terceira Itália não é em essência um fenômeno de pequenas empresas independentes, organicamente ligadas à comunidade local, mas uma criação do capitalismo em grande escala, que enfrentava o desafio mais grave do trabalho organizado...

De certo, as correntes de pensamento que investigam essas novas formas de organizações, cujas estruturas industriais se apresentam de forma flexibilizadas, no sentido de caracterizá-las como fordistas ou pós-fordistas, sofrem

¹⁰ Região industrial da Itália, concentrada no triângulo Turim, Milão e Gênova. Ver KUMAR (1997, p.. 49-50).

forte influência ideológica e política, haja vista, que suas implicações atingem uma dimensão muito maior, que é a dimensão social.

Segundo Kumar (1997), a Escola de regulamentação francesa, defende que essas novas formas de produção flexíveis não representam uma ruptura do paradigma fordista, e sim uma forma mais estrategicamente atualizada para a reprodução e ampliação dos ganhos capitalistas. Por consequência, essas novas formas organizacionais, representariam um neo-fordismo e não um pós-fordismo. Então, "o que os outros descrevem como estratégias pós-fordistas, eles consideram como" neofordistas ", formuladas para dar meios ao capitalismo a fim de superar sua crise atual" (KUMAR, 1997, p. 67).

A perspectiva habermasiana nos oferece uma alternativa, que seria uma "revolução social e organizacional" das relações, por meio da reflexão, argumentação entre os indivíduos, nas quais a ação comunicativa poderia ser o caminho possível e necessário ao resgate do *status quo* do homem – ser social reflexivo, interativo e interpretativo, como elemento ativo nas organizações e na sociedade.

Na realidade, o que se observa, é que no Brasil, a ação estratégica, impõe a ação gerencial à necessidade da adoção de uma postura, que ratifique e proporcione condições ao estabelecimento de uma razão instrumental, que negue a existência de uma ação comunicativa que no sentido de transformar um homem de fim pra apenas um meio visando o alcance dos objetivos das estruturas dominante.

Guerreiro Ramos (apud TENÓRIO, 2002, p. 201-2):

A teoria das organizações, tal como prevalecido é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido fator fundamental de seu sucesso prático (GUERREIRO RAMOS, 1981: 1)."

Neste capítulo, apresentou-se o referencial teórico, que sustentou e orientou as análises das informações e dos dados coletados na pesquisa. Na primeira seção mostrou-se o pensamento de Max Weber, sobre o conceito de racionalidade; na segunda seção apresentou-se o pensamento da Escola de Frankfurt, notadamente no que tange à crítica da razão instrumental, em sua

primeira fase, com Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, bem como a crítica de Jürgen Habermas à razão e sua proposição da ação comunicativa; na terceira seção apresentou-se uma breve discussão sobre algumas novas alternativas de estruturas organizacionais, identificando qual a qual a razão que impera nessas novas formas flexibilizadoras.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre a metodologia adotada na pesquisa, iniciando com o tipo de pesquisa que foi utilizada, bem como o universo e a amostra pesquisados. Na seqüência apresenta-se a forma como os dados foram coletados e tratados e, por fim, são mostradas as limitações do método empregado.

A pesquisa foi do tipo descritiva, tendo em vista que se pretendeu evidenciar como os indivíduos percebem o avanço das tecnologias nos processos de mudança organizacional.

A pesquisa foi bibliográfica, de campo e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica, porque foi utilizado referencial teórico disponível em livros, dissertações, ensaios, trabalhos acadêmicos e periódicos especializados. Pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários e realizadas entrevistas. Estudo de caso, pois a pesquisa foi realizada em uma agência de atendimento do INSS localizada em São Luís do Maranhão.

O universo da pesquisa foi os servidores lotados na gerência do INSS de São Luís-MA, cujo quadro totaliza quinhentos servidores. Em função das dificuldades encontradas na definição da amostra, para a aplicação dos questionários e realização das entrevistas, utilizou-se o critério não estatístico da acessibilidade, sendo a amostra composta por trinta e três servidores, dos quais trinta não exerciam função gerencial e três exerciam funções de gerência, sendo dois na área de atendimento um na área de desenvolvimento de sistemas.

A Coleta de dados deu-se por meio de pesquisas bibliográficas em livros, revistas especializadas, teses e dissertações utilizadas para construção de fundamentação teórica pertinente ao tema, bem como, em pesquisa de campo, na qual foi adotada a aplicação de questionário fechado, junto a trinta servidores que executavam atividades na área de atendimento, bem como realização de entrevistas com três gerentes da instituição.

Os questionários, conforme modelo constante do anexo cinco, foram aplicados no mês de agosto de 2005, junto aos servidores que não detinham à época função de gerência, apresentando um escopo cujo objetivo foi captar a intensidade dos

sentimentos e percepção dos servidores sobre a problemática em tela, por meio de escolha de escala correspondente.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes da instituição durante o mês de setembro de 2005, além de várias seções de conversas informais sobre a temática em tela, contudo, para cada gerente formalizou-se por meio de gravações permitidas as manifestações individuais, cujas transcrições constam nos anexos I, II e III.

Quanto ao tratamento dos dados, foram utilizados os recursos da análise de discurso no estudo e interpretação das entrevistas, além de serem aplicadas técnicas simples de estatística descritiva, na tabulação das informações coletadas por meio dos questionários, que ofereceram afirmativas aos respondentes, que de acordo com uma escala de zero a dez, se manifestaram, sendo que o zero significava total discordância com a afirmativa e dez total concordância com a afirmativa.

A metodologia que foi adotada para a realização da pesquisa, ora proposta, apresentou dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento de dados:

- a) A pesquisa teve como universo a gerência do INSS, localizada em São Luís do Maranhão, entretanto, dado às dificuldades na definição da amostra, utilizou-se o critério não estatístico da acessibilidade, o que de certa forma pode não representar o pensamento e da percepção da maioria daqueles que compõem o universo pesquisado;
- b) Em função de se tratar de um estudo de caso e pelo enfoque adotado, e considerando ainda a abordagem e a análise interpretativa e perceptiva trabalhada, não se poderá inferir como verdade às conclusões efetuadas para outros ambientes da instituição;
- c) Por força de receio de retaliações, existe a possibilidade dos entrevistados e respondentes fornecerem respostas que não se traduzem na realidade de suas opiniões ou que não expressam verdadeiramente os sentimentos existentes.

Neste capítulo, abordou-se a metodologia que foi utilizada na investigação científica, que ora se apresenta que se constituiu na apresentação do

tipo de pesquisa, o universo e a amostra pesquisada, a coleta e o tratamento de dados, e por fim apresentaram-se as limitações do método adotado.

CAPÍTULO 4 – REFERENCIAL PRÁTICO: Estudo de caso

Neste Capítulo, são apresentadas a panorâmica geral sobre a pesquisa, uma breve caracterização da instituição pesquisada, análise das entrevistas realizadas com os gerentes e as análises realizadas a partir das informações coletadas por meio de questionários aplicados junto aos servidores que não exercem função de gerência.

4.1 Panorâmica Geral Sobre a Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma agência de atendimento do INSS localizada em São Luís/MA, cujo escopo se constitui pela realização de seções informais de conversas e entrevistas formais que foram gravadas com os gerentes, no mês de setembro de 2005, sendo um lotado na área de desenvolvimento e implantação de sistemas e os outros dois, lotados nas áreas de atendimento aos beneficiários da instituição, bem como pela aplicação de questionários, no mês de agosto de 2005, junto a trinta servidores que não exerciam a época função de gerência.

Nesta pesquisa, utilizou-se como referencial teórico o pensamento de Jürgen Habermas, notadamente a sua propositura do exercício da ação comunicativa, tanto nas organizações, quanto na sociedade, como forma de emancipação do homem. Assim sendo, foram desenvolvidas análises críticas, sob a orientação do referencial teórico adotado, visando se compreender a percepção dos indivíduos sobre os processos de mudança organizacional, nos quais a inserção de tecnologias de informática se deu intensamente.

Cabe esclarecer que esta pesquisa não pretendeu analisar o processo modernização tecnológica implementado na instituição, tanto os aspectos qualitativos e quantitativos da tecnologia em si, mas como elas foram introduzidas pelos níveis estratégicos da instituição.

É importante se registrar que em alguns momentos nas análises aparecerão as expressões empregados ou respondentes, mas que se reportam aos

servidores, bem como a expressão empresa em alguns gráficos, mas que se refere à instituição pesquisada.

4.2 Breve Caracterização da Instituição

O INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, desde 1990, no governo do então presidente da República Fernando Collor de Melo, vêm sofrendo mudanças em sua estrutura organizacional, como parte do processo de modernização, implementado desde então pelo governo federal, por vários mandatos, cujo ponto central é a introdução de tecnologias de informática e automatização dos processos de trabalho, principalmente nas áreas de atendimento aos beneficiários.

O INSS, que hoje congrega as atividades tipicamente administrativas, de arrecadação, gestão da saúde, dos benefícios e da seguridade, vem adotando nos últimos anos uma política de descentralização notadamente no atendimento a seus beneficiários.

Como parte da grande reforma administrativa implementada pelo Governo Federal no processo de modernização do INSS, foram descentralizadas ainda mais, as estruturas de atendimento nos Estados, extinguindo-se as então, Superintendências Estaduais e criando Gerências de Atendimento em várias cidades em todo o Brasil, ligadas diretamente à diretoria em Brasília. No Maranhão, após a extinção da Superintendência Estadual, foram criadas duas gerências de atendimento, sediadas em Imperatriz e em São Luís.

De acordo com as informações fornecidas pelos gerentes da agência de atendimento pesquisada, as mudanças ocorridas no INSS nos últimos quinze anos, objetivaram a melhoria nas condições de atendimento aos beneficiários em todos os níveis da instituição, cuja essência foi a "modernização" dos processos de trabalho, sendo que as principais ações implementadas foram:

- a) Introdução intensa de tecnologias de base micro-eletrônica, basicamente com o aparelhamento das agências de atendimento com micro-computadores, redes de teleprocessamento e softwares com produção nacional e regional;

- b) Renovação e ampliação do quadro de pessoal, com a implementação de processo de demissão voluntária, incentivo a aposentadorias e realização de concursos para admissão de novos servidores;
- c) Revisão e do plano de cargos e salários, no sentido da adequação ao novo modelo implantado, que extinguiu várias funções, sendo criadas outras;
- d) Realização de vários cursos de capacitação de pessoal, principalmente em gestão de pessoas, qualidade no atendimento, operacionalização de sistemas, dentre outros;
- e) Revisão e racionalização dos processos de internos de trabalho, tanto nas áreas de suporte e atendimento, com a implementação de programas de controle de qualidade total;
- f) Realização de treinamentos específicos, de sensibilização e implementação de mudanças para a classe gerencial;
- g) Criação de uma nova logomarca, sendo divulgada por meio de uma ampla campanha de marketing, veiculada nas mídias disponíveis, em nível nacional, visando a formação e consolidação de uma imagem de instituição moderna e eficiente no atendimento aos seus beneficiários.

Segundo informações obtidas junto aos gerentes as mudanças implementadas nos últimos dez anos na instituição, provocaram forte impacto nas relações de trabalhos, o que deflagrou resistência por parte dos servidores, principalmente em relação à adesão de novas tecnologias, inclusive com a o apoio e incentivos do sindicato da categoria, mas que com o tempo foram minoradas, por meio de treinamentos e programas de sensibilização.

No Brasil existem 1.197 agências, enquanto na Gerência de São Luís-MA ,existem de 19 agências de atendimento, que apresentam uma lotação média em torno de 25 servidores, tendo casos de agências com apenas 05 servidores e outras com 60 servidores.

4.3 Análise das Entrevistas

Nesta seção, apresentam-se as análises das entrevistas realizadas com três gerentes da instituição pesquisada, que constam, respectivamente, dos anexos um, dois e três, nas quais será destacada a essência de suas opiniões acerca do problema objeto da pesquisa, bem como se procederão as análises comparativas.

As entrevistas foram analisadas, utilizando-se a técnica da análise do discurso, visando se compreender a percepção dos gerentes acerca dos processos de mudança implementados na instituição, via inserção de tecnologias, na perspectiva do exercício da ação comunicativa, nos termos propostos por Jürgen Habermas.

4.3.1 Análise de Entrevista - Gerente A

4.3.1.1 Caracterização do Entrevistado: o entrevistado tem 41 anos, graduado em administração, está na instituição há 20 anos, sempre trabalhou na área técnica de informática, já exerceu vários cargos de chefia e atualmente gerencia o Projeto FILA¹¹.

4.3.1.2 Análise da Fala:

- a) O entrevistado reconhece que na organização em que trabalha, houve várias mudanças, com forte inserção de tecnologias de base microeletrônica;
- b) O entrevistado afirma que as mudanças ocorreram em todos os setores, contudo, com maior intensidade nas áreas de atendimento ao público, com a implantação de vários sistemas monitorados;
- c) O entrevistado informa que essas mudanças vêm ocorrendo na organização desde o início da década de noventa;
- d) O entrevistado afirma que a quantidade de tarefas diminuiu, mas contraditoriamente, conclui que a tecnologia proporciona uma produção

muito maior, em relação ao mesmo tempo de trabalho e com um número menor de pessoas;

- e) O entrevistado afirma que nos últimos dez anos, houve redução do número de empregados, principalmente pela informatização de várias rotinas que provocou a extinção de postos de trabalho, e ainda, não gerou a necessidade de novas contratações de pessoal, mesmo quando da ocorrência de processo de demissão voluntária;
- f) O entrevistado afirma que a maioria das soluções tecnológicas é desenvolvida por empresas terceirizadas;
- g) O entrevistado reconhece que as mudanças ocorridas na instituição são discutidas só no plano estratégico, não havendo programas ou alternativas formais que visam promover discussões com os empregados, ressaltando que no caso do sistema FILA, houve várias melhorias decorrentes de sugestões dos empregados usuários;
- h) O entrevistado acredita que a existência de um processo contínuo de interação entre os gerentes e empregados daria maior validade ao processo de mudança, bem como diminuiria as resistências;
- i) O entrevistado reconhece que a inserção de tecnologias de informática eleva a produtividade dos servidores e apesar do isolamento funcional, proporciona maior conforto e segurança;
- j) O entrevistado acredita que o avanço da tecnologia é um processo inexorável e necessário à sociedade e às organizações, contudo acredita que o homem fica em segundo plano e que é o capital o grande beneficiário desse processo.

4.3.2 Análise de Entrevista - Gerente B

4.3.2.1 Caracterização da Entrevistada: a entrevistada tem 55 anos, graduada em administração, está na organização há 25 anos, sempre trabalhou na área de atendimento a beneficiários e atualmente está exercendo o primeiro cargo de

¹¹ FILA – Sistema Eletrônico de Gerenciamento de Filas, que funciona nas agências de atendimento.

gerência – gerente de atendimento, há 10 anos, em uma agência de atendimento do INSS.

4.3.2.2 Análise da Fala:

- a) A entrevistada afirma que os processos de mudança ocorridos na instituição se caracterizaram por forte aporte de tecnologia de informática e que os servidores não participaram efetivamente desses processos;
- b) A entrevistada relata que os servidores têm certa aversão à informática e que não receberam os devidos treinamentos;
- c) Em relação à criatividade e autonomia, a entrevistada afirma que a inserção intensa de tecnologias de informática diminui muito a autonomia dos gerentes, além de não criar um ambiente para criatividade;
- d) A entrevistada afirma que as suas ações resumem-se em atender e seguir as orientações dos sistemas, que representam um instrumento de controle e monitoramento;
- e) Na avaliação da entrevistada, os servidores estão cada vez mais desvalorizados diante do avanço das tecnologias de informática na instituição;
- f) Na opinião da entrevistada, a informatização das atividades, promove um isolamento funcional, diminuindo as possibilidades de diálogo entre os servidores;
- g) Na avaliação da entrevistada, a forma como a informatização vem ocorrendo, coloca o homem a serviços dos sistemas de informática;
- h) A entrevistada afirma que a execução de suas atividades depende necessariamente do uso de informática;
- i) A entrevistada afirma que o avanço crescente do uso de tecnologias de informática reduz a quantidade de postos de trabalho;
- j) A entrevistada crer que a participação efetiva dos servidores na elaboração e implantação dos processos de mudança daria mais validade e evitaria maiores resistências;

- k) Na avaliação da entrevistada a qualificação dos servidores para o uso das tecnologias de informática diminuiria a aversão e a resistência deles, nesses processos de mudança;
- l) A entrevistada acredita que esse processo de avanço das tecnologias de informática nas instituições e na sociedade, só beneficia aos capitalistas;
- m) A entrevistada não acredita em um futuro positivo para o homem, tanto nas instituições, quanto na sociedade, diante do avanço das tecnologias de informática;
- n) A entrevistada acredita que o homem está sendo dominado pelas tecnologias de informática;

4.3.3 Análise de Entrevista - Gerente C

4.3.3.1 Caracterização da Entrevistada: a entrevistada tem 37 anos, graduada em economia, está na organização há 10 anos, sempre trabalhou na área de atendimento a beneficiários, já exerceu vários cargos de chefia e atualmente exerce o cargo de gerente de atendimento em uma agência de atendimento do INSS.

4.3.3.2 Análise da Fala:

- a) A entrevistada afirma que passou por vários processos de mudança e reconhece que essas mudanças ocorridas na instituição nos últimos anos aconteceram por meio de intensa inserção de tecnologias de informática;
- b) A entrevistada constata que com a inserção de tecnologias de informática, em seu dia a dia, aumentou o número de atividades executadas e por ela supervisionadas;
- c) A entrevistada afirma que houve redução do número de servidores, desde o início da década de noventa, época em que se iniciaram as mudanças na instituição;

- d) A entrevistada admite que participou ativamente de alguns processos de mudança, mas apenas como repassadora de informações aos seus coordenados;
- e) A entrevistada reconhece que a discussão com os servidores daria mais validade e celeridade ao processo de mudança, apesar de achar que a capacitação também influencia muito;
- f) A entrevistada reconhece que a inserção de tecnologias de informática nos processos de trabalho altera muito a rotina das atividades diárias, tanto a nível operacional, quanto gerencial;
- g) A entrevistada percebe que a inserção de tecnologias de informática, nas atividades diárias, reduz a autonomia e a criatividade, tanto dos servidores, como dos gerentes, pois todos devem atender o que está determinado pelos sistemas de controle e de informações;
- h) Em relação ao ambiente organizacional, a informatização dos processos de trabalho, segundo a entrevistada, promove um ambiente para a elevação de produtividade, entretanto, com baixo nível de autonomia, criatividade e integração funcional;
- i) A entrevistada afirma que a forma como a tecnologia vem sendo inserida nas organizações, coloca o servidor, tanto com cargo de chefia ou não a serviço dos sistemas corporativos, pois as ações e comportamentos são previstos e controlados;
- j) A entrevistada acredita ser um elemento participativo na instituição, mas entende que as pessoas são cada vez mais trocadas pela informática;
- l) A entrevistada reconhece que os cargos gerenciais também estão em franca redução, em função do processo de informatização;
- m) A entrevistada reconhece que o nível estratégico da empresa adota uma posição objetiva e impositora em relação à inserção de tecnologias de informática na instituição.
- n) A entrevistada conclui que a forma como a tecnologia vem sendo implantada, tanto na organização, quanto na sociedade, beneficiam poucos e empobrecem muitos.

Após análise da fala e das expressões dos gerentes foi possível elencarmos alguns pontos convergentes e divergentes, mostrados a seguir:

QUADRO 01 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS - PONTOS CONVERGENTES
a) Os gerentes afirmam que as mudanças ocorridas atingiram todas as áreas da instituição, com inserção intensa de tecnologias de informática.
b) Os gerentes concordam que o avanço do uso de tecnologias de informática na instituição reduz postos de trabalho.
c) Os gerentes reconhecem que a formulação e a implementação das mudanças não são discutidas com servidores.
d) Os gerentes entendem que a participação efetiva dos servidores nos processos de mudança promoveria mais validade e diminuiria a resistência dos servidores.
e) Os gerentes admitem que o uso intenso de tecnologias de informática provoca redução da autonomia, isolamento funcional e diminui as possibilidades para o diálogo na instituição.
f) Os gerentes concordam que com o avanço das tecnologias tanto nas organizações, quanto na sociedade, o homem fica subordinado e dominado, ainda que melhore suas condições de consumo.
g) Os gerentes admitem que a forma com as tecnologias de informática está sendo inserida na instituição coloca os servidores a serviço dos sistemas.

Fonte: O autor

QUADRO 02 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS - PONTOS DIVERGENTES
--

- | |
|---|
| a) O gerente (A) acredita que o avanço da tecnologia nas organizações e na sociedade é um processo inexorável, devendo haver adaptação dos indivíduos, enquanto que as gerentes (B) e (C), acreditam que deve haver maior participação das pessoas nesse processo. |
| b) O gerente (A) acredita que o uso de tecnologias de informática nos processos de trabalho proporciona maior conforto e segurança aos servidores com o que não concordam as gerentes (B) e (C). |
| c) O gerente (A) reconhece que a inserção de tecnologias nos processos de trabalho provoca o excessivo controle dos servidores na execução de suas tarefas, contudo acredita que tal fato proporciona segurança aos mesmos, com o que não concordam, os gerentes B e C. |

Fonte: o autor

De acordo com a manifestação dos gerentes, foi possível constatar que na instituição pesquisada não há a prática da discussão com os servidores, até mesmo com os gerentes de níveis mais baixos sobre as mudanças que são implementadas na instituição, o que nos leva a inferir que na instituição pesquisada existe a prática da instrumentalização do homem em seu processo de trabalho.

Todos os gerentes acreditam que a inserção de tecnologias de informática altera muito a rotina dos servidores, além de promover um ambiente de isolamento funcional e de baixa criatividade e também extinguir postos de trabalho. Os gerentes se sentem tolhidos em sua autonomia, haja vista, que têm que atender as prerrogativas e demandas dos sistemas operacionais. Os gerentes ainda acreditam que a participação mais efetiva dos servidores proporcionaria mais validade a inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança na instituição, bem como diminuiria os focos de resistência.

Entretanto, o gerente (A), que sempre trabalhou na área de desenvolvimento de sistemas, acredita que a qualificação é o “caminho certo” para que os servidores se adaptem à nova realidade, pois acredita que o avanço das tecnologias de informática é um processo inexorável, e que dessa forma as resistências serão menores. O que não é compartilhado pelas gerentes (B) e (C),

que são favoráveis a um processo de mudança que não prescindia da participação dos servidores.

Por fim, a partir das análises das entrevistas realizadas pôde-se construir as seguintes considerações finais:

a) A inserção de tecnologias de informática, tendo sido ponto principal nos processos de mudanças ocorridos na instituição;

b) Os processos de mudança, são formulados e implementados a partir do nível estratégico da instituição, não havendo a participação dos servidores, cabendo aos gerentes o papel de capacitadores;

c) A razão que permeia a forma como as tecnologias de informática, vêm sendo inseridas na instituição, é explicitamente funcional, ou seja, sua lógica visa atender aos interesses da cúpula da instituição, cujos efeitos é a instrumentalização do indivíduo que passa a ser um meio para o alcance de objetivos pré-determinados.

d) A forma como as mudanças são implementadas, e o avanço crescente das tecnologias de informática, produzem um isolamento funcional dos indivíduos, reduzindo suas possibilidades de diálogo e criatividade no ambiente de trabalho, o que tende a perpetuar sua condição de ser apenas um instrumento na instituição.

e) De acordo com a fala dos entrevistados, foi possível perceber que as mudanças ocorridas na instituição, em função de um processo de “modernização”, contempla basicamente a inserção de tecnologias de informática nos processos de trabalhos, que apesar da existência de algumas ações isoladas, não contempla, o exercício da ação comunicativa e da interação dialógica.

A instituição pesquisada vem implementando e conduzindo seus processos de mudança, com forte inserção de tecnologias de informática, visando melhorar o atendimento aos seus beneficiários, contudo, para tanto, formula estratégias de modo centralizado (matriz) e deflagra ações que são impostas verticalizadamente para os níveis operacionais e de gerências médias.

Todavia, é ponto de convergência entre os gerentes entrevistados que a participação efetiva dos servidores nos processos de mudança organizacional, promoveria mais validade e diminuiria a resistência dos servidores. Esse

entendimento dos gerentes, pode facilitar o surgimento na instituição de uma prática do exercício da ação comunicativa entre os servidores e gerentes, na forma proposta por Jürgen Habermas.

Nesta seção, apresentaram-se as análises das entrevistas realizadas com os gerentes da instituição pesquisa, bem como elencou-se pontos convergentes e divergentes e por fim foi elaborar conclusões iniciais sobre essas manifestações.

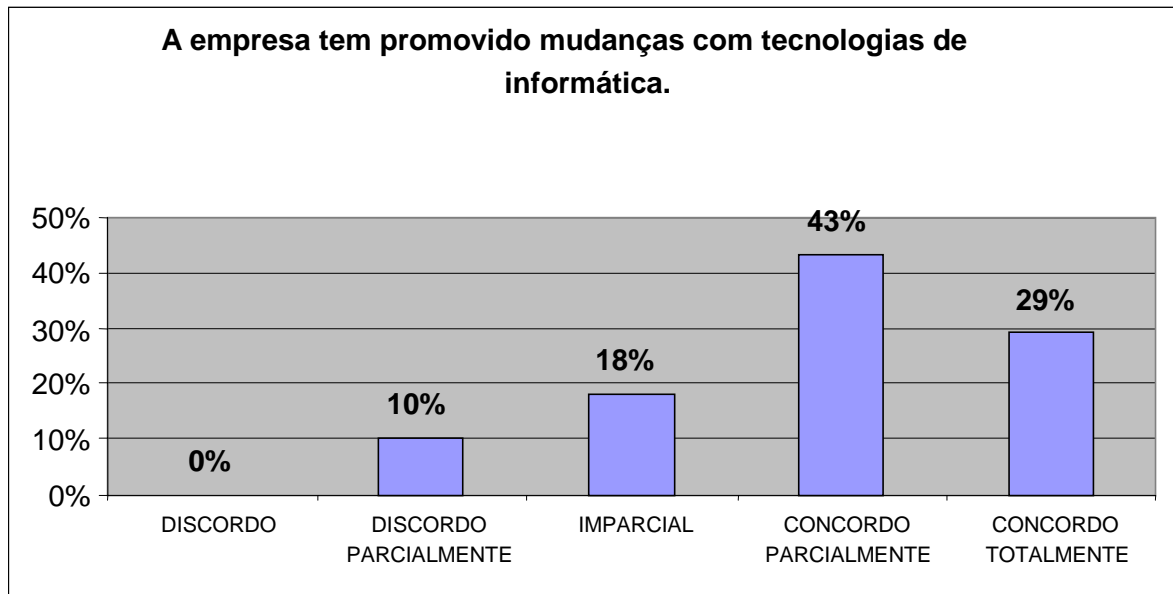
4.4 Análise dos Questionários

Nesta seção, apresenta-se uma análise realizada a partir dos recursos de estatística descritiva das opiniões e percepções dos servidores acerca do problema abordado na pesquisa. As análises versam sobre as manifestações mais expressivas e por isso, mais relevantes, agora tabuladas e mostradas graficamente. Também foi utilizado o recurso da evocação de palavras naquelas oportunidades, nas quais os respondentes puderam opinar livremente.

As análises foram realizadas, à luz do referencial teórico adotado – pensamento de Jürgen Habermas, em uma perspectiva crítica, visando compreender como a organização vem conduzindo os processos de mudança e qual a percepção dos indivíduos acerca desses processos.

A apresentação gráfica não corresponderá necessariamente à ordem das questões contidas no questionário, o que não produzirá prejuízos, haja vista, que o que se pretende evidenciar é a lógica e a essência do entendimento e percepção dos servidores.

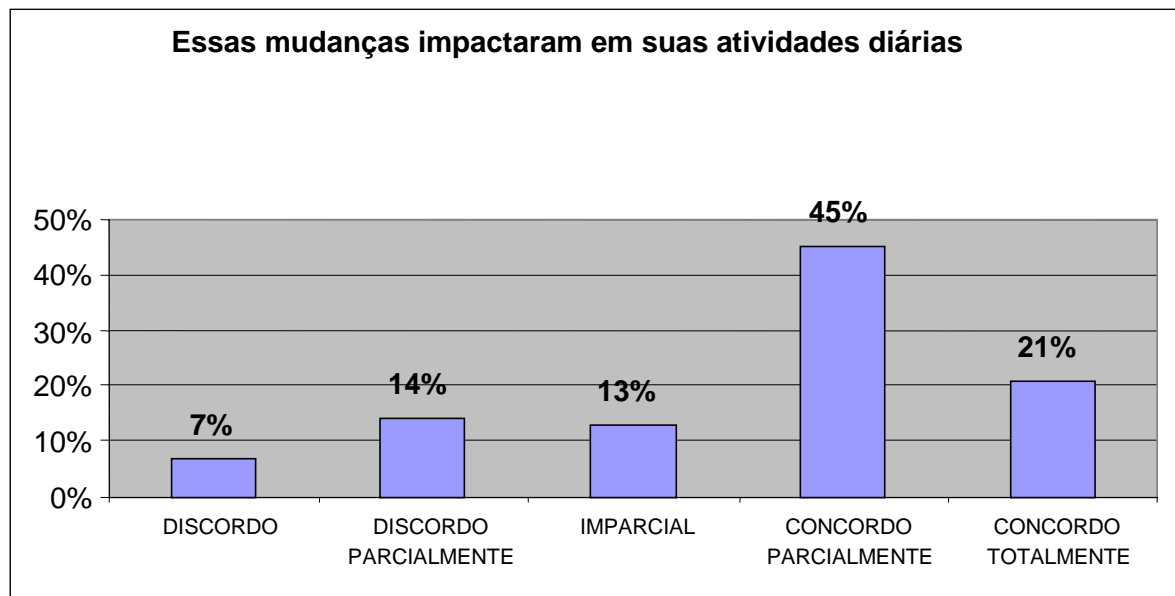
A sua instituição tem promovido mudanças em sua estrutura e/ou nos processos de trabalho, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologia de informática.					
TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	0%	10%	18%	43%	29%

Gráfico 01 – A promoção de mudanças

Em consonância com os dados tabulados e de acordo com o gráfico 01, 73% dos respondentes, concordam que a instituição tem promovido mudanças nos processos de trabalho, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologia de informática. Percentual esse que se eleva a 91% quando se agregam os respondentes que optaram pela escala 5. Outro fato relevante é que nenhum dos respondentes nega totalmente a existência desse processo, o que torna mais relevante à investigação do problema proposto. Desta forma, constata-se que a inserção de tecnologias vem caracterizando fortemente os processos de mudança ocorridos na instituição pesquisa, cuja relevância e influência foi apontada por Mota (1998).

* Essas mudanças têm provocado maior impacto em suas atividades e em seu dia a dia.

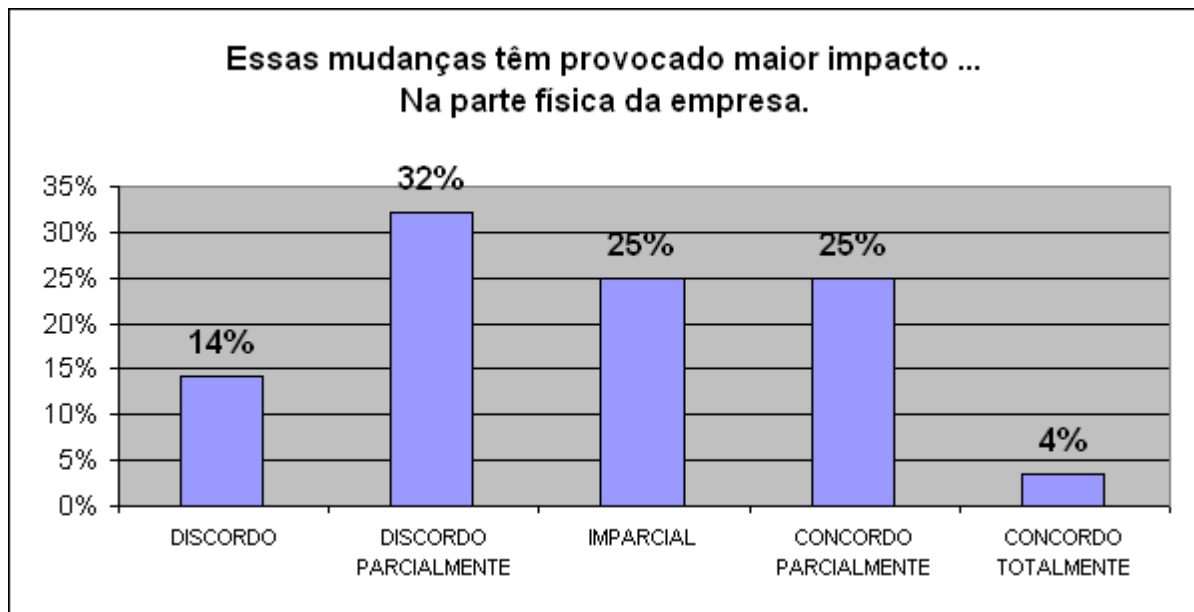
TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	14%	13%	45%	21%

Gráfico 02 – Impacto nas atividades diárias

O gráfico 02 aponta que 66% dos respondentes concordam que as mudanças provocadas pela inserção de tecnologias de informática ocasionaram um impacto significativo em suas atividades diárias e 67% concordam que esse impacto atingiu todo o processo de trabalho executado na empresa – ver gráfico 06.

* Essas mudanças têm provocado maior impacto na parte física da empresa.

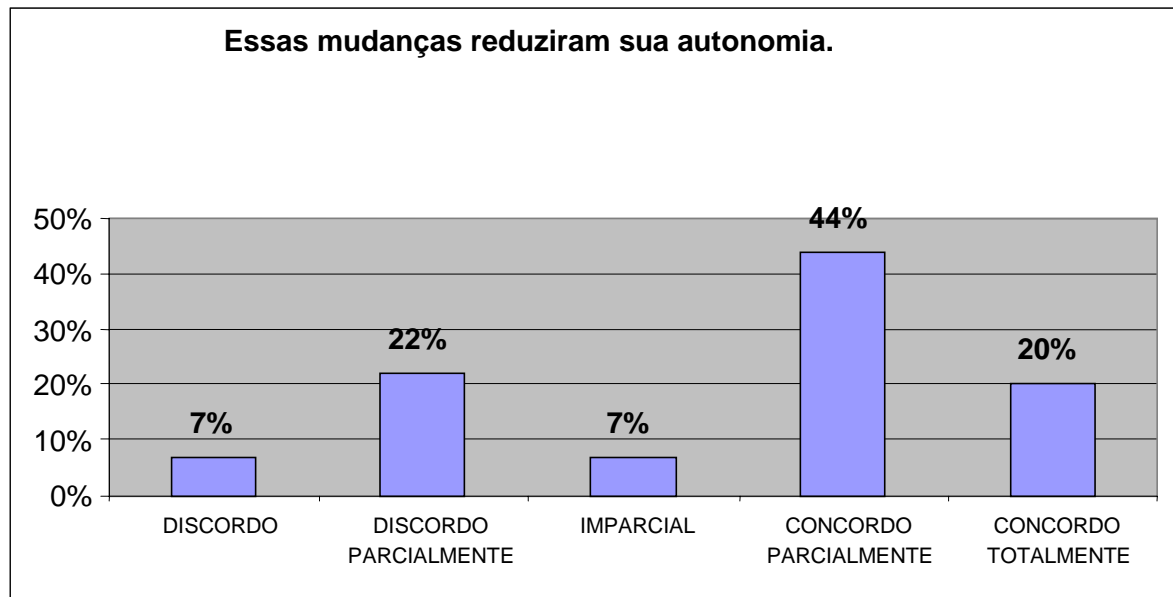
	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	14%	32%	25%	25%	4%

Gráfico 03 – Impacto na parte física

Uma informação bastante interessante, mostrada pelo gráfico 03, é que apenas 4% dos respondentes concordam totalmente que tais mudanças alteraram a parte física da instituição e 46% discordam dessa afirmação, o que nos leva a crer que a inserção de tecnologia de informática atingiu principalmente os processos de trabalhos, constatação essa que corrobora a informação obtida pelo gráfico - 01.

* Essas mudanças têm provocado maior impacto em sua autonomia na execução de seu cargo/função e ou tarefas.

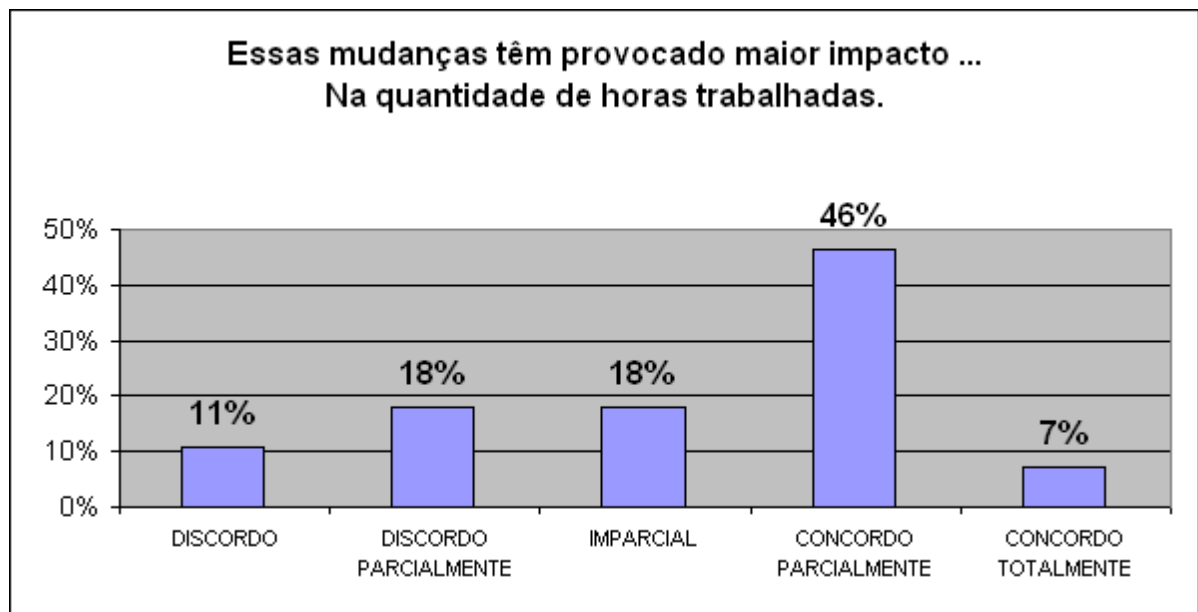
TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	22%	7%	44%	20%

Gráfico 04 – Impacto na autonomia

O gráfico 04 aponta que apenas 7% dos respondentes discordam totalmente de que as mudanças provocadas pela inserção de tecnologias de informática nos processos de trabalho provocaram uma redução na autonomia dos servidores quando da execução de suas tarefas, enquanto que 64% concordam com essa assertiva, o que implica dizer que os servidores não têm espaço ou ambiente para uma participação efetiva, o que se caracteriza um quadro de instrumentalização.

* Essas mudanças têm provocado maior impacto na quantidade de horas trabalhadas.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	11%	18%	18%	46%	7%

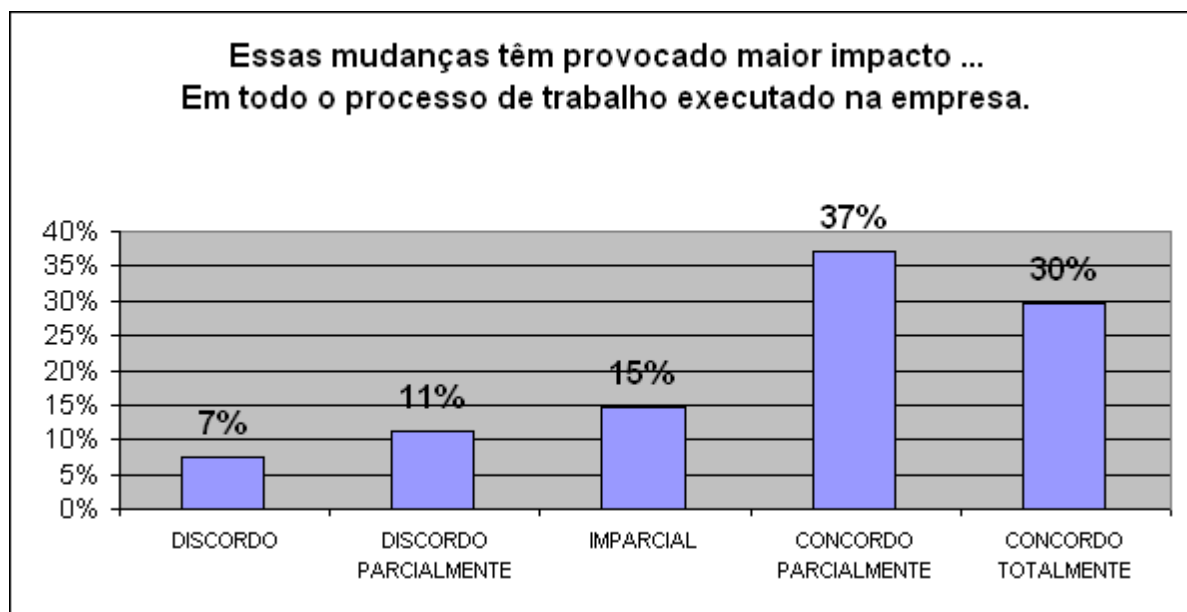
Gráfico 05 – Impacto na quantidade de horas trabalhadas

O gráfico 05 evidencia que 53% dos respondentes concordam que as mudanças alteraram a quantidade de horas trabalhadas, contra 29% que não acreditam nessa alteração.

* Essas mudanças têm provocado maior impacto em todo o processo de trabalho executado na empresa.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	11%	15%	37%	30%

Gráfico 06 – Impacto em todo o processo de trabalho



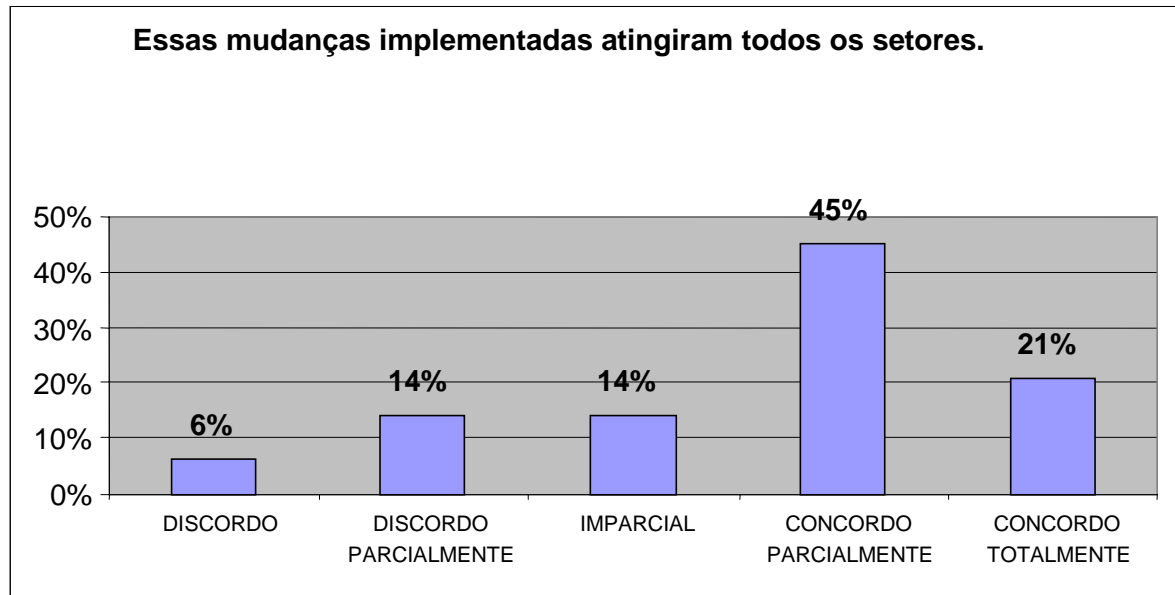
O gráfico 06 mostra que 67% dos respondentes concordam que as mudanças ocorridas na instituição atingiram todo o processo de trabalho executado na empresa. Tal percepção em relação ao efeito coletivo, verificado por esse gráfico, corrobora a informação explicitada pelo gráfico 02, haja vista, que este informa ser de 66% o percentual de respondentes que concordam que suas atividades diárias sofreram um impacto significativo.

Segundo as informações prestadas pelos respondentes e que são apresentadas pelos gráfico 02 a 06, as mudanças que foram introduzidas, com forte presença de tecnologia de informática, não alteraram muito fisicamente a instituição, mas provocaram um impacto significativo na execução das atividades diárias dos servidores, que se sentem com menor autonomia e com mais carga relativa de trabalho, o que representa um quadro claro de instrumentalização.

*** As mudanças implementadas atingiram todos os setores da instituição.**

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	6%	14%	14%	45%	21%

Gráfico 07 – As mudanças em todos os setores

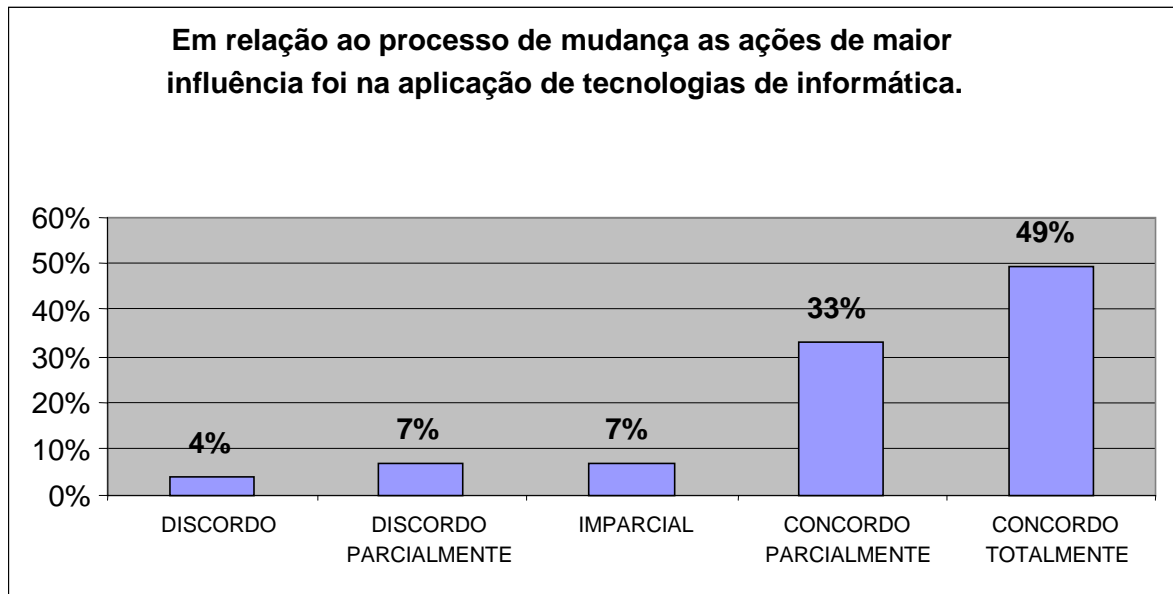


O gráfico 07 mostra que 66% dos respondentes concordam que as mudanças ocorridas atingiram todos os setores da instituição, o que confirma as informações apresentadas pelos gráficos 02 a 06. Essa informação ratifica a influência da inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional.

* Em relação ao processo de mudança por você vivido, as ações que tiveram maior influência foram na aplicação de tecnologias de informática nos processos de trabalho.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	4%	7%	7%	33%	49%

Gráfico 08 – A aplicação de tecnologias no processo de trabalho

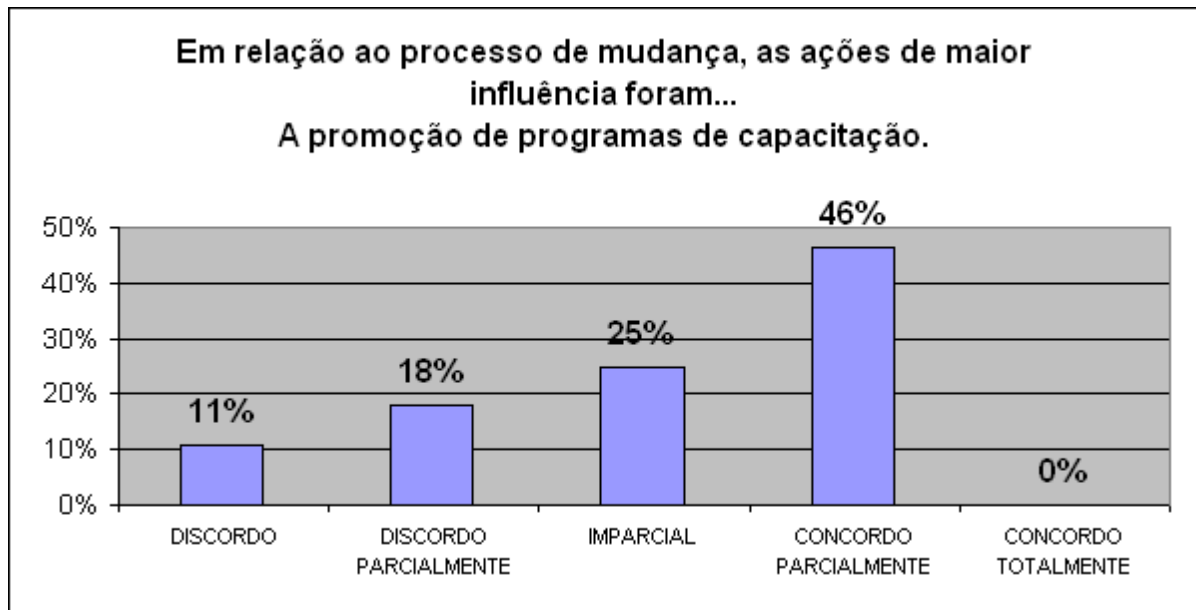


O gráfico 08 evidencia que 82% dos respondentes concordam que nas experiências pessoais de mudanças vividas na instituição as ações mais importantes ou de maior influência foram àquelas relativas à informatização dos processos de trabalho e apenas 4% discordam totalmente dessa afirmação. Tal afirmação, reforça o entendimento de que a modernização das organizações parte necessariamente e até em alguns casos unicamente pela informatização dos processos de trabalho, no sentido de elevar os níveis de controle da execução das rotinas diárias e da produtividade, o que não revela nada de novo e sim uma nova roupagem do padrão fordista de trabalho e produção, nos termos apontados por Kumar (1997).

* Em relação ao processo de mudança por você vivido, as ações que tiveram maior influência foram na promoção de programas de capacitação.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	11%	18%	25%	46%	0%

Gráfico 09 – Promoção de programas de capacitação

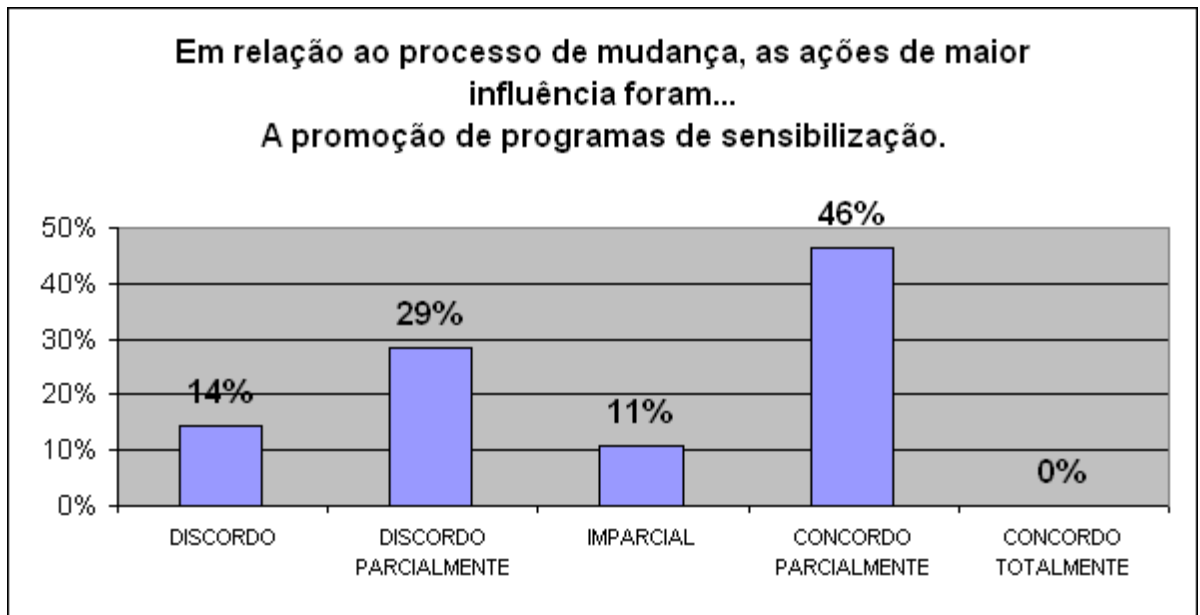


Segundo o gráfico 09, nenhum dos respondentes concorda totalmente sobre a existência de ações no sentido da promoção dos programas de capacitação, como forma de implementação das tecnologias de informática e menos da metade (46%) concordam parcialmente com essa assertiva.

* Em relação ao processo de mudança por você vivido, as ações que tiveram maior influência foram na promoção de programas de sensibilização.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	14%	29%	11%	46%	0%

Gráfico 10 – Promoção de programas de sensibilização

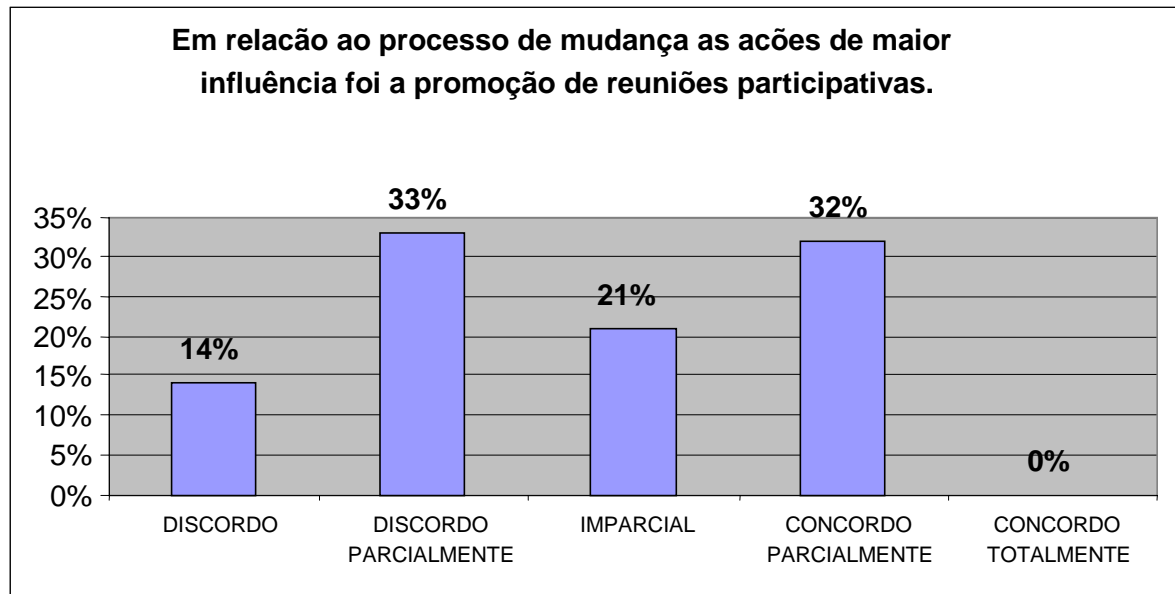


No gráfico 10, é possível constatar que a promoção de programas de sensibilização junto aos servidores, como forma de viabilizar a inserção de tecnologias de informática na instituição não ocorreu, havendo um certo equilíbrio entre os que concordam (46%) e os que discordam (43%) dessa afirmação.

* Em relação ao processo de mudança por você vivido, as ações que tiveram maior influência foram na promoção de reuniões com os empregados.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	14%	33%	21%	32%	0%

Gráfico 11 – Promoção de reuniões com os empregados

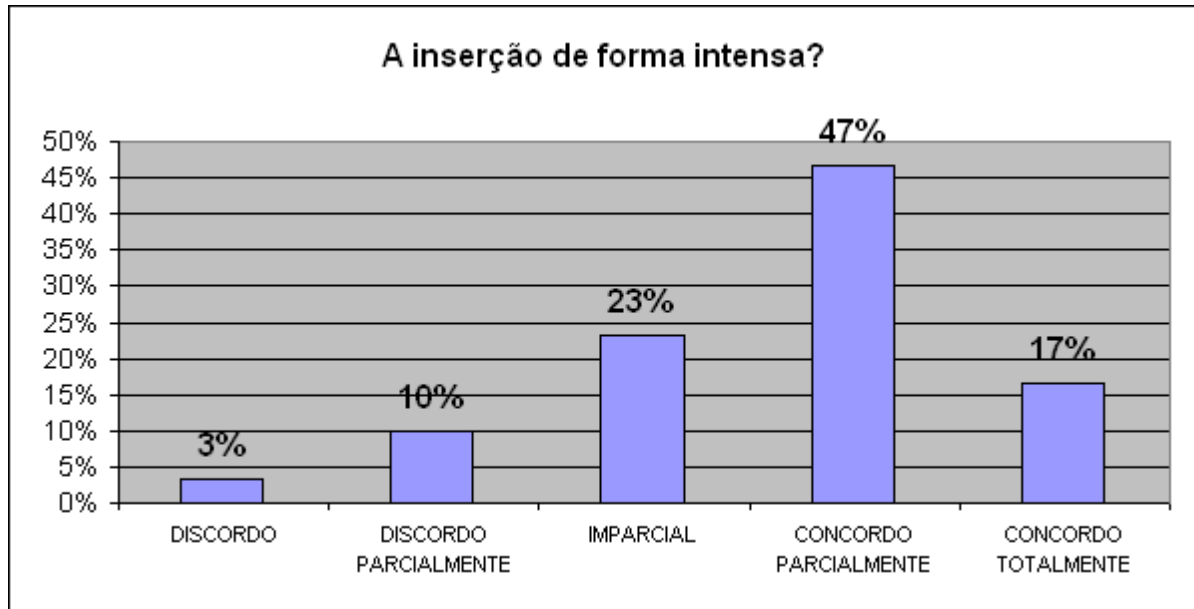


O gráfico 11 aponta que 47% dos servidores discordam da existência de reuniões participativas durante o processo de mudança ocorrido na instituição. De fato apenas 32% dos respondentes concordam parcialmente com essa afirmativa, o que evidencia a não participação efetiva dos servidores nos processos de mudança. Essa informação só confirma outras já apontadas pelos gráficos anteriores, no sentido de que na instituição pesquisada, não existe há a participação dos servidores nos processos de mudança.

* A inserção de tecnologias de informática no processo de mudança se deu de forma muito intensa.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	3%	10%	23%	47%	17%

Gráfico 12 – A intensidade na inserção de tecnologias

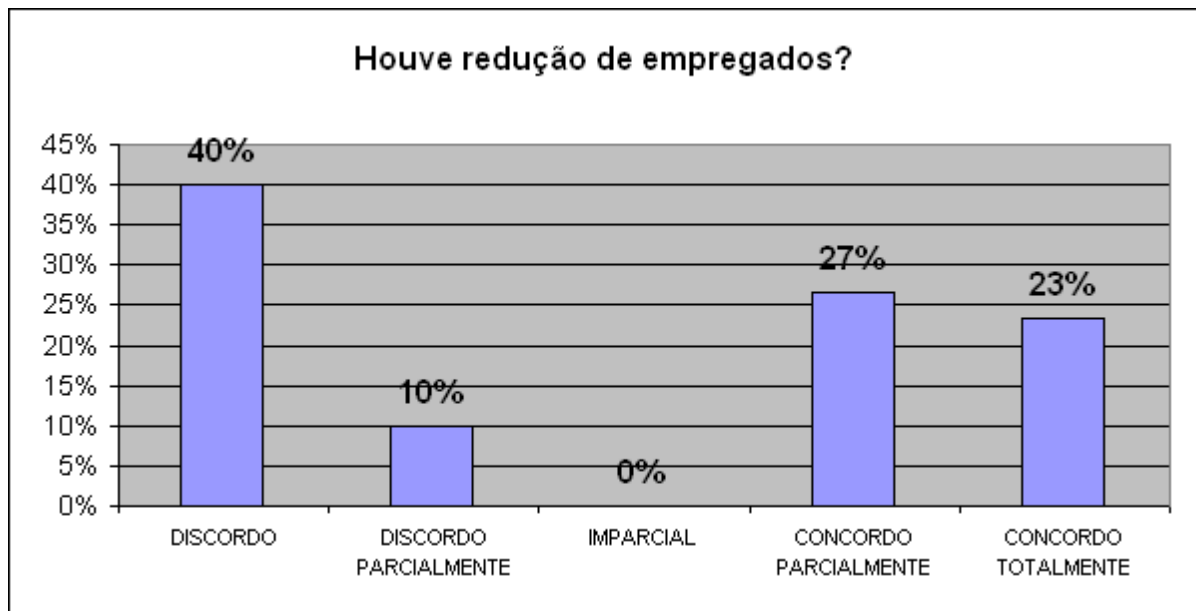


De fato, os processos de mudança ocorrido na instituição foram marcados pela inserção de tecnologias de informática de uma forma muito intensa, como mostra o gráfico 12, haja vista, que 64% dos respondentes concordam com essa assertiva e apenas 3% discordam totalmente. Essa informação confirma as considerações derivadas da análise do gráfico 01.

* Após a implementação dessas mudanças, houve redução no número de empregados na sua instituição.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	40%	10%	0%	27%	23%

Gráfico 13 – Redução do número de empregados

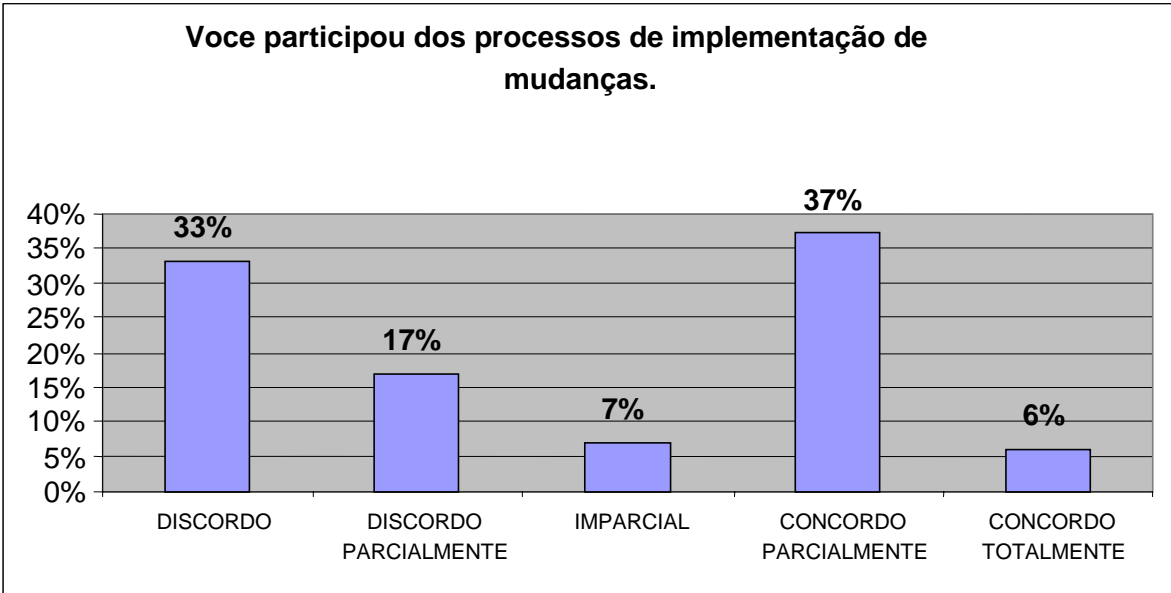


O gráfico 13 evidencia que de acordo com as informações coletadas nos questionários, constata-se uma situação de equilíbrio (50%) no que tange à percepção dos servidores em relação à redução do número de empregados, em função das mudanças, decorrentes da inserção de tecnologias de informática.

* Você participou de algum processo de formulação e implementação de mudanças ocorridas na instituição.

OTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	33%	17%	7%	37%	6%

Gráfico 14 – A participação dos servidores

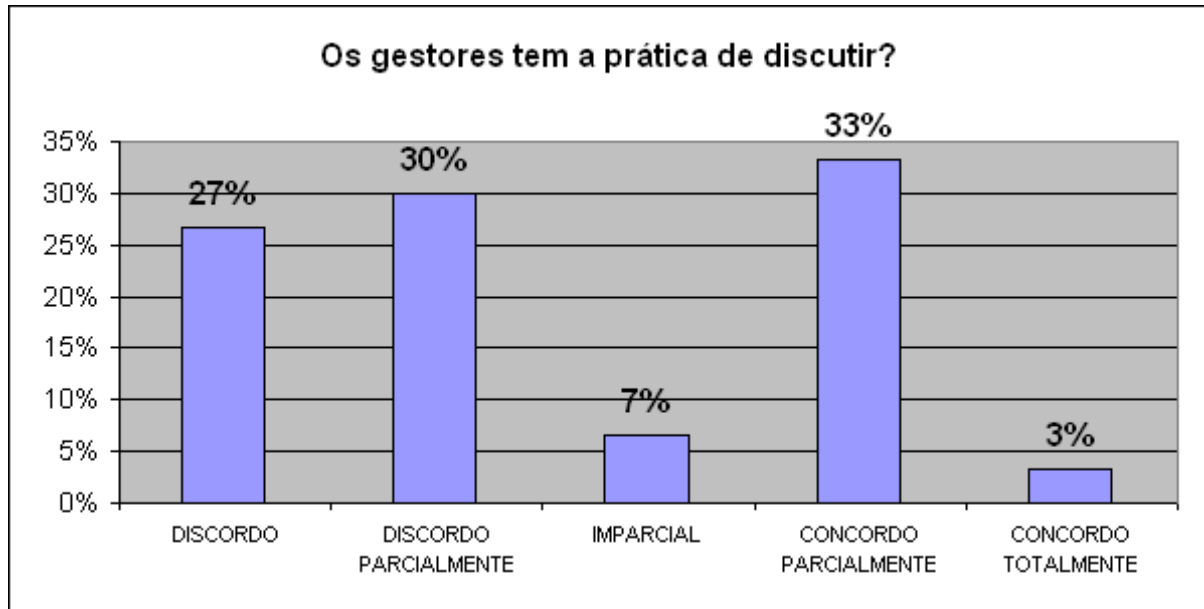


O gráfico 14 mostra que apenas 6% dos respondentes concordam totalmente em relação à sua participação em algum processo de implementação de mudanças, enquanto os que discordam da afirmativa, representam 50%, e 37% concordam parcialmente, sugerindo realmente que os servidores não se reconhecem participantes dos processos de implementação de mudanças na instituição, o que nos leva a inferir que é a razão instrumental que orienta essas ações.

* A empresa na figura dos gerentes/chefes, tem a prática de discutir com os empregados, a forma e o conteúdo da implementação dos processos de mudança.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	27%	30%	7%	33%	3%

Gráfico 15 - A prática da discussão pelos gestores

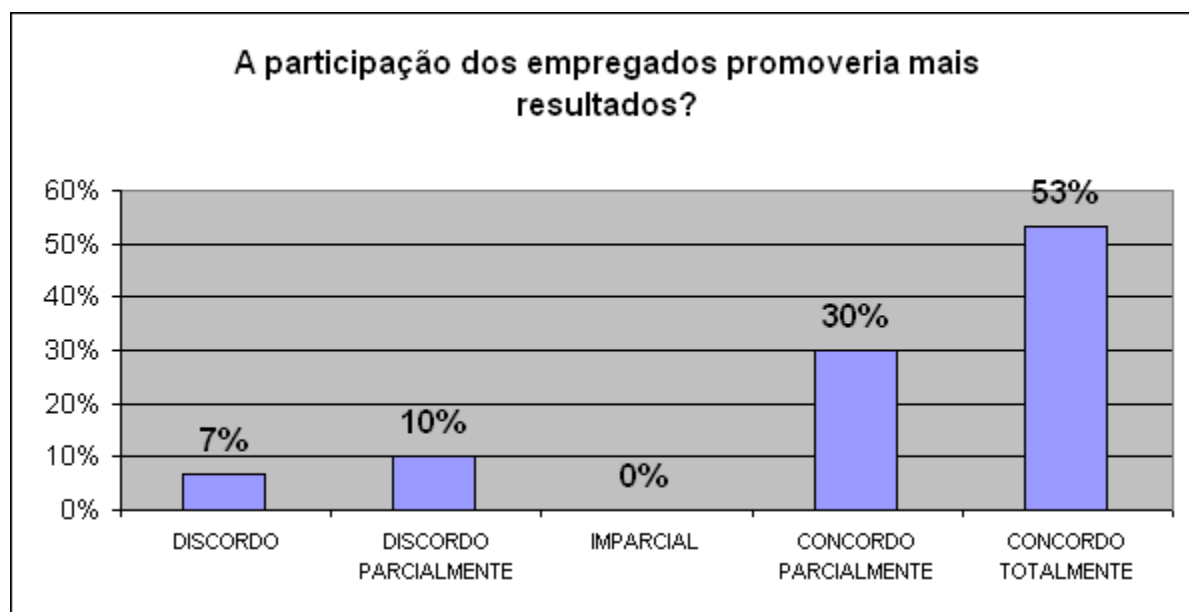


Em relação à prática dos gerentes/chefes no que tange a discutir com os servidores a forma e o conteúdo da implementação dos processos de mudança, o gráfico 15 mostra que 57% dos respondentes discordam da afirmativa, enquanto apenas 3% concordam totalmente, o que evidencia que na instituição tal prática não é reconhecida pela grande maioria dos servidores.

* A participação dos empregados no processo de discussão da elaboração e implementação de mudanças na empresa daria mais validade e promoveria efeitos positivos mais imediatos.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	10%	0%	30%	53%

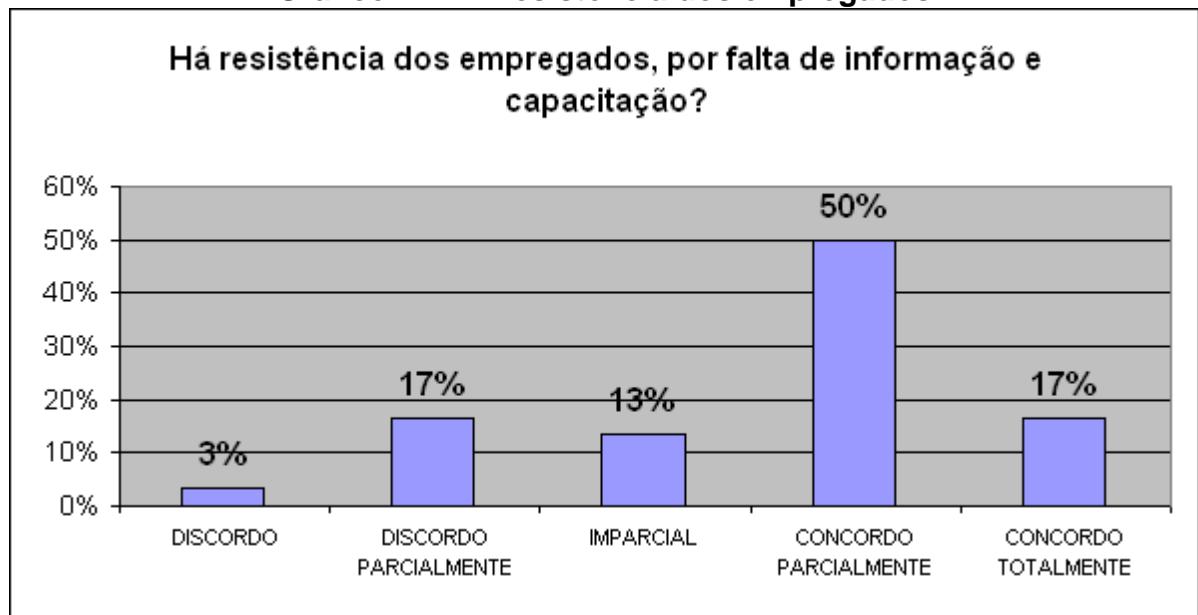
Gráfico 16 – A participação dos empregados e a validade das mudanças



O gráfico 16 mostra que 83% dos respondentes acreditam que a participação efetiva dos servidores daria mais validade aos processos de mudança e promoveria efeitos mais imediatos, o que significa que os servidores estão cientes de sua importância e de seu papel na instituição. Tal informação é de extrema relevância, haja vista, que evidencia que os servidores se propõem a participarem efetivamente e positivamente da formulação dos destinos da instituição. A constatação dessa disponibilidade, poderia promover condições ideais para o exercício da ação comunicativa na instituição pesquisada, de acordo com a proposição de Jürgen Habermas.

* Na sua avaliação a grande maioria dos empregados resiste ao processo de mudança em função de falta de orientação e capacitação nas tecnologias de informática implementadas.

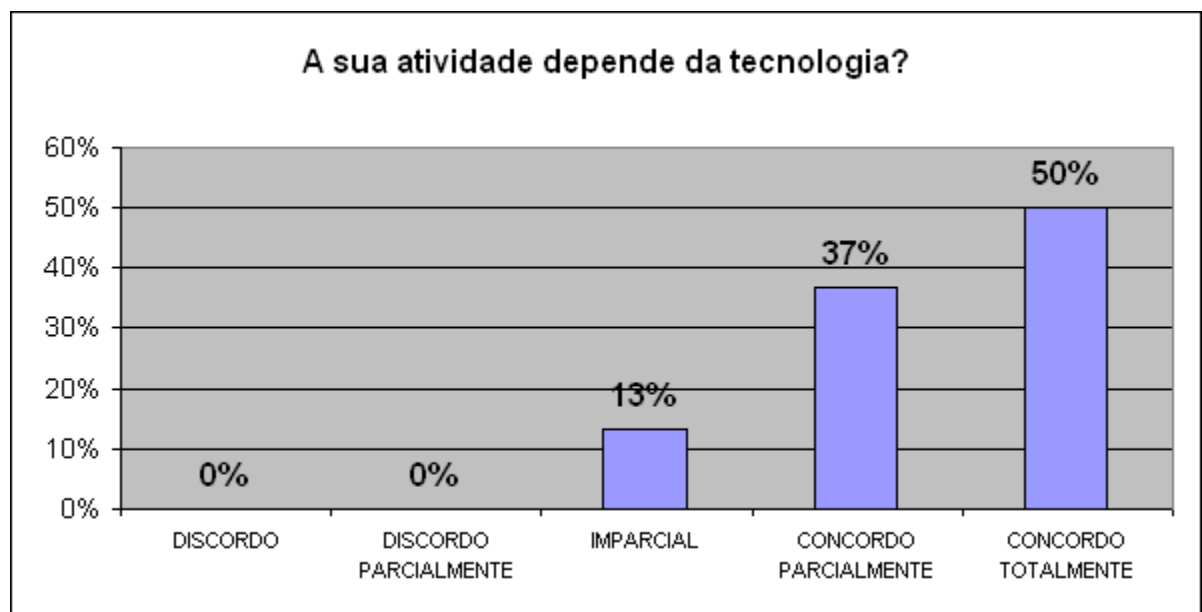
TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	3%	17%	13%	50%	17%

Gráfico 17 – A resistência dos empregados

O gráfico 17 evidencia que os respondentes acreditam que a orientação e a devida capacitação nas tecnologias de informática diminuiria a resistência dos servidores a esse processo de mudança.

* A execução de suas atividades depende do uso de tecnologia de informática.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	0%	0%	13%	37%	50%

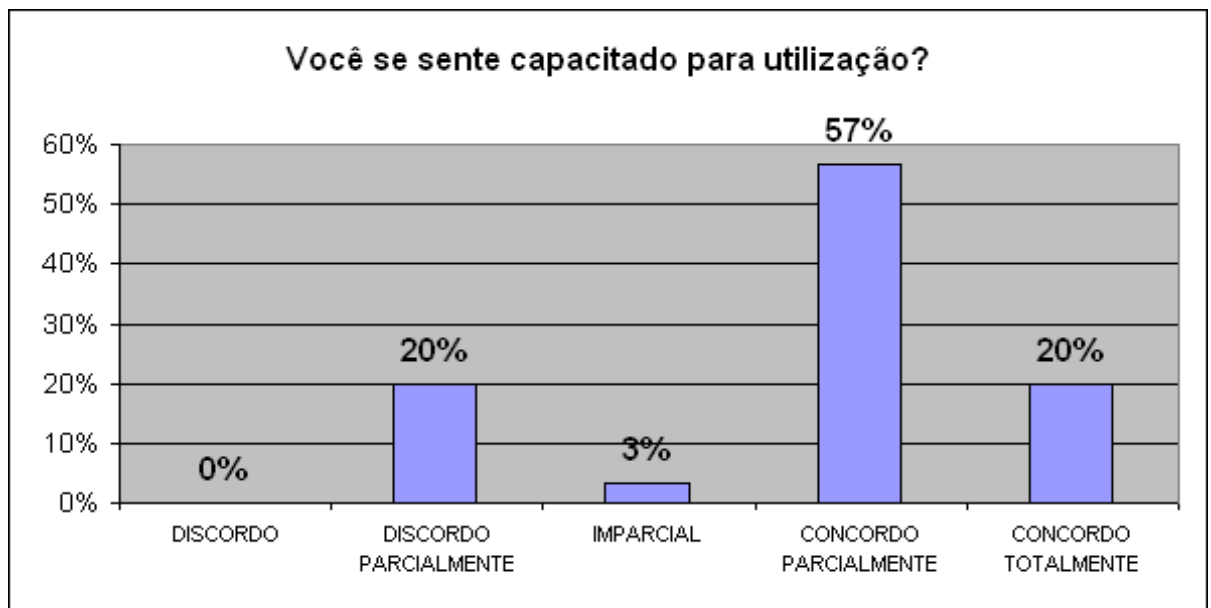
Gráfico 18 – A dependência da tecnologia de informática

O gráfico 18 evidencia que 87% dos respondentes concordam que a execução de suas atividades diárias depende do uso de tecnologias de informática e nenhum respondente discorda dessa assertiva. Tal informação, demonstra que a inserção intensa de tecnologias de informática na instituição vem restringindo a autonomia dos servidores na execução de suas tarefas diárias, tornando-os cada vez mais instrumentalizados e dependentes.

* Você se sente plenamente capacitado a utilizar todos os recursos de tecnologia de informática que vem sendo implementados na instituição.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	0%	20%	3%	57%	20%

Gráfico 19 - A capacitação dos empregados

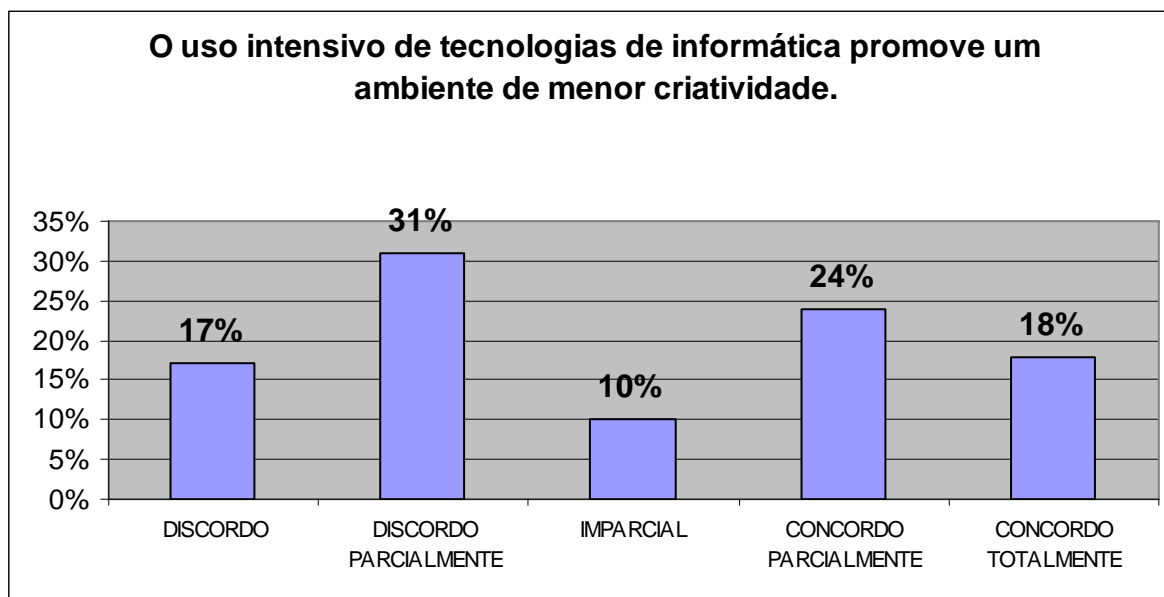


O gráfico 19 mostra que 77% dos respondentes se sentem plenamente capacitados para utilizar os recursos de tecnologia de informática, o que significa que a instituição mantém programas de qualificação e capacitação dos servidores, algo que segundo os próprios servidores diminui as resistências internas.

* Na sua percepção, o uso intensivo de tecnologia de informática na execução de suas atividades promove um ambiente para menor criatividade.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	17%	31%	10%	24%	18%

Gráfico 20 – A tecnologia de informática e a criatividade

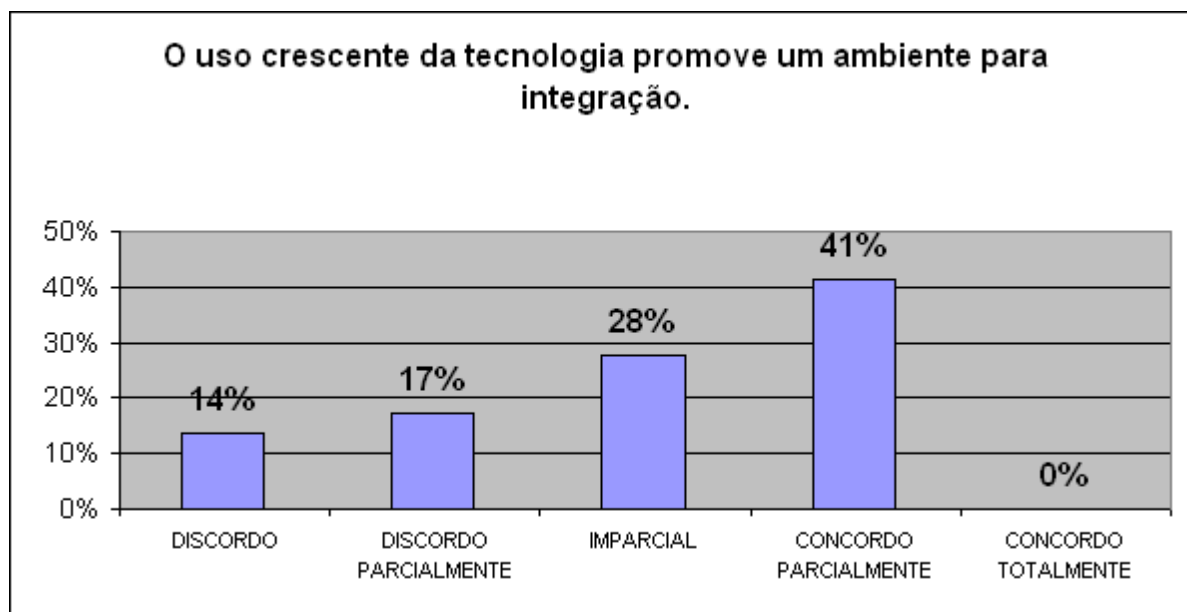


No gráfico 20, constata-se que a maioria dos respondentes (48%) discorda de que o uso intensivo de tecnologias de informática promove um ambiente de menor criatividade na instituição. Entretanto, 42% dos servidores concordam com essa assertiva, o que parece evidenciar uma falta de convergência de percepção dos servidores sobre a questão, principalmente quando se observa que 10% dos respondentes se mantiveram na imparcialidade.

* Na sua percepção, o uso crescente de tecnologia de informática na empresa promove um ambiente para integração entre as pessoas.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	14%	17%	28%	41%	0%

Gráfico 21 – Promoção de um ambiente de integração

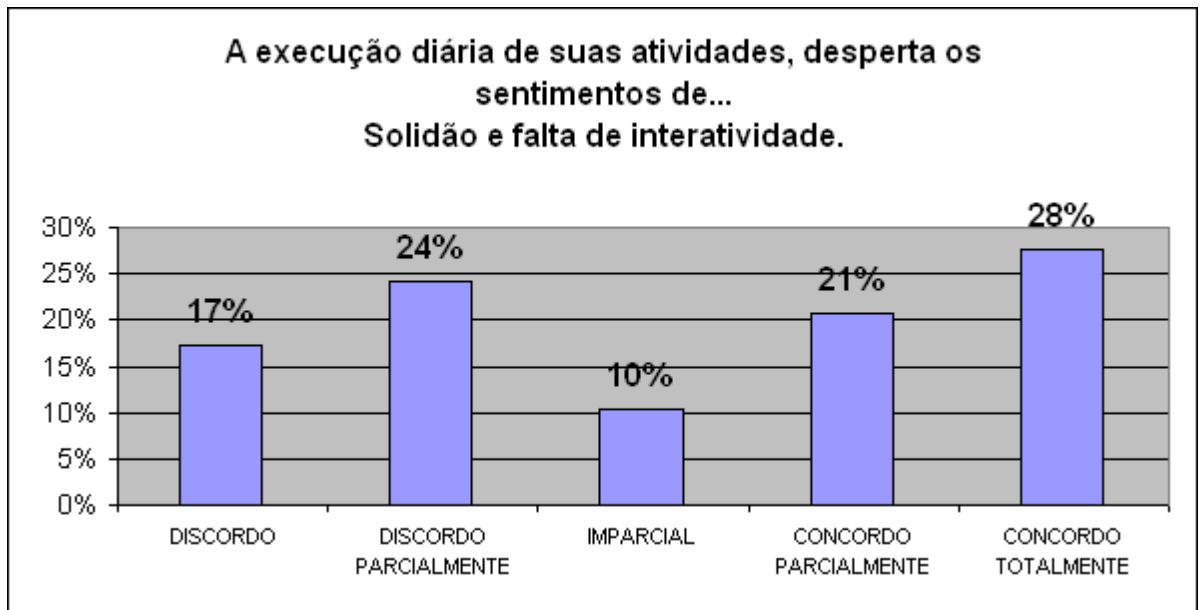


O gráfico 21 mostra que um percentual significativo dos respondentes - 28%, se posicionou de forma imparcial, mas, que se somado ao percentual de 31%, que representa a parcela de servidores que discordam dessa assertiva, perfaz um percentual de 59%, ou seja, a maioria dos servidores não reconhece uma integração funcional, decorrente da inserção de tecnologias de informática. Tal informação ratifica que na instituição pesquisada, os processos de mudança organizacional, cujo ponto marcante foi a inserção de tecnologias de informática, não produziu um ambiente que possibilitasse a ocorrência de diálogos entre os servidores, no sentido do exercício da ação comunicativa.

* A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, os sentimentos de solidão e falta de interatividade na instituição.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	17%	24%	10%	21%	28%

Gráfico 22 – A tecnologia de informática e o sentimento de solidão

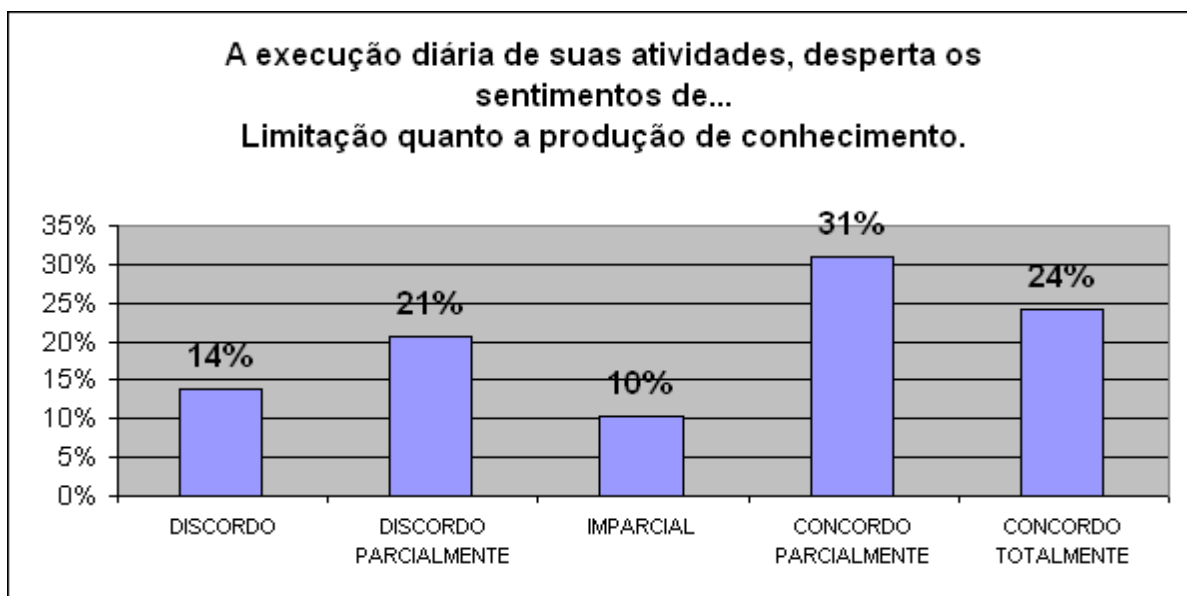


O gráfico 22, nos mostra que 49% dos respondentes acreditam que o emprego intenso de tecnologias de informática na execução diária de suas atividades, desperta os sentimentos de solidão e falta de interatividade na instituição pesquisada, sendo que 10% se mantiveram na imparcialidade. Tal constatação ratifica a informação colhida no gráfico 21, evidenciando que a forma como as tecnologias de informática vêm sendo inseridas na instituição promove um isolamento entre os servidores, o que dificulta qualquer tentativa da prática de uma dialogicidade.

* A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, os sentimentos de limitação quanto à produção de conhecimento/criação.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	14%	21%	10%	31%	24%

Gráfico 23 – A tecnologia de informática e a limitação do conhecimento

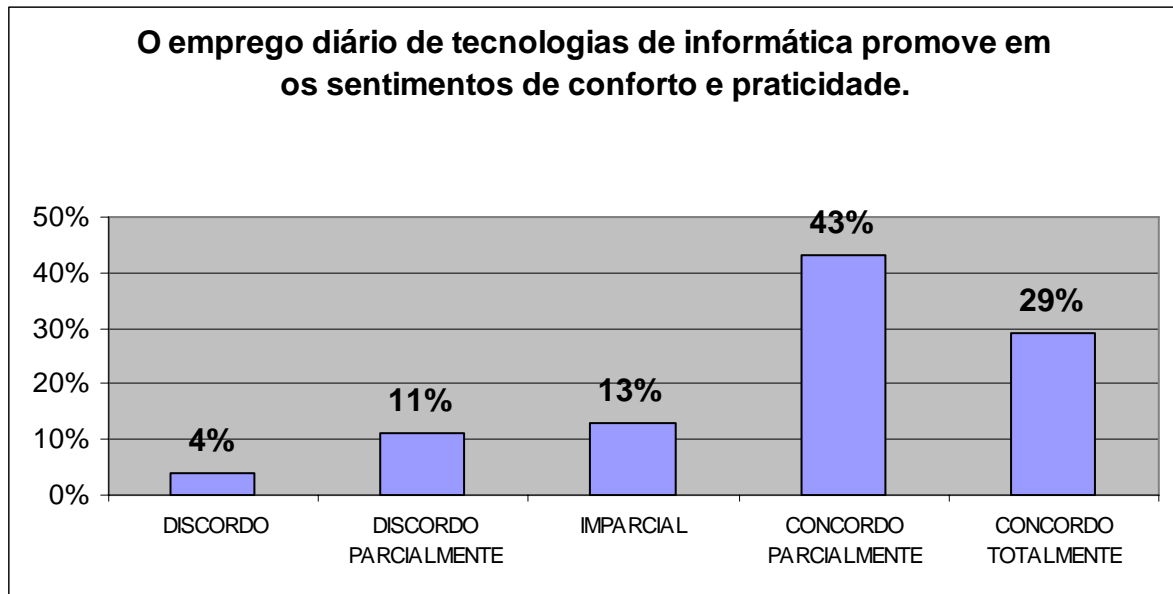


O gráfico 23 mostra que a maioria dos respondentes - 55%, se sente limitado quanto à produção de conhecimentos, sendo que apenas 14% discordam totalmente dessa afirmação. Essa percepção evidencia que na instituição pesquisada não existe uma participação efetiva na produção de conhecimentos por parte dos servidores, quando na execução de suas rotinas diárias.

* A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, os sentimentos de conforto e praticidade.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	4%	11%	13%	43%	29%

Gráfico 24 – As tecnologias de informática e o sentimento de conforto

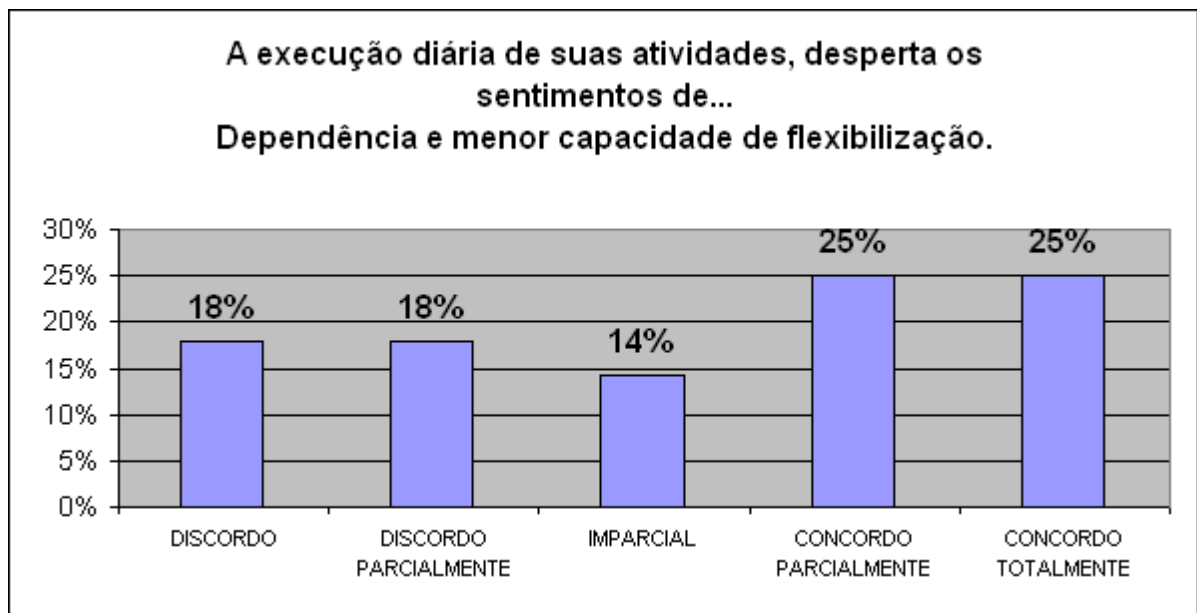


No gráfico 24, constata-se que a maioria dos respondentes – 72%, sente conforto e praticidade em relação ao uso diário das tecnologias de informática e apenas 4% discordam totalmente dessa assertiva. Tal informação parece um tanto contraditória, entretanto pode derivar-se de um quadro falso de emancipação, mas de verdadeira instrumentalização.

A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, os sentimentos de dependência e menor capacidade de flexibilização.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	18%	18%	14%	25%	25%

Gráfico 25 – As tecnologias de informática e o sentimento de dependência

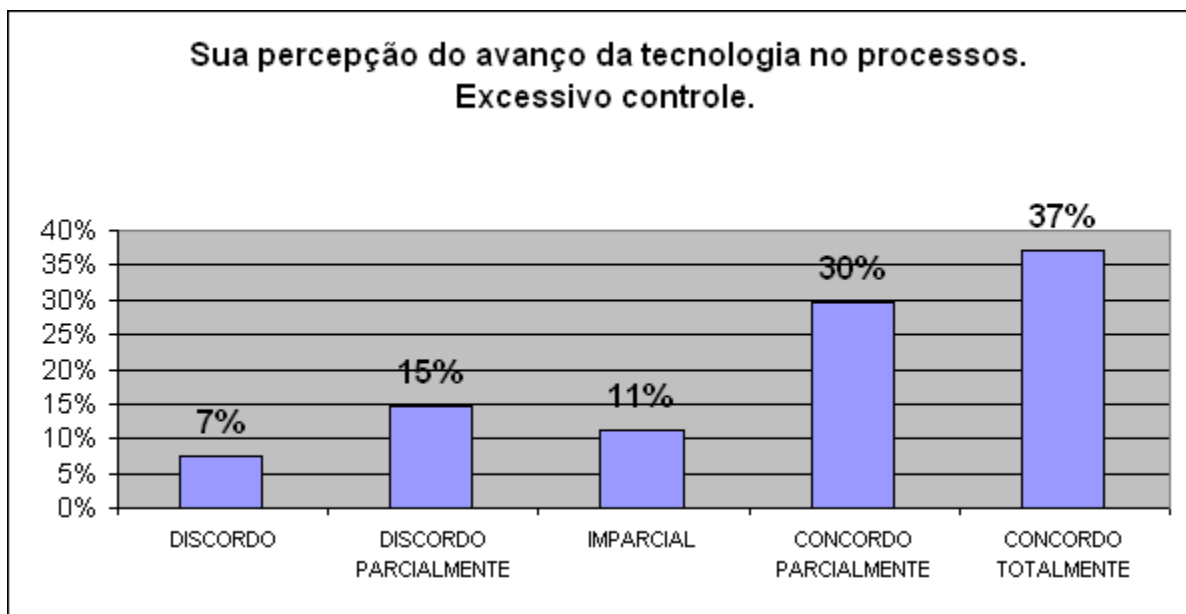


No gráfico 25, verifica-se que apesar dos respondentes se sentirem confortáveis quanto à utilização de tecnologias de informática, reconhecem que as mesmas provocam uma dependência funcional e diminuem a capacidade de flexibilização, quando da execução de suas atividades diárias, delinindo um cenário de intensa instrumentalização dos indivíduos.

* Em relação ao ambiente organizacional a sua percepção acerca do avanço da tecnologia de informática nos processos de trabalho é de excessivo controle.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	15%	11%	30%	37%

Gráfico 26- O avanço da tecnologia e o excessivo controle

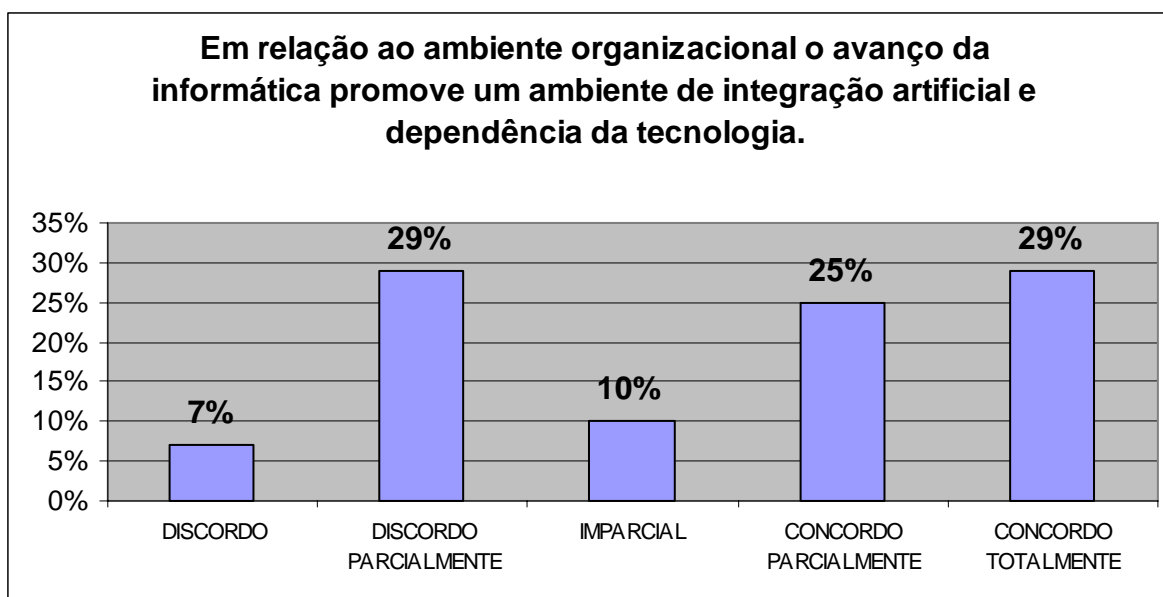


A dependência funcional e diminuição da capacidade de flexibilização apontada no gráfico 25, é consequência de um processo de excessivo controle dos servidores, durante à execução de suas atividades diárias. O gráfico 26 evidencia que 67% dos respondentes concordam com essa assertiva e apenas 7% discordam totalmente dela. Essa informação confirma que os servidores se sentem cada vez mais controlados e instrumentalizados, com o avanço crescente das tecnologias de informática, nos processos de trabalho.

* Em relação ao ambiente organizacional a sua percepção acerca do avanço da tecnologia de informática nos processos de trabalho é de integração artificial e dependência da tecnologia.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	7%	29%	10%	25%	29%

Gráfico 27 - O avanço da informática e a integração artificial

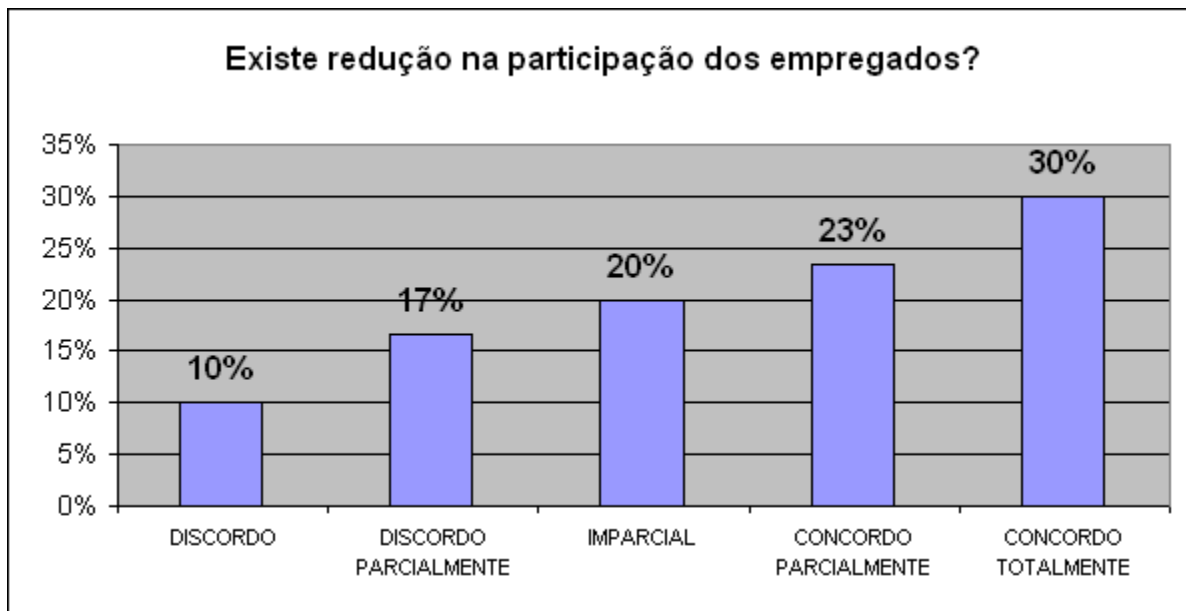


O gráfico 27 confirma a concordância dos respondentes em relação à dependência funcional gerada pelo uso de tecnologias de informática nos processos de trabalho e agrega a informação que a integração gerada entre os indivíduos é para a maioria dos respondentes (54%), de natureza puramente artificial ou estritamente funcional, sendo que apenas 7 % discordam totalmente dessa posição.

* A implementação de mudanças na instituição, via aporte de tecnologia de informática, reduz cada vez mais a participação do empregado(a) nas atividades da empresa.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	10%	17%	20%	23%	30%

Gráfico 28 – as tecnologias de informática e a redução da participação dos empregados

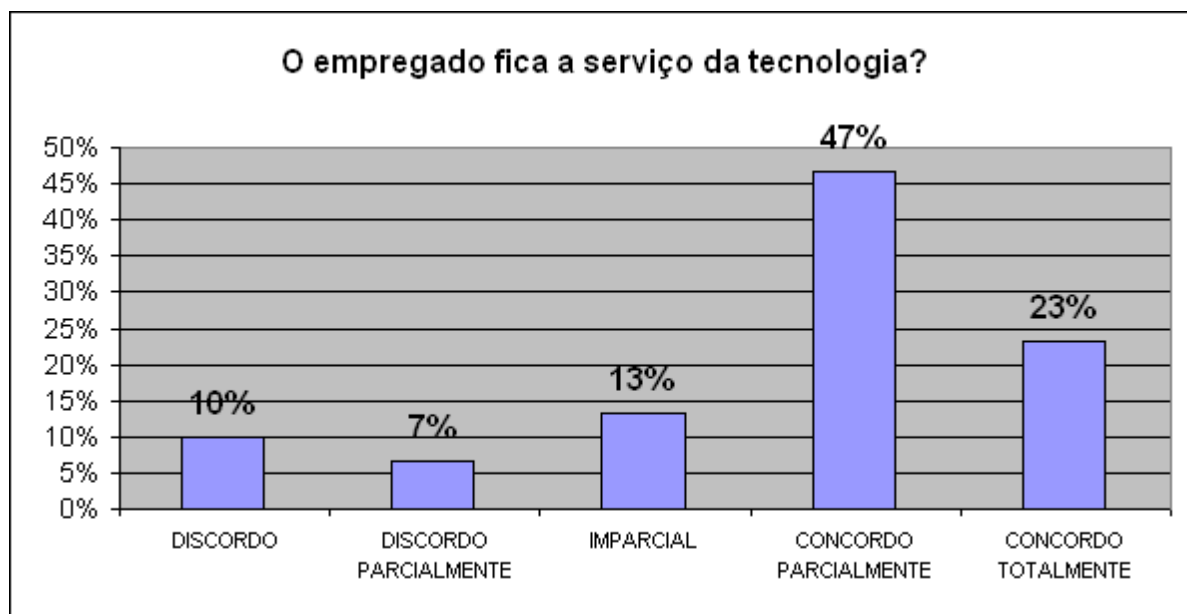


Conforme gráfico 28, a maioria dos respondentes - 53%, concorda que a inserção de tecnologias de informática reduz cada vez mais a participação dos servidores na instituição, percentual que se somado aos 20% que optaram pela imparcialidade totaliza um maioria da ordem de 73%. A percepção dos servidores é bastante negativa em relação à existência de um ambiente participativo na instituição pesquisada.

* A forma como as mudanças vêm sendo implementadas na instituição, coloca o empregado(a) a serviço das tecnologias de informática utilizadas.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	10%	7%	13%	47%	23%

Gráfico 29 – O empregado a serviço das tecnologias de informática

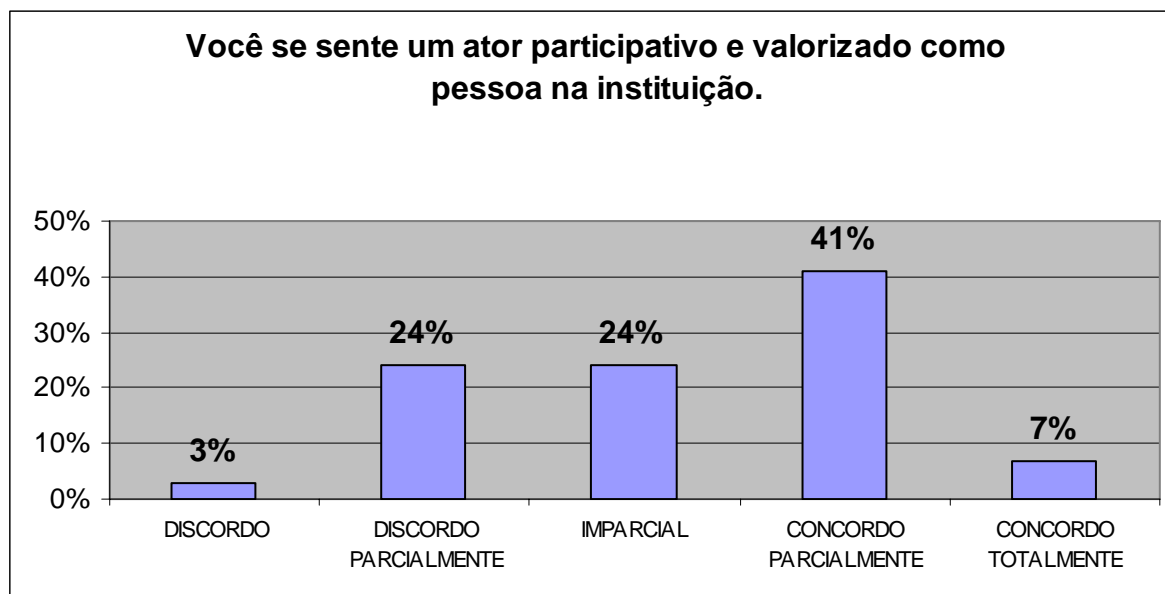


No gráfico 29, constata-se que 70% dos respondentes concordam que as mudanças implementadas, colocam os servidores a serviço das tecnologias de informática, o que ratifica mais ainda a condição de dependência funcional, bem como a redução da participação e a consequente instrumentalização desses servidores na instituição, ou seja, os servidores percebem que a inserção intensa de tecnologias de informática, nos processo de trabalho, os tornam em apenas um meio para o alcance da eficiência dos sistemas.

* Você se sente um ator participativo e valorizado como pessoa na instituição

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	3%	24%	24%	41%	7%

Gráfico 30 – O sentimento de participação e valorização

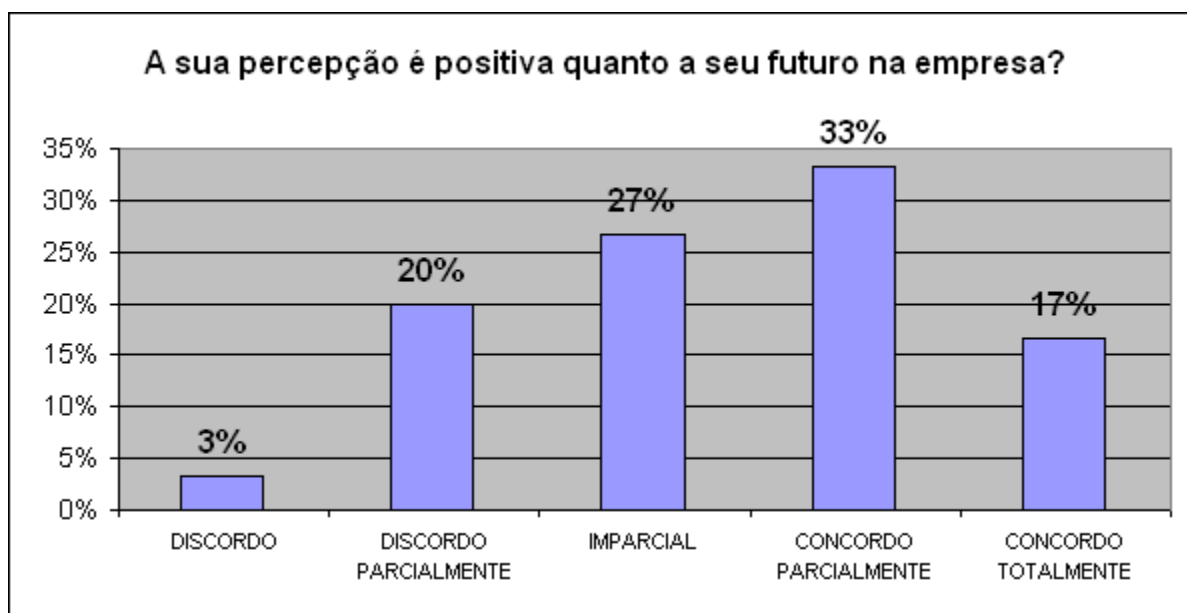


No gráfico 30, verifica-se a minoria dos servidores 48% se sente valorizada como pessoas na instituição, sendo importante se registrar que 24% mantiveram-se imparciais, o que pode implicar que não há uma certeza quanto à percepção de valorização na instituição.

* A sua percepção é positiva quanto a seu futuro na instituição, diante do avanço do aporte de tecnologia de informática.

TOTAL	DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	IMPARCIAL	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
RESP	3%	20%	27%	33%	17%

Gráfico 31 – A percepção quanto ao futuro na empresa



Apesar de se constatar que 27% dos respondentes adotaram uma posição intermediária verifica-se que 50% têm uma percepção positiva quanto a seu futuro na instituição, conforme gráfico 31.

Após efetuarmos as análises individuais e cruzadas dos gráficos é perfeitamente possível elencarmos algumas conclusões:

- a) As mudanças ocorridas na instituição nos últimos anos foram marcadas pela intensa inserção de tecnologias de informática, o que pode ser confirmado, tendo em vista que 64% (ver gráfico 12) dos respondentes concordam com essa assertiva;
- b) Os processos de trabalho foram os mais atingidos com a inserção de tecnologias de informática. No gráfico 8, verifica-se que 82% dos respondentes concordam com essa afirmação;
- c) As conclusões acima são ratificadas quando se constata que 66% dos respondentes (ver gráfico 7) concordam que essas mudanças atingiram todos os setores da instituição e que 66% concordam que tais mudanças alteraram a forma de execução de suas atividades diárias e 87% afirmam ser dependentes da tecnologia de informática para executarem suas atividades;

- d) A forma como as tecnologias de informática estão sendo inseridas nos processos de trabalho, retiram autonomia dos servidores na execução de suas atividades, bem como limitam a produção individual de conhecimento. Esses efeitos são confirmados quando se consta que 64% dos respondentes sentem perda de autonomia (ver gráfico 4), enquanto 55% sentem-se limitados na produção individual de conhecimento;
- e) Os gerentes não têm a prática de discutirem com os servidores sobre os processos de mudança implementados na empresa. Essa conclusão foi possível a partir da constatação que 57% dos servidores (ver gráfico 15) concordam com aquela afirmação e que 54% deles acreditam que a integração funcional é puramente artificial, (ver gráfico 27);
- f) A grande maioria dos servidores 83% (ver gráfico 16), acredita que a sua participação daria mais validade e diminuiria a resistência em relação à inserção de tecnologias de informática nos processo de trabalho, ainda que 67% (ver gráfico 17), acredita que a capacitação também seria uma boa alternativa para a diminuição dessas resistências.
- g) Com a inserção das tecnologias de informática nos processos de trabalho, a grande maioria dos servidores se sente controlado funcionalmente e a serviço dos sistemas e das prerrogativas das atividades automatizadas, o que pode ser verificado por meio dos gráficos 26 e 29;
- h) Mesmo diante do avanço das tecnologias de informática, cerca de metade dos servidores têm uma percepção positiva em relação ao seu futuro na instituição, o que pode ter sido influenciada pela estabilidade oferecida por uma instituição pública, mas que mesmo assim, não produziu maioria.

Após a análise dos resultados da pesquisa, tanto no que tange àqueles obtidos por meio da realização de entrevistas junto aos gerentes, bem como, por meio da aplicação de questionários junto aos servidores que não exerciam função de gerência, constata-se que, a forma e a intensidade com que as tecnologias de informática vêm sendo inseridas na instituição, estão provocando em geral, perda de autonomia na execução das tarefas, sejam gerenciais ou não, isolamento funcional e principalmente rígidos controles das rotinas de trabalho, caracterizando que o processo de "modernização" da instituição, se apoia

basicamente na automação dos processos de execução das atividades, mantendo ainda rígidas as relações de trabalho, típicos dos sistemas fordistas.

Os servidores, inclusive gerentes, se sentem dependentes das tecnologias de informática para a execução de suas atividades, bem como limitados na sua capacidade de criação, o que delineia um quadro claro de instrumentalização.

No que pese a maioria dos servidores acreditar que sua participação nos processos de mudança organizacional daria mais validade e diminuiria as resistências, não existe na instituição pesquisada a prática dos gerentes discutirem com os servidores sobre a implementação dessas mudanças.

A falta de participação dos servidores nos processos de mudança organizacional e a ausência de uma ação dialógica, promovida pela instituição, caracteriza um ambiente em que não há o exercício da ação comunicativa nos termos propostos por Jürgen Habermas. Desta forma, conclui-se que na instituição pesquisada ainda resta um longo caminho a ser percorrido para que haja o exercício da ação comunicativa.

Nesta seção, apresentaram-se análises individuais dos gráficos, bem como relações entre eles, no sentido de se construir conclusões sobre a percepção dos indivíduos no que respeita à problemática em tela.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa não teve a pretensão de apresentar conclusões definitivas ou prescritivas, mesmo porque como estudo de caso, seus resultados não podem ser generalizados, entretanto, se constituem em tendências ou em indicativos consistentes a serem aprofundados em pesquisas futuras.

Nesta pesquisa, o objetivo da investigação foi identificar as percepções dos indivíduos diante do avanço das tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional. Para tanto, utilizou-se como referencial teórico básico o pensamento de Jürgen Habermas, notadamente a sua teoria da ação comunicativa, cuja essência é a razão comunicativa que se diferencia da razão tradicional – a razão funcionalista ou instrumental, que permeia todas as relações que ocorrem nas organizações e na sociedade, cuja base ideológica vem sustentando o mundo moderno e principalmente após revolução industrial, o modo de produção capitalista, que exerce domínio tanto nos sistemas produtivos, como em toda a sociedade. Dado a importância das contribuições e no sentido de se construir um entendimento mais consistente sobre razão e racionalidade, apresentou-se inicialmente o pensamento de Max Weber, e as críticas produzidas pela Escola de Frankfurt, em sua primeira fase, notadamente aquelas derivadas do pensamento de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno.

Desta forma, a interpretação, tanto da fala dos gerentes, quanto das informações prestadas pelos servidores por meio de questionários, foi construída a partir de uma releitura das construções teóricas apresentadas, cujo núcleo de sustentação desta pesquisa foi a teoria da razão comunicativa de Jürgen Habermas.

Depois de efetuadas as análises das entrevistas e dos questionários foi possível concluirmos que:

- a) A instituição pesquisada tem promovido mudanças, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologias de informática e automatização dos processos;
- b) A inserção de tecnologias de informática atingiu todos os setores da instituição e mudou drasticamente à rotina dos empregados;

- c) Com o avanço das tecnologias de informática, os servidores e gerentes sentem que vêm perdendo autonomia na execução diária de suas atividades, bem como se sentem cada vez mais controlados;
- d) Os servidores acreditam que a inserção de tecnologias de informática limita cada vez mais a capacidade de produção de conhecimento ao passo que provoca uma integração funcional artificial;
- e) Na instituição não existe a prática dos gerentes discutirem os processos de mudança com os servidores e admitem, assim com estes, que a participação de todos daria maior validade e diminuiria a resistência existente;
- f) É quase unânime a percepção dos servidores acerca de que o homem está a serviço dos sistemas e não os sistemas a serviço do homem na instituição e na sociedade.

É importante se registrar que as opiniões e percepções dos gerentes sobre a forma como as tecnologias de informática estão sendo inseridas na instituição, convergem com as percepções dos servidores em geral, entretanto vale ressaltar:

- a) O gerente (A) que trabalha na área de desenvolvimento de sistemas reconhece que o uso de tecnologias de informática nos processos de trabalho provoca um rígido controle na execução das atividades diárias dos servidores, além de diminuir a sua autonomia e limitar a produção de conhecimento. Contudo, acredita que a capacitação técnica diminuiu a resistência e a insatisfação dos servidores, com o que discordam os gerentes (B) e (C), que trabalham na área de atendimento;
- b) O gerente (A) acredita que o avanço das tecnologias de informática nas organizações e na sociedade é um processo inexorável, devendo o indivíduo se adaptar, apesar de reconhecer que a participação de todos no processo de mudança é importante. Os gerentes (B) e (C) acreditam que se deve refletir sobre o avanço das tecnologias de informática nas organizações e na sociedade, haja vista, que quaisquer tecnologias devam proporcionar o bem-estar dos indivíduos, seja nas organizações, como na sociedade e que a participação deles nesse processo é extremamente vital;

À luz da fundamentação teórica que embasou esta pesquisa e após as análises dos questionários e das entrevistas, pode-se concluir:

- a) No que pese a instituição ser pública, a forma como os processos de mudança são implementados, nos quais as tecnologias de informática são inseridas com muita intensidade, nos leva a acreditar que a razão que permeia essas ações é claramente dirigidas a fins pré-determinados, nos termos clarificados por Max Weber, como: elevação de produtividade, automatização dos processos de trabalho, padronização das tarefas e controle das rotinas diárias, sendo um típico modelo taylorista-fordista;
- b) A redução da autonomia e a falta de participação dos servidores, que exercem ou não função de gerência, evidencia que as ações implementadas na instituição são extremamente verticalizadas e que o avanço das tecnologias de informática nos processos de trabalho, tendem a instrumentalizar cada vez mais o indivíduo, colocando-o em uma posição secundária, na forma descrita e criticada pela Escola de Frankfurt, notadamente no pensamento de Max Horkheimer e Theodor W. Adorno;
- c) O uso intensivo de tecnologias de informática na execução diária das atividades, aliado ao fato de que não existe na instituição uma prática gerencial no sentido da discussão com os servidores sobre os processos de mudança, promove um isolamento funcional, o que dificulta o exercício da ação comunicativa, nos termos propostos por Jürgen Habermas.

De certo, tanto as instituições públicas, como as empresas privadas, formulam e implementam suas estratégias, bem como conduzem os processos de mudanças sob a razão vigente – razão instrumental, que há séculos e principalmente após a revolução industrial permeia as relações entre os indivíduos tanto nas organizações, quanto na sociedade. A razão instrumental na realidade é produto e consequência das ações das estruturas dominantes, capitalistas ou não, que se materializam e se reproduzem de várias formas e cuja lógica se faz presente, não raro, em todas as esferas de atividades humanas, e por encontrar eco e se relacionar simbioticamente com o Estado, tendem a se perpetuar.

Podemos afirmar que as percepções e opiniões analisadas apontam no sentido de que a instituição pesquisada, desenvolve suas estratégias sob a lógica da

“modernização” dos processos de trabalho, na qual resta ao indivíduo apenas o papel secundário de viabilização (meio) dos objetivos predefinidos, tendo as tecnologias o destaque nessa dinâmica, o que caracteriza uma ação essencialmente funcionalista ou instrumental.

A instituição pesquisada vem conduzindo, nos últimos anos, um processo de modernização, cujo ponto principal é introdução de tecnologias de informática, dentre outras, para fins de otimização dos processos de trabalho, sendo preponderante o uso da ação estratégica, visando melhorar o atendimento aos seus beneficiários. Entretanto, a forma como a instituição vem conduzindo os processos de mudança, parece seguir a uma lógica vigente, que é a lógica da modernização tecnológica dos processos de trabalho, que se de um lado instrumentaliza os servidores, de outro melhora as condições de atendimento aos seus beneficiários.

De toda a sorte, vale lembrar que a consciência dos gerentes e servidores em relação ao processo de instrumentalização, materializado via modernização e racionalização, imposto pelos níveis estratégicos da instituição, aliada a crença de que a participação de todos daria mais validade às mudanças e diminuiria as resistências, podem promover ao longo do tempo a necessidade do exercício da ação comunicativa nos termos propostos por Jürgen Habermas.

É importante se registrar que em conformidade com as razões elencadas no início desta conclusão, esta pesquisa não tem a pretensão esgotar as discussões e análises sobre a problemática em tela, por isso sugere-se que sejam realizados novos estudos e pesquisas, visando se comparar a percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias de informática, tanto em instituições públicas como privadas, bem como produzir análises sobre a percepção da sociedade acerca da problemática em tela, principalmente a partir da manifestação dos clientes e usuários das instituições pesquisadas.

Outra sugestão, seria a realização de pesquisas simultâneas em várias regiões do país, objetivando se entender se os valores culturais e regionais podem influenciar na percepção dos indivíduos acerca do problemática em tela, de forma a produzir resultados diversos. Desta forma, acredita-se é possível se alcançar conclusões mais contributivas e consistentes.

REFERÊNCIAS

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

BERARDI, Franco. **Lá fábrica de la infelicidad**. Nuevas formas de trabajo y movimiento global. Madrid. Traficantes de Sueños, 2003.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido se desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Lisboa: Afrodite, 1972.

FERNÁNDEZ, Sérgio P. **Habermas y la teoría crítica de la sociedad**. In: Cinta de Moebio, nº 01, Septiembre de 1997, Facultad de Ciencias Sociales. Universidade de Chile.

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

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Modelos de homem e teoria administrativa**. In: Revista de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. EAES/FGV, vol. 18, n. 2, dez/2001.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

HABERMAS, Jurgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Tradução de Luiz Sérgio Repa e Rodnei Nascimento. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

----- **Teoría de la acción comunicativa: racionalidade da ação e racionalização social**. Tomo I. Versión castellana de Manuel Jiménez Redondo. 4. ed. Madri: Taurus, 2003.

----- **Teoría de la acción comunicativa: crítica da razão funcionalista**. Tomo II. Versión castellana de Manuel Jiménez Redondo. 4. ed. Madri: Taurus, 2003.

HORKHEIMER, Max. **Teoria crítica I: uma documentação**. Tradução de Hilde Cohn. São Paulo: Perspectiva, 1990.

HORKHEIMER, Max e ADORNO Theodor W. **Dialética do esclarecimento**. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

IAROSINSKI, Maristela H. **Contribuições da teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas para a educação tecnológica.** Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Educação Tecnológica de Curitiba-PR. Curitiba, 2.000.

MARCUSE, Herbert. **Industrialismo e capitalismo na obra de Max Weber.** Tradução de Wolfgang Leo Maar. Conferência no XV Congresso de Sociólogos da Alemanha, Heidelberg, 1964. Disponível em <www.antivalor.kit.net/textos/marcuse>. Acesso em 28.07.2005.

----- **A noção do progresso à luz da psicanálise.** Tradução de Isabel Loureiro. Conferência publicada em Psychoanalyse und Politik, Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt, 1968. Disponível em <www.antivalor.kit.net/textos/marcuse>. Acesso em 28.07.2005.

MARX, Karl. **O Capital:** crítica da economia política. Livro 1, vol 1. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 7. ed. São Paulo: Difel, 1982.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas.** São Paulo: Futura, 2003.

MOTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

----- **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Unijuí, 2002.

----- **Flexibilização organizacional:** mito ou realidade? 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **A dialética da pós-modernidade:** a sociedade em transformação. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOOD Jr., Thomaz (Coordenador). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXOS.

ANEXO 1: Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente A), concedida ao mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 01/09/20005.

ENTREVISTADOR: Qual a data de seu nascimento?

ENTREVISTADO: 10 de março de 1964.

ENTREVISTADOR: Qual a sua escolaridade?

ENTREVISTADO: Nível Superior

ENTREVISTADOR: Há quanto tempo você está na empresa?

ENTREVISTADO: Há 20 anos.

ENTREVISTADOR: Exerce algum cargo de comando na empresa?

ENTREVISTADO: Participo do Projeto "FILA"

ENTREVISTADOR: Fale um pouco desse Projeto.

ENTREVISTADO: É um Projeto encarregado de gerenciar o fluxo de atendimento nas Agências da Previdência Social. É um Projeto na área de tecnologia, gerenciamento e controle de atendimento.

ENTREVISTADOR: Nos últimos anos a Instituição tem promovido muitas mudanças, e a tecnologia e informática foram pontos marcantes?

ENTREVISTADO: Sim. A Instituição tem uma empresa terceirizada que faz trabalhos na área de informática, dá suporte a parte técnica.

ENTREVISTADOR: Essas mudanças atingiram todos os setores da empresa, ou foram só alguns?

ENTREVISTADO: Atingiu todos os setores, principalmente as agências de atendimento, recursos humanos, logística, criação de novos sistemas, sistemas monitorados, mas, muitas coisas ainda precisam ser feitas.

ENTREVISTADOR: Na sua avaliação essas mudanças que ocorreram principalmente na área de informática, foram intensas, muito intensas, ou não houve mudanças?

ENTREVISTADO: Nos últimos 10 anos a informática entrou forte na instituição e explodiu na década de 90. Tivemos um avanço nessa política variada, hoje notamos uma certa estagnação, que na década de 80 não existia nada.

ENTREVISTADOR: Quando exatamente que houve esse processo de mudança na informática?

ENTREVISTADO: Na década de 90.

ENTREVISTADOR: Nos últimos dez anos a informática essa quantidade de tarefa aumentou ou diminuiu?

ENTREVISTADO: Diminuiu, tem menos tarefa. A produtividade aumentou e mudou bastante.

ENTREVISTADOR: O que você chama de produtividade?

ENTREVISTADO: Fazer mais em menor tempo e com maior segurança.

ANEXO 2: Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente B), concedida o mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 16/09/20005.

ENTREVISTADOR: Qual a data de seu nascimento?

ENTREVISTADO: 10 de março de 1955.

ENTREVISTADOR: Qual a sua escolaridade?

ENTREVISTADO: Nível Superior

ENTREVISTADOR: Há quanto tempo você está na empresa?

ENTREVISTADO: Há 25 anos.

ENTREVISTADOR: Gostaria que você falasse da sua experiência na organização em relação à mudança, principalmente no que tange a inserção de tecnologias de informática.

ENTREVISTADO: essas mudanças aconteceram sem que tivesse tido treinamento aos funcionários. Os funcionários não foram comunicados, e não consultados. Muitas pessoas não sabiam utilizar os sistemas. Não sabiam nem ligar o computador, então muitas saíram, porque não se adaptaram. Tinham aversão à tecnologia, e as que ficaram se sobrecarregaram, tinham que fazer o serviço deles e dos outros. Todo o trabalho, que feito manualmente, foi todo informatizado, praticamente teve que mudar todo o processo de trabalho que era manual e precisava de várias pessoas. A mudança é total porque, todo trabalho era feito no canetão ou na máquina de datilografar. Muda totalmente porque você não vai mais usar a máquina de datilografar, você vai ter que se adaptar aquele sistema que foi imposto, que você não participou, nem ajudou a elaborar, você nem sabe se aquilo vai atender as suas necessidades, mas você tem que se adaptar a ele, ou então você está fora da organização.

ENTREVISTADOR: Em relação à capacidade e a criatividade das pessoas, em sua avaliação a informática, ela melhora o ambiente para a criatividade ou diminui a criatividade na execução das tarefas?

ENTREVISTADO: Diminui totalmente, por que você pega tudo pronto. Ta pronto é só você inserir os dados.

ENTREVISTADOR: Em relação à autonomia, o que você acha dos processos de trabalho que envolvem “pacotes” de informática; o empregado tem mais autonomia para resolver as questões, para conduzir suas atividades ou ele tem que atender as prerrogativas do sistema

ENTREVISTADO: Lógico, que acaba com a autonomia, porque você tem que fazer de acordo com que o sistema quer, não o que você está querendo; perde totalmente a autonomia e você é controlado o tempo todo por aquele sistema. O chefe está o tempo todo monitorando por que aquele sistema também. O que você faz de certo ou errado a prova está ali. Então você se sente até vigiado o tempo inteiro, porque não tem como esconder o erro, ta tudo ali, tem que se adaptar.

ENTREVISTADOR: Houve um ambiente de diálogo entre os empregados, gerentes ou chefes, nesses momentos de mudança organizacional, nesses momentos de aportes de tecnologias de informática?

ENTREVISTADO: o diálogo assim devia ter sido implantado, mas não houve treinamento, não houve consulta, ou uma opinião de aquilo ia atender as necessidades dos funcionários.

ENTREVISTADOR: você conhece casos de pessoas que estão totalmente inaptas para trabalhar com tecnologia, que não estão suficientemente capacitadas?

ENTREVISTADO: Existem várias pessoas assim, tem pessoas que verdadeira aversão à tecnologia e não se adaptam de jeito nenhum.

ENTREVISTADOR: Em relação ao sentimento de valorização dos empregados na organização, como é que você percebe esse avanço contínuo da informática?

ENTREVISTADO: Na minha opinião, com o avanço da informática o funcionário ficou totalmente desvalorizado, por que lê está cedendo lugar à máquina. A organização não precisa mais do funcionário pequeno, ela só precisa do funcionário que saiba usar aquelas máquina, usar aquele programa. Então qualquer pessoa que saiba usar aquele programa pode substituir ele a qualquer momento, não precisa mais do homem..

ENTREVISTADOR: Em relação ao ambiente organizacional, com o avanço da informática, as pessoas conversam mais, elas dialogam ou a informática promove um ambiente de isolamento funcional?

ENTREVISTADO: Eu acho que as pessoas ficam mais isoladas, passam a conversar menos até porque quando o computador chega o ambiente é totalmente modificado, porque é o computador que fica no ar-condicionado, enquanto você podia trabalhar no calor, com ventilador e ninguém estava nem aí. Mas com a chegada do computador já precisa de ar-condicionado, porque ele não pode esquentar e todo mundo fica isolado, na sua cabine de frente para o computador, acabou as conversas de lado acabou as brincadeiras. Então ta todo mundo ali a serviço da máquina, você se isola totalmente.

ENTREVISTADOR: As atividades que estão sendo diariamente executadas dependem da informática, ou seja, do uso de informática?

ENTREVISTADO: Do uso de informática, não, mas depois da informática, passou a depender totalmente dela até o sistema a ser implantado pela DATAPREV.

ENTREVISTADOR: Quer dizer que hoje as atividades executadas dependem necessariamente do uso de tecnologia de informática?

ENTREVISTADO: Isso.

ENTREVISTADOR: Você acha que o avanço de tecnologia de informática abre mais postos de trabalho ou ela diminui cada vez mais os postos de trabalho?

ENTREVISTADO: Diminui cada vez mais os postos de trabalho. O homem está sendo substituído pelas máquinas, pelo seu avanço.

ENTREVISTADOR: Isso acontece na organização e no trabalho como um todo?

ENTREVISTADO: Até porque, quando as coisas eram manuais, você precisava de mais pessoas para escrever, para datilografar, e com o sistema, uma pessoa faz o trabalho de vinte.

ENTREVISTADOR: Na sua opinião a quem favorece o avanço da informática nas organizações e na sociedade?

ENTREVISTADO: Favorece esse capitalismo, que tem grande poder e quer crescer cada vez mais, e a tecnologia contribui para isso, porque a máquina não reivindica, não cobra direitos trabalhistas, hora-extra, então para eles há uma vantagem muito grande nas máquinas.

ENTREVISTADOR: Na sua opinião como as mudanças vêm acontecendo nas organizações, basicamente a partir do avanço maciço da informática, coloca o homem a serviço da informática ou a informática a serviço do homem?

ENTREVISTADO: Coloca o homem a serviço da informática. O avanço vai ser para ele aprender como utilizar a informática. Não é a informática que tem que se adaptar a ele,, é ele que tem que se adaptar a informática, tem que trabalhar para atender a que o sistema está pedindo.

ENTREVISTADOR: Na sua avaliação a participação dos empregados na elaboração, ou implementação das mudanças na empresa daria mais validade e promoveria efeitos positivos mais imediatos nas empresas?

ENTREVISTADO: Acho que a participação seria fundamental, porque esse processo não tem como ser implantado. O processo seria implantado de qualquer maneira, só que com a colaboração dos funcionários, com a conscientização deles e com a ajuda deles, para adequar aquele sistema às suas necessidades, seria muito mais fácil à adaptação. Como não foi consultado, o funcionário na hora de instalar o computador ou quando dá um erro, ele não quer nem saber. Ele diz logo: isso aí, não é comigo. Então ao invés de agilizar o processo, às vezes até mais lento, porque as pessoas que não tiveram participação, não têm comprometimento com aquilo.

ENTREVISTADOR: Em relação à resistência que ocorre na organização, quanto a inserção de tecnologias de informática, qual é a sua avaliação?

ENTREVISTADA: Primeiro porque geralmente as empresas não consultam os empregados na hora de implantar os sistemas. Então, ele já se sente excluído, e por ele não está capacitado, o primeiro pensamento dele é que ele vai ser posto na rua, mas se a empresa conscientiza o funcionário sobre o sistema, e qualifica, ele vai ter mais habilidade nesse processo, ele vai se sentir fazendo parte daquele processo, de informatização, então ele vai ter mais comprometimento, se ele não é conscientizado, nem qualificado, ele não teria participação nenhuma na criação daquele sistema, se ele é qualificado, ele pode aceitar a se adaptar aquele sistema normalmente,, por que se ele não participar do sistema, ele não se sente comprometido com aquilo. Apesar de estar qualificado, quando você participa do processo, se empenha mais.

ENTREVISTADOR: Qual a sua percepção quanto ao futuro dos empregados na organização, diante do avanço das tecnologias de informática?

ENTREVISTADA: Pelo avanço da tecnologia, não vai existir mais empregados, daqui a alguns dias, as pessoas têm que ficar atentas para isso, porque é uma substituição que está sendo feita gradualmente. Quando o computador chegou em uma sala que tinha dez pessoas, diminui para duas, oito já estão fora. Aí aquelas duas se não se adaptarem eles arrumam outras que sabem e essas duas, já estão fora. Então isso aí é uma coisa gradual. Eu não vejo futuro para o empregado em uma empresa que está avançando em tecnologia. Vai acabar o emprego.

ENTREVISTADOR: Em relação ao posicionamento do homem na sociedade, como é a tua percepção em relação a isso? A tecnologia cada vez mais avança, novos caminhos e mercados na sociedade, qual a tua percepção diante do avanço crescente da tecnologia e as implicações que ela vai produzir na sociedade em relação ao homem?

ENTREVISTADA: isso está acontecendo hoje. Hoje eu observo muitas pessoas, que se isolam, que passam o dia todinho no computador. Em casa no final de semana as pessoas passam o sábado e o domingo na frente do computador, você está eliminado seus amigos, e arrumando novos tipos de amigos, os amigos virtuais. Estão assassinando o português, agora não se fala mais você é vc e pq, e ninguém atenta para isso. Namorado, ninguém vai mais para rua para procurar, vai procurar namorado virtual, amizade virtual, até sexo virtual. As pessoas estão saindo do mundo real e entrando nesse mundo virtual. As pessoas não percebem que estão ficando escravos da máquina. Eles estão sendo dominados pela máquina. Em vez de o homem ser o dominado é a máquina que está escravizando você. Você perde a noção de como viver com as pessoas. As pessoas acham o máximo estarem usando tecnologias. Tá todo mundo na Internet, falando com os E.U.A, com o Japão, mas não tem mais o contato, não tem mais nada.

ANEXO 3: Transcrição de entrevista realizada com servidor do INSS (Gerente C), concedida ao mestrando José Henrique Frazão Costa no dia 30/09/20005.

ENTREVISTADOR: Qual a data de seu nascimento?

ENTREVISTADA: 05 de abril de 1968.

ENTREVISTADOR: Qual o seu nível de escolaridade?

ENTREVISTADA: Superior – Ciências Econômicas.

ENTREVISTADOR: Há quanto tempo você está na instituição?

ENTREVISTADA: 10 anos

ENTREVISTADOR: Você já exerceu quantos cargos ou funções de chefia?

ENTREVISTADA: 02 cargos.

ENTREVISTADOR: Qual o cargo ou função de chefia que você atualmente exerce?

ENTREVISTADA: Gerente de Atendimento.

ENTREVISTADOR: A sua instituição tem promovido mudanças em sua estrutura e/ou nos processos de trabalho, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologia de informática?

ENTREVISTADA: Sim, passei por diversas mudanças na instituição.

ENTREVISTADOR: As mudanças implementadas atingiram todos os setores da instituição?

ENTREVISTADA: Sim, as mudanças atingiram todos os setores da instituição e principalmente as áreas de atendimento aos beneficiários.

ENTREVISTADOR: A inserção de tecnologia de informática no processo de mudança se deu de forma muito intensa?

ENTREVISTADA: Sim, a instituição vem passando por diversas mudanças, principalmente com a instalação de muitos computadores e implantação de sistemas de controles e informação.

ENTREVISTADOR: Essas mudanças provocaram grande alteração na quantidade de atividades que você executava diariamente?

ENTREVISTADA: Sim, hoje desempenho e supervisiono mais atividades, embora em menor tempo.

ENTREVISTADOR: Após a implementação dessas mudanças, houve redução no número de empregados em sua instituição?

ENTREVISTADA: Desde a segunda metade da década de noventa o número de servidores vem sendo reduzido, ao passo que a informatização aumenta.

ENTREVISTADOR: Você participou de algum processo de formulação e implementação das mudanças ocorridas em sua instituição?

ENTREVISTADA: Sim alguns, mas para fins de repasse e esclarecimentos aos servidores que coordeno.

ENTREVISTADOR: A instituição na figura chefes ou gerentes têm a prática de discutir com os empregados, a forma, o conteúdo da implementação dos processos de mudança?

ENTREVISTADA: Nem todas às vezes. Muitas mudanças são decididas no nível estratégico. Muitas vezes as mudanças acontecem rapidamente e seus processos devem ser implementados no menor tempo possível.

ENTREVISTADOR: A participação dos empregados no processo de discussão da elaboração e implementação de mudanças na empresa daria mais validade e promoveria feitos positivos mais imediatos?

ENTREVISTADA: Logicamente que sim.

ENTREVISTADOR: Na sua avaliação a grande maioria dos empregados resiste ao processo de mudança em função de falta de orientação e capacitação nas tecnologias de informática implementadas?

ENTREVISTADA: Percebo que a resistência dos servidores diante dos processos de mudança acontece em função dos mesmos ficarem de certa forma à margem do núcleo da mudança. A falta de capacitação influencia muito.

ENTREVISTADOR: As mudanças implementadas em sua instituição, provocaram alterações nos processos de trabalho em função da inserção de tecnologia de informática?

ENTREVISTADA: Sim, bastante, em função do uso da informática nas rotinas de trabalho.

ENTREVISTADOR: O aporte de tecnologia de informática como fruto do processo de mudança implementado em sua empresa alterou sua rotina de trabalho?

ENTREVISTADA: Sim, meus controles e canais de informação são todos informatizados.

ENTREVISTADOR: Na sua percepção o aporte crescente de tecnologia de informática em sua empresa vem mudando a rotina dos empregados?

ENTREVISTADA: Totalmente

ENTREVISTADOR: A execução de suas atividades depende do uso de tecnologias de informática?

ENTREVISTADA: Sim

ENTREVISTADOR: Na sua percepção o aporte crescente de tecnologia de informática em sua empresa vem mudando a rotina dos gerentes ou chefes na empresa?

ENTREVISTADA: Sim, no sentido da padronização do comportamento dos gerentes. Quero dizer que a informatização, dos processos coloca os gerentes para alimentar os sistemas e esperar como resposta a forma de atuarem. Atenderem os beneficiários.

ENTREVISTADOR: Você se sente plenamente capacitado a utilizar todos os recursos de tecnologia de informática que vem sendo implementados na empresa?

ENTREVISTADA: Sim

ENTREVISTADOR: Na sua percepção, o uso intensivo de tecnologia de informática na execução de suas atividades promove um ambiente para menor criatividade?

ENTREVISTADA: Sim, pois as atitudes dos servidores são basicamente previstas e controladas pelos sistemas que são monitorados.

ENTREVISTADOR: Na sua percepção, o uso crescente de tecnologia de informática na instituição promove um ambiente para integração entre as pessoas?

ENTREVISTADA: cada servidor na área de atendimento possui um terminal de computador. Essa é sua ferramenta diária. O servidor alimenta e pesquisa informações nos sistemas para atender os beneficiários, isso de certa forma provoca um certo isolamento e dificulta a integração no dia a dia.

ENTREVISTADOR: A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, quais sentimentos?

ENTREVISTADA: produtividade, mas falta de autonomia e criatividade.

ENTREVISTADOR: Em relação ao ambiente organizacional qual a sua percepção geral acerca do avanço da tecnologia de informática nos processos de trabalho?

ENTREVISTADA: Promove um ambiente para maior produtividade e qualidade no atendimento dos beneficiários.

ENTREVISTADOR: A implementação de mudanças na empresa, via aporte de tecnologia de informática, reduzem cada vez mais a participação dos gerentes ou chefes nas atividades da empresa?

ENTREVISTADA: Sim, mais precisamente no sentido da tomada de decisão.

ENTREVISTADOR: A implementação de mudanças na empresa, via aporte de tecnologia de informática, reduzem cada vez mais a participação dos empregados nas atividades da empresa?

ENTREVISTADA: Sim, no sentido da contribuição diária da melhoria dos sistemas e ambientes de trabalho, principalmente em função do avanço da terceirização.

ENTREVISTADOR: Em sua opinião, a forma como as mudanças vêm sendo implementadas na empresa, coloca o homem a serviço da tecnologia de informática utilizada?

ENTREVISTADA: Me parece que é um processo normal, tanto nas organizações quanto na sociedade. Nós hoje praticamente atendemos ou nos adaptamos às tecnologias que existem.

ENTREVISTADOR: Você se sente controlado em suas ações e comportamento, bem como no seu poder de criação, a partir da aplicação intensiva de tecnologia de informática, na empresa?

ENTREVISTADA: Sim, totalmente.

ENTREVISTADOR: Você se sente um ator participativo e valorizado como pessoas no dia a dia da instituição?

ENTREVISTADA: De certa forma sim, mas acho que as pessoas cada vez mais estão sendo trocadas pela informática.

ENTREVISTADOR: Você sente que sua autonomia na gestão de sua equipe e ações foi diminuída a partir do avanço do aporte de tecnologia de informática na instituição?

ENTREVISTADA: Como já disse, os gerentes hoje têm pouca autonomia na gestão de suas equipes e não desfrutam de um ambiente ou oportunidades para criação, pois, tudo é normatizado e informatizado. Tudo tem procedimentos e respostas prontas.

ENTREVISTADOR: A sua percepção é positiva quanto a seu futuro na instituição, diante do avanço do aporte de tecnologia de informática?

ENTREVISTADA: Em função da natureza da instituição, o quadro não é desesperador, mas reconheço que as gerências serão ainda muito menores no futuro próximo.

ENTREVISTADOR: Faça seus comentários finais.

ENTREVISTADA: O uso de informática nas instituições e na sociedade é uma realidade, traz benefícios e malefícios, como desemprego, por exemplo. Acho que no caso do Brasil esse processo é ainda mais grave dado o nível de instrução que é baixo. A tecnologia é utilizada para aumentar os ganhos, o desempenho das atividades e geralmente beneficia poucos e empobrece muitos.

ANEXO 4:

ENTREVISTA

Entrevistador: _____

Data: _____

Nome _____

(Facultativo): _____

Data de Nascimento: _____

Escolaridade _____

- 1) Há quanto tempo você está na instituição?
- 2) Você já exerceu quantos cargos ou funções de chefia?
- 3) Qual o cargo ou função de chefia que você atualmente exerce?
- 4) A sua empresa tem promovido mudanças em sua estrutura e/ou nos processos de trabalho, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologia de informática?
- 5) As mudanças implementadas atingiram todos os setores da instituição?
- 6) A inserção de tecnologia de informática no processo de mudança se deu de forma muito intensa?
- 7) Essas mudanças provocaram grande alteração na quantidade de atividades que você executava diariamente?
- 8) Após a implementação dessas mudanças, houve redução no número de empregados em sua instituição?
- 9) Você participou de algum processo de formulação e implementação das mudanças ocorridas em sua instituição?
- 10) A empresa na figura chefes ou gerentes, tem a prática de discutir com os empregados, a forma, o conteúdo da implementação dos processos de mudança?
- 11) A participação dos empregados no processo de discussão da elaboração e implementação de mudanças na instituição daria mais validade e promoveria feitos positivos mais imediatos?
- 12) Na sua avaliação a grande maioria dos empregados resiste ao processo de mudança em função de falta de orientação e capacitação nas tecnologias de informática implementadas?

- 13) As mudanças implementadas em sua empresa, provocaram alterações nos processos de trabalho em função da inserção de tecnologia de informática?
- 14) O aporte de tecnologia de informática como fruto do processo de mudança implementado em sua empresa alterou sua rotina de trabalho?
- 15) Na sua percepção o aporte crescente de tecnologia de informática em sua empresa vem mudando a rotina dos empregados?
- 16) A execução de suas atividades depende do uso de tecnologias de informática?
- 17) Na sua percepção o aporte crescente de tecnologia de informática em sua empresa vem mudando a rotina dos gerentes ou chefes na empresa?
- 18) Você se sente plenamente capacitado a utilizar todos os recursos de tecnologia de informática que vem sendo implementados na instituição?
- 19) Na sua percepção, o uso intensivo de tecnologia de informática na execução de suas atividades promove um ambiente para menor criatividade?
- 20) Na sua percepção, o uso crescente de tecnologia de informática na organização promove um ambiente para integração entre as pessoas?
- 21) A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, quais sentimentos?
- 22) Em relação ao ambiente organizacional qual a sua percepção geral acerca do avanço da tecnologia de informática nos processos de trabalho?
- 23) A implementação de mudanças na empresa, via aporte de tecnologia de informática, reduzem cada vez mais a participação dos gerentes ou chefes nas atividades da instituição?
- 24) A implementação de mudanças na empresa, via aporte de tecnologia de informática, reduzem cada vez mais a participação dos empregados nas atividades da instituição?
- 25) Em sua opinião, a forma como as mudanças vêm sendo implementadas na empresa, coloca o homem a serviço da tecnologia de informática utilizada?
- 26) Você se sente controlado em suas ações e comportamento, bem como no seu poder de criação, a partir da aplicação intensiva de tecnologia de informática, na instituição?
- 27) Você se sente um ator participativo e valorizado como pessoas no dia a dia de da instituição?

28) Você sente que sua autonomia na gestão de sua equipe e ações, foram diminuída a partir do avanço do aporte de tecnologia de informática na instituição?

29) A sua percepção é positiva quanto a seu futuro na instituição, diante do avanço do aporte de tecnologia de informática?

ANEXO 5:

QUESTIONÁRIO

Caro colaborador,

Meu nome é Henrique Frazão, estou concluindo o curso de Mestrado em Gestão Empresarial na FGV/RJ, motivo pelo qual estou desenvolvendo minha dissertação, cuja problemática refere-se aos impactos da tecnologia no papel do homem em um processo de mudança nas empresas. Por isso venho solicitar a sua preciosa colaboração, para responder as questões a seguir:

Data: _____

Nome
(Facultativo): _____

Data de
Nascimento: _____

Escolaridade: _____

VOCÊ E A EMPRESA

1) Há quanto tempo você está na instituição?

- a) ☐ Até 01 ano.
- b) ☐ Até 03 anos.
- c) ☐ Até 05 anos.
- d) ☐ Até 10 anos.
- e) ☐ Mais de 10 anos.

2) Você já exerceu quantos cargos ou função de chefia?

- a) ☐ Nunca exerci.
- b) ☐ Até 01
- c) ☐ Até 02
- d) ☐ Até 03
- e) ☐ Mais de 03

3) Você atualmente exerce algum cargo ou função de chefia?

- a) ☐ Sim.
- b) ☐ Não.

VOCÊ E AS MUDANÇAS NA EMPRESA

OBSERVAÇÃO: a partir deste ponto, você deverá analisar as afirmativas a seguir, sobre as quais deve se manifestar de acordo com a escala abaixo.

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

0= Discordo totalmente da afirmativa

10= Concordo totalmente com a afirmativa

1. A sua instituição tem promovido mudanças em sua estrutura e/ou nos processos de trabalho, cujo ponto marcante é a inserção de tecnologia de informática. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

2. Essas mudanças têm provocado maior impacto....

() ... em suas atividades e em seu dia a dia.

() ... na parte física da empresa.

() ... em sua autonomia na execução de seu cargo/função e ou tarefas.

() ... na quantidade de horas trabalhadas.

() ... em todo o processo de trabalho executado na empresa.

OBS: (Assinale em todas as afirmativas acima um número correspondente, conforme escala abaixo, podendo haver repetições)

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

3. As mudanças implementadas atingiram todos os setores da instituição. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

4. Em relação ao processo de mudança por você vivido, as ações que tiveram maior influência foram...

() ... a aplicação de tecnologias de informática nos processos de trabalho.

() ... a promoção de programas de capacitação.

() ... a promoção de programas de sensibilização.

() ... a promoção de reuniões participativas com os empregados

() ... a promoção de marketing interno e externo

OBS: (Assinale em todas as afirmativas acima um número correspondente, conforme escala abaixo, podendo haver repetições)

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

5) A inserção de tecnologias de informática no processo de mudança se deu de forma muito intensa. ().

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

6) Essas mudanças provocaram grande alteração na quantidade de atividades que você executava diariamente. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

7) Após a implementação dessas mudanças, houve redução no número de empregados na sua instituição. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

8) Você participou de algum processo de formulação e implementação de mudanças ocorridas na instituição. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

9) A empresa na figura dos gerentes/chefes, tem a prática de discutir com os empregados, a forma e o conteúdo da implementação dos processos de mudança. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

10) A participação dos empregados no processo de discussão da elaboração e implementação de mudanças na empresa daria mais validade e promoveria efeitos positivos mais imediatos. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

11) Na sua avaliação a grande maioria dos empregados resistem ao processo de mudança em função de falta de orientação e capacitação nas tecnologias de informática implementadas. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

12) As mudanças implementadas em sua instituição, provocaram alterações nos processos de trabalho em função da inserção de tecnologias de informática. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

13) O aporte de tecnologia de informática como fruto do processo de mudança implementado na instituição alterou sua rotina de trabalho. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

14) Na sua percepção o aporte crescente de tecnologia de informática em sua instituição vem mudando a rotina de todos os empregados. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

15) A execução de suas atividades depende do uso de tecnologia de informática. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

16) Você se sente plenamente capacitado a utilizar todos os recursos de tecnologia de informática que vem sendo implementados na instituição. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

17) Na sua percepção, o uso intensivo de tecnologia de informática na execução de suas atividades promove um ambiente para menor criatividade. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

18) Na sua percepção, o uso crescente de tecnologia de informática na empresa promove um ambiente para integração entre as pessoas. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

19) A execução diária de suas atividades, sob o emprego de tecnologia de informática, desperta em você, os sentimentos de ...

- a) () ... solidão e falta de interatividade na organização
- b) () ... limitação quanto à produção de conhecimento/criação
- c) () ... conforto e praticidade
- d) () ... dependência e menor capacidade de flexibilização
- e) () ... maior capacitação

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

20) Em relação ao ambiente organizacional a sua percepção acerca do avanço da tecnologia de informática nos processos de trabalho é de ...

- a) () ... excessivo controle
- b) () ... isolamento funcional
- c) () ... integração artificial e dependência da tecnologia
- d) () ... dependência e menor capacidade de flexibilização
- e) () ... maior conforto e integração

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

21) A implementação de mudanças na instituição, via aporte de tecnologia de informática, reduzem cada vez mais a participação do empregado(a) nas atividades da empresa. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

23) A forma como as mudanças vêm sendo implementadas na instituição, coloca o empregado(a) a serviço das tecnologias de informática utilizadas. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

24) Você se sente controlado em suas ações e comportamento, bem como no seu poder de criação, a partir da aplicação intensiva de tecnologia de informática na instituição. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

25) Você se sente um ator participativo e valorizado como pessoa na instituição ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

24) A sua percepção é positiva quanto a seu futuro na instituição, diante do avanço do aporte de tecnologia de informática. ()

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7 ____ 8 ____ 9 ____ 10

25) Espaço aberto aos seus comentários finais.
