



Dissertação de Mestrado

**A Atuação do Analista de Negócios e da
Informação**

GÜNTER WILHELM UHLMANN

Guarulhos

1999

Günter Wilhelm Uhlmann

A ATUAÇÃO DO ANALISTA DE NEGÓCIOS E DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada no Centro de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão da Universidade Guarulhos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Ciências Sociais Aplicadas, área de concentração Administração de Empresas, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Noêmia Lazzareschi

Universidade Guarulhos

Guarulhos - SP

1999

Dedico este trabalho à minha família

*Mirtes Maria
Günter Michael
Erwin Alexander*

e aos meus pais

*Elisabeth Agathe
Günter Hermann*

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a. Noemia Lazzareschi - UnG / PUC-SP

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João - PUC-SP

Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco - UnG / USP

Sumário

Resumo		i
<i>Abstract</i>		ii
1.0	O problema	01
2.0	As transformações do macroambiente	06
2.1	Processos de trabalho e organização da produção	10
2.2	Decorrências estruturais	32
2.3	Hábitos de consumo e suas conseqüências	47
2.4	O desafio do <i>marketing</i>	56
3.0	O Estado-Nação e as organizações	62
4.0	A Globalização	81
4.1	Globalização - um breve histórico	85
4.2	Globalização - repercussões sobre as empresas	89
4.3	Adaptação Organizacional - uma súmula	91
4.4	Globalização – considerações inconclusivas	98
5.0	As Informações na nova realidade	106
5.1	A Informática no ambiente contemporâneo	114
5.2	A evolução do uso da Tecnologia da Informação	120
5.3	O Analista de Negócios e da Informação	124
6.0	O Analista de Negócios e da Informação e os Princípios de Gestão	135
6.1	O planejamento da Informática	138
6.2	Informática : Organização e seus modelos de Gestão	143
7.0	Conclusões	155
8.0	Bibliografia	159

Agradecimentos

À Prof.a Dr.a Noêmia Lazzareschi que orientou a elaboração desta pesquisa com muito carinho e paciência.

À Universidade Guarulhos - UnG pelo apoio financeiro necessário à realização deste trabalho.

À Prof.a. Ieda Maria Silva P. Barbosa e ao Prof. Henrique Mori pelo esmero, estímulo e profícuo apoio na revisão editorial e ortográfica deste trabalho.

E, sobretudo, àquele que, por sua mão e desígnio, a tudo isto possível tornou : O Grande Arquiteto do Universo!

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar o ambiente sócio-econômico deste século, procurando demonstrar as repercussões das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do capitalismo sobre a organização das empresas e a necessidade de sua adaptação às novas realidades como fator de sobrevivência. Trata-se de evidenciar a necessidade de uma interação entre os sistemas de informações e a gestão do negócio propriamente dita, apontando para a relevância do papel de um gestor, aqui denominado de Analista de Negócios e da Informação. Pretende-se demonstrar, que este gestor, além de sólidos conhecimentos da atividade fim da organização, não poder prescindir de conhecimentos da tecnologia de processamento de dados e da análise de sistemas como condição necessária, embora não suficiente, para que a gestão das organizações se revista da eficácia requerida.

Este trabalho procura mostrar, portanto, a importância da eficaz gestão das informações como agente viabilizador das organizações num ambiente de alta competitividade, evidenciando neste contexto a atuação deste novo profissional, ou seja, o Analista de Negócios e da Informação.

Abstract

Changes in the market are constantly imposing ever new requirements on the organizations. A high degree of flexibility in fulfilling customers requirements, quick turnaround and short production runs are the basic principles of market success. This term - paper has the goal to examination of the social and economical background in this year hundred. Against this background, Business Process Optimization has become increasingly vital to enable a company to adapt its organization to the new challenges and to ensure control as a support for business management in these short-lived markets.

It analysis the organization and the aspects of company environment, how decisions are taken, what aspects are necessary to take the decisions, the pre-requisites for a management information system is an increasingly crucial factor in formulating a future-oriented, successful business strategy.

Without the intention of answering in a conclusive way, but yet witting to cooperate with the theme of the good information management as a tool for a dynamic business management, the way forward in a high competitive environment.

1.0 Problema

O Analista de Negócios e da Informação tem a origem da sua atuação no Analista de Sistemas que, como se sabe tinha por incumbência satisfazer as exigências tecnológicas referentes aos aplicativos (*softwares*) por ele concebidos. A preocupação com o 'negócio' ficava para os gestores do negócio, que por sua vez, geralmente não possuíam o conhecimento da Tecnologia da Informação (TI).

A partir deste objetivo, procurar-se-á, portanto, demonstrar a evolução das organizações em sua contínua adaptação, na procura de um novo ponto de equilíbrio com o macroambiente sócio-econômico , igualmente em contínua mutação.

Para fins deste trabalho, esta análise ficará restrita ao século XX, procurando evidenciar os aspectos organizacionais mais relevantes, relativos ao ambiente de alta competitividade, que caracteriza o capitalismo deste final de século, transformado pelo processo de globalização da economia e que passa a requerer uma nova abordagem. A partir desta hipótese tratar-se-á de demonstrar o novo valor das informações para as organizações, bem como a necessidade de um gestor das mesmas, não no sentido tradicional, mas sim, adequado aos novos paradigmas, donde emerge a figura do Analista de Negócios e da Informação, o gestor de negócios que os viabiliza com o uso da Tecnologia da Informação.

Objeto

Problema

O descompasso entre o estágio de desenvolvimento do macroambiente e o dos modelos organizacionais aplicados às organizações.

Análise situacional crítica

Publicações específicas sobre a vivência profissional e os livros e palestras de autores chamados pela mídia de gurus da administração evidenciam uma profunda mudança no macroambiente econômico e social.

Evidencia-se, também, que a ação de agentes transformadores da ordem tecnológica, social e econômica, resultando na contínua apresentação de novos modelos organizacionais e de gestão, com a finalidade de obter-se um equilíbrio entre os níveis de desenvolvimento das organizações e o do ambiente ao qual pertencem.

Frases tais como: - “ Os modelos organizacionais tradicionais estão exauridos! Novos modelos e conceitos urgem! A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação ... !” são expressões das transformações ambientais e suas inevitáveis repercussões sobre as organizações deste final de século, transformado pelo processo de globalização da economia e que requer uma nova abordagem .

Este final de século (momento de transição), permite a observação da convivência entre:

- modelos de cunho taylorista (vocação administrativa organizacional de nítida inspiração burocrática);
- modelos de gestão participativa;
- conceitos de empresa ampliados via Tecnologia da Informação e
- conceito de gestão de processos.

Torna-se perceptível que há uma efetiva, real e frenética preocupação das organizações pela sobrevivência, cada vez mais difícil e árdua, a qual não pode prescindir de:

- novos conceitos;

- novos modelos organizacionais e
- Tecnologia da Informação.

A economia cada vez mais globalizada, os modelos de redução de custos, de *downsizing* e de aumento da produtividade, demonstraram ser finitos, ao contrário do que se acreditava de início (“Plano de melhorias contínuas”, “Planos de redução contínua dos estoques”, idem para refugos etc.).

A Tecnologia da Informação, tratada como um recurso, tal qual os recursos humanos e materiais, apresenta-se como uma nova alavanca capaz de mover novamente as organizações rumo à almejada eficácia organizacional. Trata-se, portanto, de analisar a atuação do profissional da administração, com amplos conhecimentos da Tecnologia da Informação, e de uma visão abrangente da organização, muito além do seu horizonte visual imediato e clássico. Assim, torna-se necessário efetuar a análise não somente dos aspectos técnicos, a aplicação da Tecnologia da Informação, como também a responsabilidade social deste agente chamado por autores, norte-americanos de CIO - *Chief Information Officer*, e por brasileiros de Analista de Negócios e da Informação. Profissional, ainda em fase de consolidação, pois a divisão do trabalho do classicismo administrativo não o concebia. Na abordagem clássica, observa-se a presença de pelo menos dois grupos de profissionais, um voltado para o negócio e outro para a Tecnologia da Informação. No classicismo estava representado, em face da divisão do trabalho, pelo analista de negócios, o gestor, administrador cuja atuação voltava-se, como o próprio nome já o diz, "para o negócio", à atividade fim, e pelo analista de sistemas, gerente ou diretor de informática, profissional voltado para a gestão da Tecnologia da Informação sem preocupação imediata com a atividade fim da organização. Está havendo a fusão destes dois profissionais em face das novas realidades, decorrentes da alta competitividade que exige das organizações respostas cada vez mais rápidas e precisas.

É inegável que as empresas têm sido concebidas para gerar dinheiro, porém, ao lado desta função econômica que garante sua sobrevivência em

primeira instância, encontra-se a função social, de gerar emprego aos seus empregados os quais ao consumirem também serão 'clientes'. Sob a óptica sistêmica, apresenta-se a contínua busca de equilíbrio do macroambiente: sistema - sociedade/subsistema.

Em suma, pretende-se analisar a evolução do modelo organizacional desta última década, evidenciando o papel:

- da Tecnologia da Informação;
- dos profissionais que aplicam a Tecnologia da Informação e
- dos agentes modificadores das estruturas organizacionais.

Metodologia da Pesquisa

Este trabalho não resulta de pesquisa empírica dada a especificidade de seu tema, o surgimento de um novo personagem na administração de empresas como uma necessidade vislumbrada no cenário histórico brasileiro. Em face do apresentado, foi adotada como metodologia a análise de obras, tais como publicações nacionais e internacionais, documentos e informativos de empresas e entrevistas e depoimentos publicados, que ressaltam os pontos de maior interesse para o atendimento dos objetivos propostos.

2.0 As transformações do macroambiente

Introdução

Este capítulo apresenta as principais ocorrências de cunho econômico - social verificadas no macroambiente, isto é, o sistema de mercado, o sistema composto de pessoas, empresas e organizações governamentais que repercutiram sobre as empresas obrigando-as, por conseguinte, a rever os seus modelos de gestão. Ao procurar evidenciar a crescente necessidade das informações na gestão empresarial, ao longo do tempo apresenta-se uma sucinta análise das formas de gestão, quer seja das organizações quer seja da Tecnologia da Informação propriamente dita. Trata-se, portanto, de um sumário histórico dos tópicos julgados mais relevantes ocorridos neste século rumo ao estágio contemporâneo.

As transformações são profundas e traumáticas, deixando marcas, gerando um período ambíguo, híbrido, que pode ser concebido como “o intervalo entre a decadência do antigo e a formação e estabelecimento do novo constitui um período de transição, que sempre deve ser necessariamente marcado pela incerteza, pela confusão, pelo erro e pelo fanatismo selvagem e implacável”¹.

A partir desta concepção, pretende-se caracterizar a realidade contemporânea do macroambiente e das organizações empresariais em hierarquia sistêmica apresentando as alterações e os agentes acelerativos das contínuas adaptações necessárias para o equilíbrio (homeostase dinâmica) entre o sistema empresa e o macroambiente retratado na teoria dos sistemas bertalanffiana.

A título de ilustração deste período de transição, verificado neste final de século, segue uma amostra de artigos publicados pela revista EXAME:

A incerteza e confusão aparecem na edição de 14/10/1992:

¹ Calhoun apud Harvey (1996:115)

“PERIGO DE MORTE NOS ESCRITÓRIOS”

“A situação das empresas brasileiras diante da recessão está como a de uma pessoa com 40 graus de febre e, como se fosse pouco, com a perna quebrada(...) Não é a primeira vez que o país enfrenta uma recessão. Dez anos atrás (...) - pelo menos sob o ângulo das empresas - era melhor que a de agora. *Tínhamos uma economia protegida*, (...) Existe, de fato, uma diferença entre ter um mercado interno em queda mas garantido e ter um mercado interno que, além de estar em queda, *é aberto à concorrência estrangeira*”.

A *Incerteza e o fanatismo*, ainda que de forma contida, consubstanciam-se na edição de 5/7/1995:

“A DESTRUIÇÃO CRIATIVA CHEGOU ÀS FABRICAS”:

“... Confrontadas com um súbito aumento da demanda, *desafiadas por um cenário de competição muito mais agressivo* e expostas às *novas tecnologias de produção*, as empresas estão sendo forçadas a reinventar soluções que assegurem sua própria *sobrevivência* (...). À sombra do Plano Real, engendra-se nas fábricas e escritórios um vigoroso *processo de renovação tecnológica*. *Velhos métodos de gestão e produção vão sendo rapidamente abandonados em benefício de outros, mais modernos*. Os empreendedores *mais rápidos prevalecem* ...”

A *incerteza, o fanatismo* e uma sinalização de *erro* aparecem em 2/8/95:

“A REENGENHARIA CONTESTADA”

“A reengenharia tem sido encarada como uma espécie de Alcorão no mundo dos negócios, *um livro santo que inspira devoção e reverência* (...) Hoje(...) a reengenharia está sendo contestada (...) As *dúvidas quanto a sua eficácia regeneradora* se instalam até mesmo entre seus mais fiéis seguidores...”

Em outro artigo a *incerteza* e o, agora já mais explícito, *fanatismo* transparecem em 22/9/95:

“O PULO DOS TIGRES”

“Uma fera está assustando (...) está *invadindo o mundo com produtos* que vão dos chips para microcomputadores a camisetas de algodão, de bicicletas a carros de luxo...”

De outra forma *incerteza* sobre medidas adotadas e a suspeita de *erro* estão presentes na edição de 18/12/96:

“O PARADOXO DA PRODUTIVIDADE”

“...Eis o paradoxo da produtividade, um fenômeno que intriga economistas e lança *térveis suspeitas sobre a qualidade dos investimentos* (...) em média 2% do seu faturamento em Tecnologia da Informação...”

Já chegando em momentos cada vez mais presentes a *confusão e o medo de errar* encontram eco na edição de 1/1/97:

“AS PRATELEIRAS DA TRANSIÇÃO”

“...iluminar a crise das grandes corporações (...) *detecta um paradoxo*: a mesma força incontrolável que impulsiona as empresas — o crescimento — muitas vezes as conduz a dificuldades(...) Nos anos 60, supunha-se que operar simultaneamente em variados setores reduziria a vulnerabilidade da empresa (...) veio o modismo da diversificação (...) Temas estratégicos mais relevantes: da competição global às alianças com concorrentes; do impacto da Tecnologia da Informação sobre as hierarquias Gerenciais ao surgimento de fábricas flexíveis, ... ”

Continuam a brotar exemplos de *confusão* na publicação de 29/1/97:

“HORA DE CRESCER”

“A fase de *cortar fundo já passou*. O novo *paradigma dos negócios é a retomada do faturamento* (...) as empresas viveram por uma década sob o império da reengenharia (...) marcado por cortes de custos.... “

O artigo que se segue, publicado em 9/4/97, mostra que a paranóia é tida, para muitos, como uma máxima em termos de modelo de gestão. Esse artigo, refere-se às abordagens administrativas do CEO da INTEL Andy Grove. A *incerteza* e um contundente *fanatismo* evidenciam-se nesta reportagem:

“AS VIRTUDES DA PARANÓIA

“Só os paranóicos sobrevivem (...) sintetiza à perfeição o turbilhão que engolfou o capitalismo brasileiro nestes anos 90 (...) Ser paranóico, no mundo dos negócios, é *enxergar um concorrente em cada esquina* (...) buscar de maneira *obsessiva ganhos em preço e em qualidade* (...) tentar com *denodo quase doentio ser pioneiro* (...) os fantasmas (reais) que o (paranóico executivo) vê (...) *falam chinês; japonês; inglês; alemão; espanhol e muitas outras línguas*”.

À luz destes exemplos, parece ficar claro que estamos em uma época de transição marcado por profundas mudanças. O antigo se questiona em face da generalizada percepção de sua exaustão e de sua não adequação esperada. Por outro lado, é notório que novos modelos não estão claros e plenamente concebidos . A compreensão e aceitação, cônica ou por mimetismo, das novas realidades e das modelagens requeridas (em termos organizacionais, de gestão, ou de modelos macroeconômicos, das posturas comportamentais), ainda não foram alcançadas.

Estas mudanças, no transcorrer do século XX, foram evidenciadas também por Harvey² que também as refere, arrolando sinais e marcas que podem ser encontradas entre outros : nos processos de trabalho; nos hábitos de consumo; nas configurações geográficas e geopolíticas e nos poderes do Estado.

² Harvey (1996:117)

2.1 Processos de trabalho e organização da produção.

No início do século, os processos de trabalho estavam baseados nos princípios descritos pelo classicismo - busca da racionalidade e da eficiência³. O classicismo constituiu-se primordialmente pela Teoria Científica concebida por Frederick Winslow Taylor nos Estados Unidos da América do Norte - *Shop Management* de 1903 e *The Principles of Scientific Management* de 1911 - e pela Teoria Clássica de Henri Fayol na França - *Administration Générale et Industrielle* de 1916⁴.

Os dois autores/engenheiros, atuando em continentes separados, apresentam uma série de convergências em suas obras, das quais se destacam a alta ênfase dada à racionalidade e à eficiência dos processos de trabalho. “A semelhança de pensamento é tal que é possível sintetizar as idéias centrais sem que haja referência, a todo o instante, a um ou outro”⁵(fig.1). Enfim, conforme procura demonstrar a figura 1, ambos autores procuram a eficiência da organização, divergindo apenas na forma pela qual ela é alcançada. Enquanto a abordagem taylorista procura-a via enfoque na tarefa, no trabalho propriamente dito, o fayolismo procura obtê-la via ênfase na estrutura organizacional.

A organização do trabalho no início do século XX estava calcada no princípio da divisão do trabalho, a partir da qual, os modelos de gestão daquele período procuravam obter a eficiência organizacional almejada. “A divisão do trabalho, tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores”⁶.

Processos e organização do trabalho, das organizações, não podem prescindir do conceito de racionalidade implícito na própria conceituação de Organização. Pode esta organização ser definida como sendo um “sistema social em que a divisão do trabalho é sistematicamente e coerentemente

³ cf. Stoner (1985)

⁴ idem (1985)

⁵ Motta & Pereira (1988 : 171)

⁶ Morgan (1996:.25)

realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos”⁷.

Os processos de trabalho enfocavam a racionalidade e a eficiência das pessoas. Taylor definiu este processo tendo como fundamento o conceito de “homem de primeira classe”, entendido como: pessoa particularmente apta, ou seja, o melhor da sua categoria para aquele determinado tipo de trabalho⁸.

A administração científica de Taylor acabou por se constituir, nas palavras de Braverman, em um “estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho em seus elementos mais simples e o aperfeiçoamento sistemático do desempenho do trabalhador em cada um desses elementos”⁹. Compartilham do mesmo pensamento Fernando Pires Motta e Bresser Pereira ao afirmarem “com base no trabalho desse homem foram medidos os tempos e movimentos. O resultado foram padrões extremamente elevados, que terminaram por causar fortes reações por parte dos operários dos quais se exigiu, mais tarde, a mesma produção”.¹⁰

⁷ Motta & Pereira (1988:23)

⁸ cf Uhlmann (1997)

⁹ Rifkin (1995:53)

¹⁰ Motta & Pereira (1988:178)

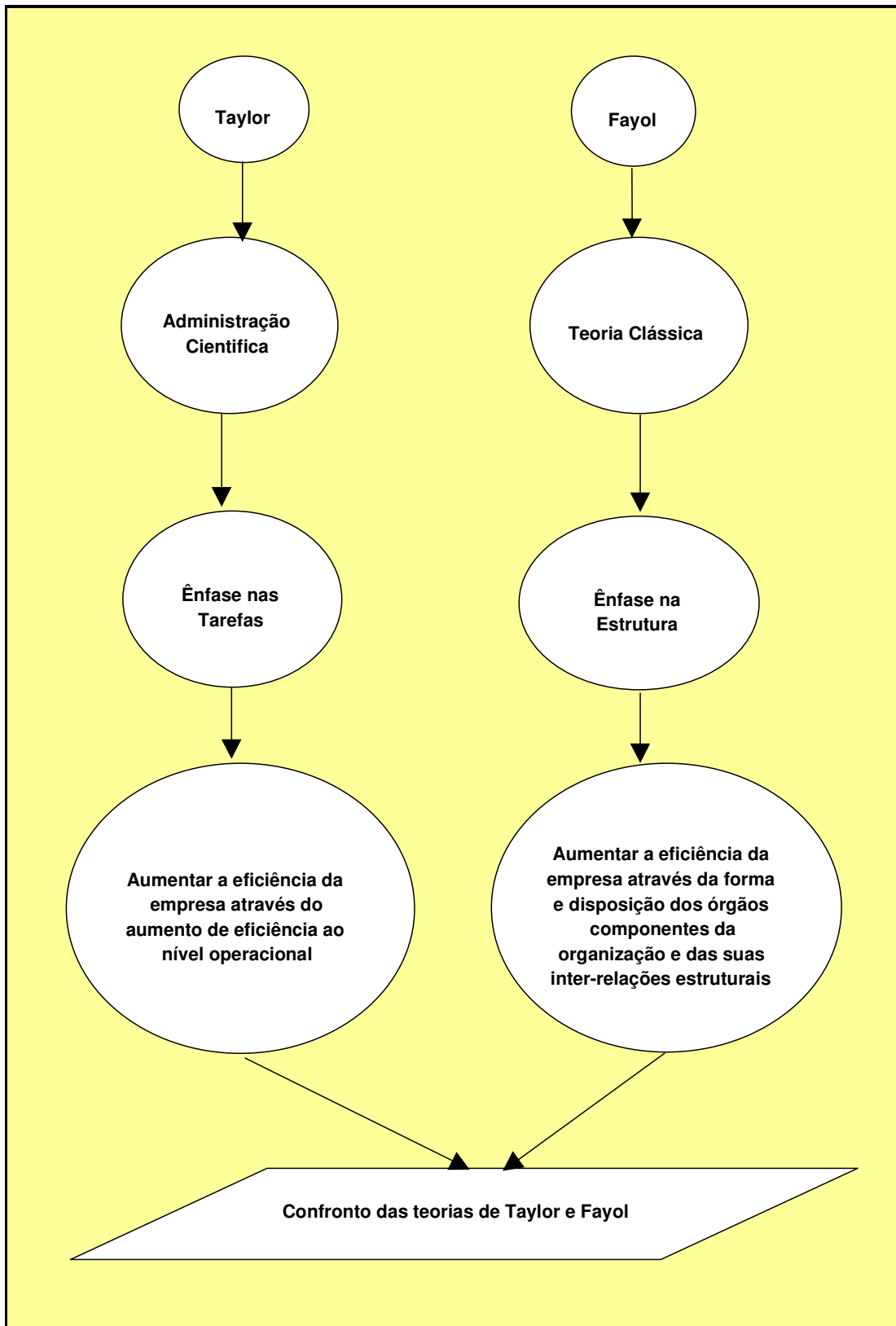


Fig. 1) Quadro Comparativo das Teorias de Taylor e Fayol . Fonte Uhlmann (1997, p.36)

O início deste século também experimentou um período de transição muito intenso, chamado por Toffler¹¹ de '*Segunda Onda*' que “tendo revolucionado a vida da Europa, da América do Norte e de algumas outras partes do Globo, em uns poucos séculos, continua a se espalhar, pois, muitos países, até agora basicamente agrícolas, apressam-se em construir siderúrgicas, fábricas de automóveis, fábricas de têxteis, estradas de ferro e fábricas de processamento de comidas. O ímpeto da industrialização ainda continua a se fazer sentir”.¹²

Rifkin¹³ denominou o período entre 1860 e as primeiras décadas do século presente de '*Segunda Revolução Industrial*'. Descreveu-o como o período em que “o petróleo passou a competir com o carvão e a eletricidade”¹⁴ como fonte de energia que movia as máquinas. A busca pela eficiência fez com que os processos de produção fossem incorporando, cada vez mais, estas máquinas. Como consequência, a atividade humana e a animal foram, gradualmente, substituídas por atividades mecânicas (máquinas).

Segundo Peter F. Drucker¹⁵ no final da década de 20, antes da Grande Depressão, os agricultores nos EUA constituíam perto de um terço da população daquele país. A renda da atividade agrícola situava-se perto de um quarto da renda do Produto Nacional Bruto. Acrescenta que, hoje, (década de 80) os agricultores representam menos de 5% da população e por uma parcela do PNB ainda menor.

A redução do volume de trabalhadores pode ser vista na indústria automobilística, cujo modelo de produção caracterizou-se com os mesmos efeitos que na agricultura. Drucker revela que a mão-de-obra humana , inicialmente abundante, utilizada na produção em massa, foi drasticamente reduzida, quando a linha de montagem foi introduzida (1909): redução de aproximadamente 80% - em dois ou três anos - do número de horas/homem exigidas para produzir um automóvel.

¹¹ Toffler (1980)

¹² idem (1980:27)

¹³ Rifkin (1995)

¹⁴ idem (1995:64)

¹⁵ Drucker (1993)

Na indústria extrativa – a mineração – estavam alocados nos Estados Unidos da América, 588.000 operários para extraírem 520 toneladas de carvão em 1925. Já em 1982, para a extração de 774 toneladas (um acréscimo em termos de produção de quase 50%), o contingente de trabalhadores diminuiu para 208.000 operários. Decorridos pouco mais de 50 anos, aproximadamente 35% das pessoas ainda teriam o seu posto de trabalho. Para a primeira década do século XXI a previsão é que somente 113.000 operários atendam toda a demanda do mercado¹⁶.

Nos segmentos da indústria química, os fatos são semelhantes. Os operários do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Petróleo, Atômicas e Químicas, percebendo, no início dos anos 60, um contínuo enfraquecimento de poder em razão da diminuição de seus pares - sem que houvesse uma diminuição da demanda - entenderam que deveriam promover uma greve. A estratégia concebida pelos grevistas foi a redução do ritmo de produção. Desta maneira pretenderam coibir o avanço das demissões nas fábricas. O intento dos grevistas redundou em um estrondoso fracasso, pois as fábricas já estavam automatizadas e, portanto, não dependiam da mão-de-obra que até há poucas décadas era imprescindível.¹⁷

A organização do trabalho, até aqui descrita, tem o seu enfoque nas áreas produtivas (produção em massa). O Fordismo, valendo-se dos princípios de Taylor apresentou a visão de mercado consumidor: “O que havia de especial em Ford e que, em última análise distingue o Fordismo do Taylorismo era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção em massa significava consumo de massa”¹⁸.

A constante busca da racionalidade e eficiência dos processos de produção estava diretamente ligado à visão do consumo em massa, pois para mantê-lo era necessário oferecer produtos acessíveis à sociedade. Não se pretende, neste momento, analisar o comportamento da sociedade de consumo, mas sim focar que a “eficiência passou a significar o máximo de

¹⁶ Rifkin (1995:148)

¹⁷ idem (1995:148)

¹⁸ Harvey (1996:121)

rendimento que podia ser produzido no menor tempo possível, dispendendo a menor quantidade de energia, trabalho e capital no processo”¹⁹ .

Esta visão de se obter o menor dispêndio fez com que os princípios, inicialmente aplicados somente à área produtiva, fossem levados para os escritórios. *A Organização e Métodos (O&M)* e o *Estudo do Trabalho*, não deixam de ser projetos que “separam tarefas integradas em componentes especializados que podem ser então alocados a diferentes empregados”²⁰. A aplicação dos princípios do classicismo taylorista levou ao surgimento dos “escritórios - fábrica nas quais as pessoas desempenham responsabilidades fragmentadas e altamente especializadas, de acordo com um sistema complexo de planejamento de trabalho e avaliação de desempenho”²¹.

A produção em massa (Fordismo), fez-se presente por longas décadas como modelo de organização do trabalho. Vale ressaltar que o Fordismo, aliado aos poderes do Estado, chegou “à maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo. Como tal veio a formar a base de um longo período de expansão pós guerra que se manteve mais ou menos intacto até 1973 ... o Fordismo se aliou firmemente ao keynesianismo, e o capitalismo se dedicou a um surto de expansões internacionalistas de alcance mundial que atraiu para a sua rede inúmeras nações descolonizadas”²².

Calcado nos princípios da Administração Científica Taylorista²³, a administração cruzou “barreiras ideológicas, sendo utilizada na ex-União Soviética e em países capitalistas. Este fato significa que o Taylorismo é, sobretudo, um instrumento para assegurar o controle geral sobre a situação de trabalho como meio de chegar à geração do lucro”²⁴.

No afã de comandar e fazer com que esta mão-de-obra cumprisse o que os métodos e padrões de trabalho preconizavam, fez-se necessária uma rígida

¹⁹ Harvey (1996:52)

²⁰ Morgan (1996:33)

²¹ idem (1996:33)

²² Harvey (1996:125)

²³ A busca da racionalidade e da eficiência do trabalho pela divisão cada vez maior do trabalho em atividades, ou seja, tarefas menores visando a especialização e eliminação de desperdícios.

²⁴ Morgan (1996:35)

supervisão funcional consubstanciada em uma estrutura hierárquica, destinada a assegurar as funções de: planejamento, comando e controle.

O modelo organizacional clássico enfocando a racionalidade requerida pela eficiência, separava o planejamento e a organização, atividades nobres, da execução. Esta distinção é “ freqüentemente vista como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de Taylor, pois efetivamente, divide o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro” ²⁵.

"A segmentação em grupos dominantes (dono, capital, tecnocrata) e dominados (executantes), a hierarquização, bem como a divisão do trabalho concebidas por Adam Smith (A Riqueza das Nações - 1776) e desenvolvidas na prática pelas teorias Administrativas Clássicas, fizeram com que o fosso que separava dominantes e dominados se alargasse e aprofundasse. A alienação e conseqüente revolta das classes dominadas"²⁶ foi amplamente descrita pelas teorias administrativas da vertente das ciências sociais, tais como a das relações humanas e suas subseqüentes.

A Burocracia segundo Weber, enquanto força social, valida esta concepção, pois constitui um “tipo de poder ou de dominação” ²⁷, pelo qual se obtém, com racionalidade, os objetivos das organizações . Assim sendo, a organização é um “sistema social que se administra segundo o critério da eficiência, no qual as decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento de produtividade” ²⁸.

A massa de execução (mão-de-obra), alijada do processo decisório e de criação, era requerida meramente como força de trabalho. O trabalho para a maioria deste contingente de pessoas“ é simplesmente monótono e alienante”²⁹. A racionalidade das organizações expressa pelo classicismo foi atribuída também ao homem. Esta atribuição da perfeita racionalidade ao

²⁵ Morgan (1996:34)

²⁶ Uhlmann (1997:124)

²⁷ Motta & Pereira (1988 :20)

²⁸ idem (1988 : 23)

²⁹ Morgan (1996:34)

homem eqüivale a aceitar “o modelo de 'homo economicus', fruto do pensamento racionalista”³⁰.

Esta visão, embora simplista e por muitos refutada³¹, passou a ser considerada como determinante no trato com a massa de trabalhadores. Acreditava-se, portanto, que o homem tomava as suas decisões por razões econômicas, privilegiando aquelas que lhe “trouxessem maiores lucros pessoais”³². A promessa da remuneração era, nesta visão, o fator desencadeador de sua motivação e disposição para o trabalho, fato que o levaria a aceitar as condições de trabalho, mesmo que fossem percebidas como alienantes.

O conceito de *homo economicus*, entendia a mão-de-obra, como músculos e estrutura óssea, a qual, adequadamente supervisionada e direcionada, era motivada e levada à eficiência via recompensa financeira. Portanto, a mente, a inteligência, as emoções etc., submergiam diante da eficiência no cumprimento das metas de produção que lhe eram imputadas pela “hierarquia”, pela elite pensante (fig. 2).

³⁰ Motta & Pereira (1988:174)

³¹ As teorias administrativas baseadas nas vertentes sociais - Relações Humanas se contrapuseram sobremaneira a esta visão simplificada do homem, pois levaram em consideração os fatores humanos de ordem individual e social

³² Motta & Pereira (1988:174)

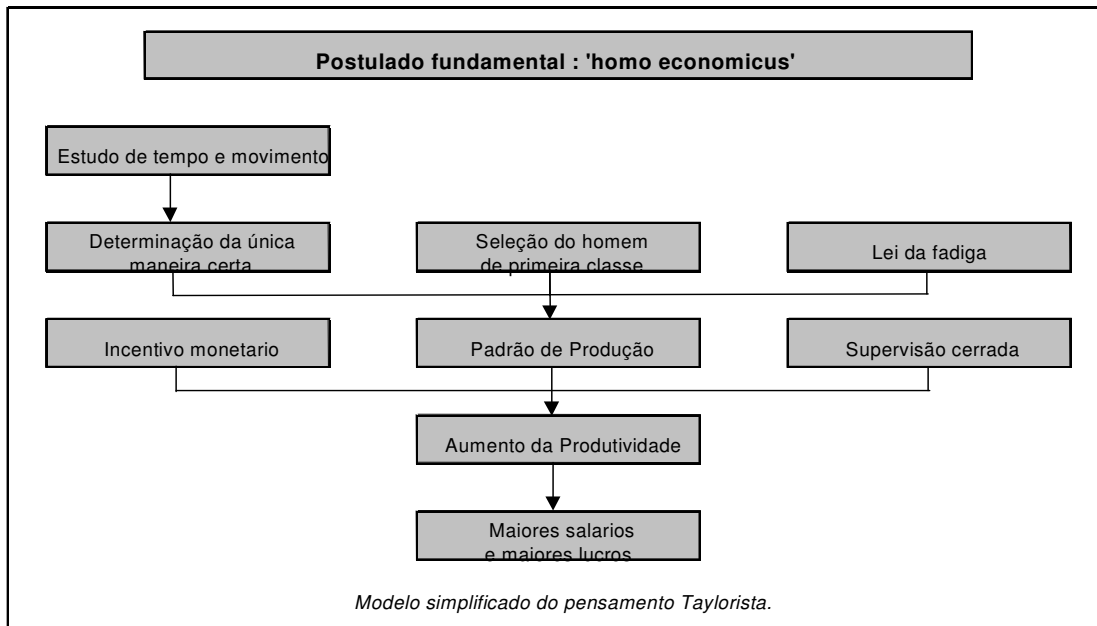


Fig. 2) O Postulado do homo economicus na Teoria Científica da Administração. Fonte : Prestes Motta e Bresser Pereira (1988, p.185)

O conceito de '*homo economicus*' foi traduzido e materializado em ações por Henry Ford, ao instituir o dia de oito horas com remuneração de US\$ 5,00.³³

A disciplina prendia o trabalhador a uma linha de produção (alta produtividade e produtos padronizados). Porém, permitia que o trabalhador possuísse tempo e renda suficientes para que suas horas de lazer fossem destinadas ao *consumo de massa*, condição necessária à manutenção da produção em massa fordista.

A produção em massa, assim cunhada, visava atender à máxima do capitalismo, consubstanciada por Elijah Goldratt em "A Síndrome do Palheiro"³⁴, ao afirmar que: as empresas são concebidas para gerarem dinheiro, hoje e amanhã, assegurando desta maneira a sua sobrevivência e a satisfação da razão de sua constituição.

O Fordismo, enquanto conceito dotado de racionalidade e gerador de maior produtividade, estava em sintonia com o princípio capitalista de geração

³³ Morgan (1996 : 34)

de lucros. A *socialização da renda*, coerente com o princípio do '*homo economicus*' e com a visão fordista do consumo em massa, ocorria com “ofertas” de tempo e dinheiro, o que possibilitou transformar o trabalhador também em consumidor - se não, perguntava Henry Ford: “Quem vai comprar meus carros?”³⁵. Segundo essa abordagem, a rentabilidade do sistema industrial seria sustentada pela produção em massa apoiado no consumo em massa.

A rentabilidade do sistema como um todo – organizações e trabalhadores - com o passar do tempo, no entanto, foi se solapando.

A grande depressão dos anos 30 mostrou que o corporativismo fordista não podia ser visto como a única força capaz de assegurar a máxima capitalista da lucratividade contínua. Ainda no começo da grande depressão, a Ford “aumentou os salários (...) na expectativa de que isso aumentasse a demanda efetiva e recuperasse o mercado (...), as leis coercitivas da competição se mostraram demasiado fortes, mesmo para o poderoso Ford, forçando-o a demitir trabalhadores e cortando salários”³⁶.

Para salvar o modelo de produção acumulada (Fordismo) foi necessária uma nova abordagem de gestão macroeconômica. O Estado Soberano, lastreado nos conceitos elaborados pelo economista britânico John Maynard Keynes³⁷, procurou oferecer sobrevida ao Fordismo.

Para manter a redução dos custos, o Fordismo teve que: extinguir postos de trabalho; segmentar o trabalho em tarefas cada vez menores e remunerar cada vez menos seus trabalhadores. Como consequência desse procedimento, os trabalhadores deixaram o universo dos consumidores, reduzindo o consumo em massa. Sendo assim, instalou-se uma dinâmica negativa, resultante da redução do poder de compra dos consumidores. “Foi

³⁴ Goldratt (1991)

³⁵ Rifkin (1995:24)

³⁶ Harvey (1996:112)

³⁷ Rifkin (1995:25)

necessário o New Deal de Roosevelt para salvar o capitalismo – fazendo, através da intervenção do Estado, o que Ford tentara fazer sozinho”³⁸.

A realidade do sistema encontrava-se preso a um terrível dilema : "sem saída para a depressão que se agravava, muitas empresas continuaram a reduzir custos por meio da substituição de trabalhadores por máquinas, esperando impulsionar a produtividade - somente colocavam lenha na fogueira”³⁹. A redução de custos obtida pela diminuição da mão-de-obra, acarretava também uma diminuição da demanda, quebrando a corrente do consumo e produção em massa.

As conseqüências sociais e econômicos das abordagens do classicismo de Taylor e Ford, são apresentadas esquematicamente a seguir (fig.3, 4 e 5).

³⁸ Harvey (1996:122)

³⁹ Rifkin (1995:25)

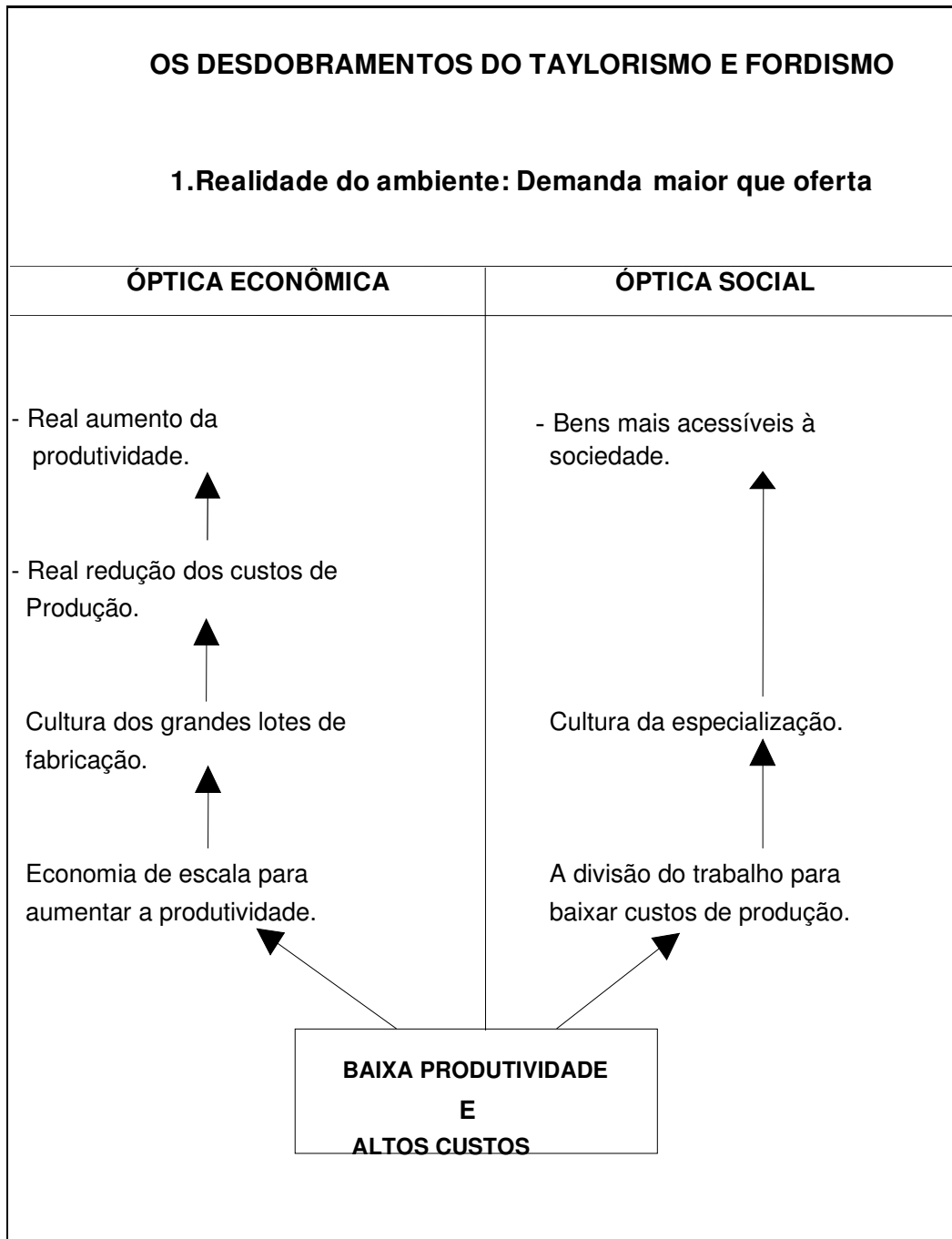


Fig. 3) Quadro demonstrativo da realidade de mercado percebida pelo Fordismo, no início do século XX, caracterizada por uma demanda pouco atendida. Fonte Uhlmann (1997, p.147)

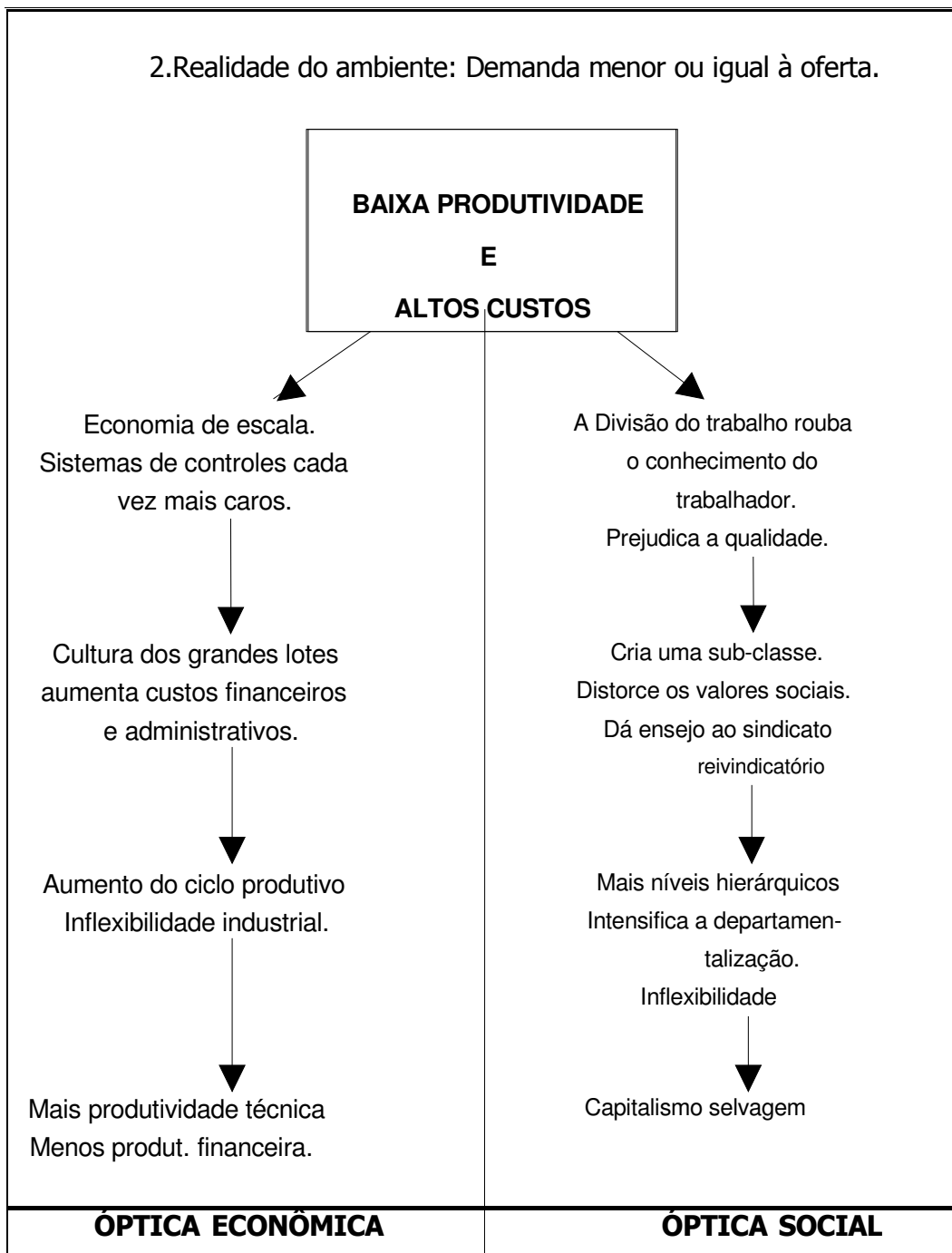


Fig. 4) Quadro demonstrativo do aumento da produtividade alcançada pelo modelo clássico que inverte o posicionamento do mercado de comprador a vendedor. Fonte Uhlmann (1997, p.148).

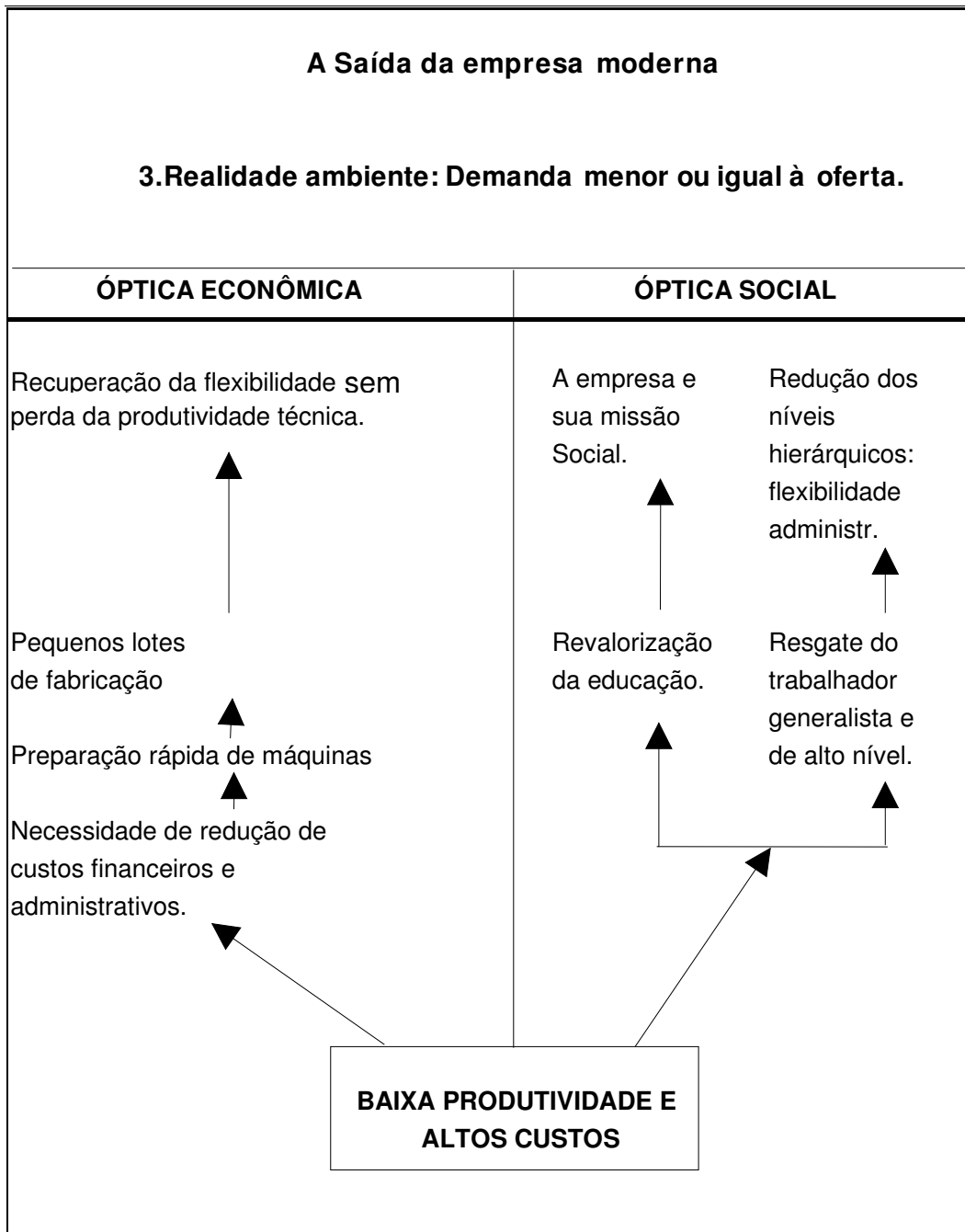


Fig 5) Um modelo de atuação empresarial em ambientes competitivos, inspirado nas teorias da vertente das Relações Humanas. Fonte Uhlmann (1997, p.149).

A contínua busca por redução de custos não se limitou à época da Grande Depressão. Encontra-se presente até à atual realidade deste final de século. A busca é cada vez mais acentuada, em face dos mercados altamente

competitivos da atualidade. A substituição do homem pela máquina e a redução de custos é um processo que se instalou de maneira duradoura.

A respeito desta contínua busca do aprimoramento econômico das organizações verifica-se que “durante a etapa industrial vínhamos tendo um processo de substituição dos músculos do homem pelas máquinas – e estas com notável capacidade de produção garantiram o aumento populacional e a melhoria na qualidade de vida -, o que verificamos atualmente é que as funções outrora executadas pelo homem no que concerne à utilização de seu intelecto, vêm sendo gradativamente substituídas pelo computador. Associado aos robôs nas linhas de montagem, através de sistemas de controle numérico e CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*), o computador está possibilitando uma produção de bens desmassificados para acompanhar de perto as flutuações de mercado”⁴⁰.

Essa afirmação, focalizando o final deste século, demonstra que a redução de custos veio para ficar : “o novo paradigma tecnológico propõe uma sociedade informatizada e automatizada, baseada nos avanços tecnológicos da microeletrônica e computação e nas indústrias de alta tecnologia (robótica, semicondutores, lasers, biotecnologia, fibras óticas etc.). Os reflexos causados por este movimento são sentidos pelas empresas, ocasionando, em certos casos, colapsos econômicos, perturbações políticas e desemprego”⁴¹.

O Fordismo encontrou, uma vez superadas a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, sua fase de “maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo. Como tal, ele veio a formar a base de um longo período de expansão pós-guerra que se manteve mais ou menos intacto até 1973”⁴².

Como consequência da expansão da base produtiva, o mercado de trabalho sofreu uma radical reestruturação e novos conceitos foram instalados: o trabalho meramente braçal (simples, rotineiro, repetitivo e mecanizável) foi, e

⁴⁰ Furlan (1991:1-2)

⁴¹ idem (1991:2)

⁴² Harvey (1996:125)

continua sendo, substituído por equipamentos (máquinas, robôs e equipamentos de processamento de dados digitais cada vez mais poderosos).

O mercado de trabalho passou por uma reestruturação radical. “Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. É difícil esboçar um quadro geral claro, visto que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer as necessidades com freqüência muito específicas de cada empresa. Mesmo para os empregados regulares, sistemas como, *nove dias corridos* ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução da demanda, vêm se tornando muito mais comuns. Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado”⁴³.

O resultado, para este final do século XX é uma estrutura de mercado de trabalho do tipo detalhado na figura 6:

⁴³ Harvey (1996:143)

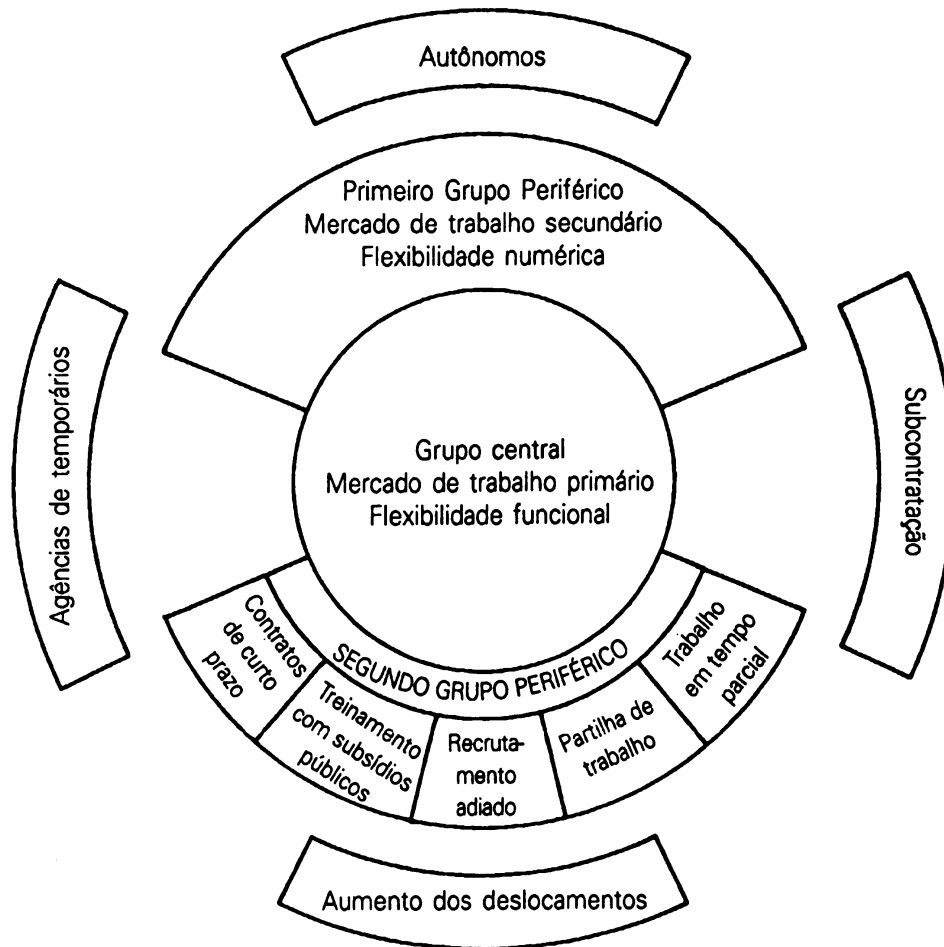


Fig. 6) A Estrutura do mercado de trabalho em uma condição de produção por acumulação flexível. Fonte Harvey (1996, p. 143) apud *Flexible Patterns of Work* (1986) do Institute of Personnel Management.

O Grupo Central

No centro da figura está locado o grupo cerne, o empregado clássico - popularmente conhecido como grupo com a *carteira assinada* que, em face da reestruturação dos modelos de organização de trabalho, diminui cada vez mais. Estes grupos são caracterizados por empregados que trabalham "em tempo integral, condição permanente e posição essencial para o futuro de longo prazo da organização"⁴⁴.

⁴⁴ Harvey (1996:144)

A busca pela rentabilidade das organizações fez, e continua fazendo, com que este grupo encontrasse franca recessão, porém, não extinção. A diminuição deste grupo pode ser explicada pelo fato de que os custos necessários para mantê-lo colidem frontalmente com os anseios da rentabilidade organizacional, ou seja: os custos dos encargos sociais e as despesas adicionais, caso haja a necessidade de dispensa, devido a ociosidade pela retração da demanda ou substituição tecnológica.

Harvey⁴⁵ ressalta que, apesar desta *desvantagem econômica*, continua residindo no grupo central a inteligência central, o conhecimento que se torna essencial para o futuro a longo prazo da organização. Apesar deste entrave, encontram-se ainda neste grupo a sobrevivência e a continuidade dos negócios da organização. Instala-se o que Peter Drucker⁴⁶ chamou de sociedade pós-capitalista, a sociedade na qual o poder emana do saber, do conhecimento.

Contingentes cada vez maiores de trabalhadores desempregados, das mais diversas formações e atuações, foram moldados para novas formas de trabalho e ocupação, para permitir sua subsistência, o seu sustento e dignidade social. Aos remanescentes deste grupo central, trabalhadores do conhecimento segundo Drucker⁴⁷, resta a adaptação às novas condições. “Gozando de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de reciclagem, e de uma pensão, um seguro e outras vantagens indiretas relativamente generosas, esse grupo deve atender à expectativa de ser adaptável e flexível e, se necessário, geograficamente móvel”⁴⁸.

Os renomados professores Gary Hamel e C.K. Prahalad⁴⁹ com trabalhos publicados e premiados na Harvard Business Review, defendem uma posição semelhante. Estes professores informam que “disfarçada com nomes como, novo enfoque, eliminação de níveis, reorganização e *rightsizing* (sentimo-nos tentados a perguntar por que o tamanho correto – *right size* - é sempre menor),

⁴⁵ Harvey (1996)

⁴⁶ Drucker (1997)

⁴⁷ idem (1997)

⁴⁸ Harvey (1996:144)

⁴⁹ Hamel & Prahalad (1995)

o resultado da reestruturação é sempre o mesmo : redução do número de funcionários”⁵⁰.

Sem fazerem, obviamente, nenhuma apologia às estruturas ineficazes, com estratosféricos números de funcionários (que em nada contribuía para que o clamor impositivo do capital pelo retorno da lucratividade fosse atendido), Hamel & Prahalad levantam um questionamento que pode constituir um divisor de águas: “Como saberemos quando concluimos a reestruturação? Onde está a linha divisória entre cortar as gorduras e cortar os músculos”⁵¹.

Tendo em mente o conceito de Drucker de sociedade pós-capitalista fundamentada na economia do conhecimento rumo à sociedade de conhecimento, acrescentam a este Hamel & Prahalad: “Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente”⁵².

A análise evolutiva da organização e dos processos de trabalho ao longo do século XX faz com que se torne visível cada vez mais a necessidade de uma inteligência (elite pensante) dotada do conhecimento necessário (ainda que seja somente um núcleo central), que mantenha ou objetive de forma dinâmica a liderança da organização, em termos de sua pujança econômica. As organizações precisam da liderança intelectual (uma reserva de conhecimentos) para garantirem sua preservação a longo prazo. Pois, a empresa deve ser continuamente *reinventada* em face das mudanças que ocorrem no macroambiente.

Começa a ser visível a necessidade de uma força central que seja capaz de manter, preservar e redirecionar as organizações. Pois, no ambiente competitivo deste final de século, globalizado e integrado pela Tecnologia da Informação, começa a sugerir uma figura que, compondo este núcleo central, responsabiliza-se pela contínua adaptação da organização aos novos

⁵⁰ Hamel & Prahalad (1995:7)

⁵¹ idem (1995:11)

⁵² ibidem (1995:17)

condicionamentos. Esta figura, dotada do conhecimento necessário, constitui e integra este grupo central procurando assegurar a sobrevivência, a longo prazo, da organização, adequando-a às novas realidades em termos estruturais e dos seus processos de trabalho com o uso da Tecnologia da Informação, com o reconhecimento do valor destas informações para obter uma igual adequação dos processos às exigências do macroambiente, ou seja do mercado. Começa a surgir neste cenário, a figura do *Analista de Negócios e da Informação*, não importando a *'priori'* o nível hierárquico ao qual pertence.

A figura 7, demonstra as forças condicionantes (mercado e ambiente) que agem sobre as organizações exigindo, sua contínua adaptação à nova realidade para sobreviver.

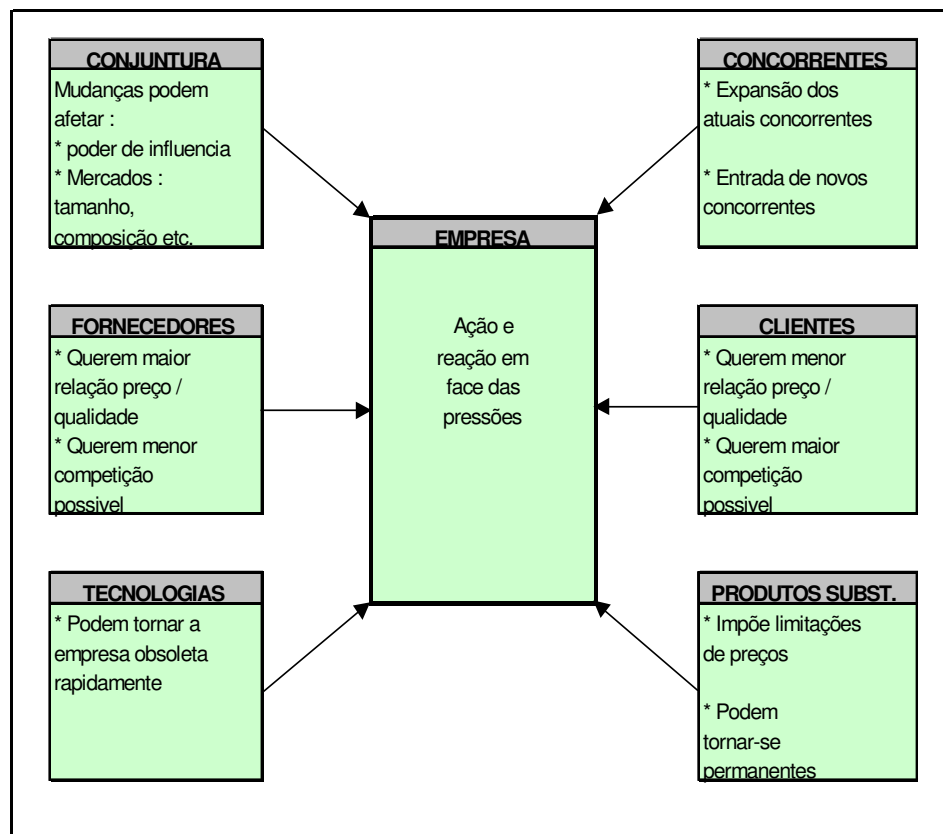


Fig. 7) Quadro demonstrativo dos fatores que agem sobre as empresas.
Fonte Uhlmann apud Torres(1998, p.111)

O Primeiro Grupo Periférico

O primeiro grupo periférico consiste em "empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado"⁵³. Trata-se, portanto, de um grupo de apoio, não necessariamente dotado do conhecimento do grupo central (fig. 6).

As oportunidades de carreira deste grupo são mais reduzidas do que a do grupo central, pois sua relativa baixa especialidade não acarreta grandes perdas para as organizações, caracterizando a alta rotatividade promovida pela facilidade de contratação e dispensa de pessoal.

O Segundo Grupo Periférico

O segundo grupo periférico possui uma flexibilidade numérica maior que o primeiro grupo. Alojamos-nos neste grupo "os empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídio público, tendo ainda menos segurança de emprego do que o primeiro grupo periférico"⁵⁴.

A observação da realidade contemporânea permite a observação da coexistência de pessoas *empregadas* (carteira assinada), e das pessoas *ocupadas* (sem carteira assinada), que auferem sua renda da *ocupação*. As novas realidades do mercado indicam um novo direcionamento : este segundo grupo tende a apresentar um crescimento bastante significativo.⁵⁵

Observa Harvey que "esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que, a flexibilidade pode ser, às vezes, mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a

⁵³ Harvey (1996:144)

⁵⁴ idem (1996:144)

⁵⁵ ibidem (1996:144)

segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo⁵⁶. A constatação de um forte aumento da subcontratação ocorre não somente nas empresas americanas, segundo pesquisa do *National Economic Development Council* [Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico] apresentada por Harvey, ocorre também em empresas britânicas. Afirma Harvey a este respeito que “Isso segue um padrão há muito estabelecido no Japão, onde, mesmo no Fordismo, a subcontratação de pequenas empresas agia como protetor das grandes corporações do custo das flutuações do mercado”⁵⁷. A conclusão a que se chega é que a “atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores *centrais* e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos, quando as coisas ficam ruins”⁵⁸.

⁵⁶ Harvey (1996 : 144)

⁵⁷ idem (1996:144)

⁵⁸ ibidem (1996:144)

2.2 Decorrências estruturais

Além das mudanças da estruturação e modelagem das organizações e dos processos de trabalho, tornou-se patente a modificação adaptativa das estruturas representativas dos trabalhadores. Sindicatos, outrora poderosos, lutam contra a contínua diminuição de seus quadros sociais e, portanto, da sua própria representatividade e conseqüente *poder*. Este tópico explora os efeitos da somatória destas mudanças estruturais sobre os modelos de gestão, procurando evidenciar uma dependência crescente por parte das organizações, de informações e adequações dos processos de trabalho. Evidenciando esta dependência tem-se por objetivo demonstrar a necessidade de uma gestão dos sistemas de informação combinada com os modelos organizacionais que resulta no aparecimento do Analista de Negócios e da Informação.

Até a metade dos anos 70, os altos salários estavam concentrados no trabalho operário não qualificado⁵⁹. Esta situação mudou drasticamente nos anos 90: os salários mais altos estão no trabalho com conhecimento, ou seja, no trabalho mais intelectualizado - dependente da acumulação de conhecimentos e da qualificação (longa e dispendiosa formação escolar formal).

A evolução salarial do operariado durante este século pode ser encontrada nas afirmações de Drucker⁶⁰ :

- No início do século, operários americanos trabalhando 60 horas semanais alcançavam uma remuneração de US\$ 250,00/ano, sem benefícios de qualquer espécie, o que correspondia a 1/3 do valor de um automóvel Ford modelo T.

- Na atualidade, um trabalhador americano, trabalhando uma jornada de 40 horas semanais aufer, entre pagamentos diretos e indiretos (benefícios da ordem de aproximadamente 50%), uma remuneração anual da ordem de US\$ 50.000,00. Esta remuneração, obtida de uma indústria sindicalizada de

⁵⁹ Drucker (1996:83)

⁶⁰ idem (1996)

produção em massa, é o suficiente para a aquisição de sete a oito automóveis pequenos.

Considerando como referencial para esta análise o preço dos automóveis, este trabalhador teve um aumento de 20 vezes mais⁶¹! Estes níveis salariais foram solapados, após os anos 70, pelo ambiente competitivo, pela concorrência e superoferta. Diante desses fatores, não foi possível a manutenção dos níveis salariais, levando Drucker a constatar em 1987 um "inusitado declínio do volume de operários durante os últimos 15 anos. Em relação à população economicamente ativa, os operários em manufatura já foram reduzidos de mais de um terço para menos de um quinto da força de trabalho americana"⁶².

Para Drucker, este declínio do empregado convencional (grupo central), não é decorrência de uma recessão, pois a produção encontra-se em franca expansão. Esta queda pode ser explicada como um processo estrutural irreversível. A redução e emigração dos trabalhadores para outras atividades podem ser ilustradas pelas figuras 8 e 9, obtidas a partir de um trabalho publicado por Harvey (1996) e de sua atualização com dados estatísticos mais recentes da OCDE. (Tab. 1 e 2).

⁶¹ Ford Modelo T = \$ 750,00 / Excel = ~\$ 7000,00 (Fator ~10) (Remuneração anual início do século = \$250,00 atualizando pelo preço do automóvel (fator 10) = \$ 2500,00. Remuneração atual efetiva = \$50.000,00 logo um aumento da ordem de aprox. 20 vezes (Dados auferidos de Drucker (1996, p.83)

⁶² Drucker (1996:84)

ESTRUTURA DO EMPREGO EM PAÍSES CAPITALISTAS AVANÇADOS ESCOLHIDOS NO PERÍODO 1960 - 1996, ILUSTRANDO, O AUMENTO DA ECONOMIA DE SERVIÇOS

Porcentagem da População empregada em :

País	Agricultura				Indústria				Serviços			
	1960	1973	1981	1996	1960	1973	1981	1996	1960	1973	1981	1996
Austrália	10,3	7,4	6,5	5,1	39,9	35,5	30,6	22,5	49,8	57,1	62,8	72,4
Canadá	13,3	6,5	5,5	4,1	33,2	30,6	28,3	22,8	53,5	62,8	66,2	73,1
França	22,4	11,4	8,6	4,6	37,8	39,7	35,2	25,9	39,8	48,9	56,2	69,5
AL Ocidental	14,0	7,5	5,9	3,3	48,8	47,5	44,1	37,5	37,3	45,0	49,9	59,1
Itália	32,8	18,3	13,4	7,0	36,9	39,2	37,5	32,1	30,2	42,5	49,2	60,9
Japão	30,2	13,4	10,0	5,5	28,5	37,2	35,3	33,3	41,3	49,3	54,7	61,2
Espanha	42,3	24,3	18,2	8,7	32,0	36,7	35,2	29,7	25,7	39,0	46,6	61,6
Suécia	13,1	7,1	5,6	2,9	42,0	36,8	31,3	26,1	45,0	56,0	63,1	71,0
Reino Unido	4,1	2,9	2,8	2,0	48,8	42,6	36,3	27,4	47,0	54,5	60,9	70,6
EUA	8,3	4,2	3,5	2,8	33,6	33,2	30,1	23,8	58,1	62,6	66,4	73,3
OCDE	21,7	12,1	10,0	8,5	35,3	36,4	33,7	27,8	43,0	51,5	56,3	63,7

Tab. 1) Quadro demonstrativo da estrutura do emprego em países capitalistas escolhidos. Fonte Harvey (1996, p. 149) e Relatório OECD/OCDE nr. 33 (1998)

Agrupando pela média das Porcentagens da População empregada em :												
	Agricultura				Indústria				Serviços			
	1960	1973	1981	1996	1960	1973	1981	1996	1960	1973	1981	1996
EUROPA	21,5	11,9	9,1	4,8	41,1	40,4	36,6	29,8	37,5	47,7	54,3	65,5
AMÉRICA Nor	10,8	5,4	4,5	3,5	33,4	31,9	29,2	23,3	55,8	62,7	66,3	73,2
ÁSIA	30,2	13,4	10,0	5,5	28,5	37,2	35,3	33,3	41,3	49,3	54,7	61,2
AUSTRÁLIA	10,3	7,4	6,5	5,1	39,9	35,5	30,6	22,5	49,8	57,1	62,8	72,4
MÉDIA TOTAL	18,2	9,5	7,5	4,7	35,7	36,3	32,9	27,2	46,1	54,2	59,5	68,1

Tab. 2) Quadro demonstrativo da estrutura do emprego resumido por continentes a partir da tabela 1 e graficamente demonstrada na figura 8.

Abaixo, a representação gráfica das porcentagens acumuladas, por média aritmética simples e por localização geográfica, procura dar melhor visualização destes dados, percebendo-se esta nítida migração dos trabalhadores, ao longo deste final de século XX , da produção (indústria e agricultura) para a prestação de serviços (fig. 8 e 9).

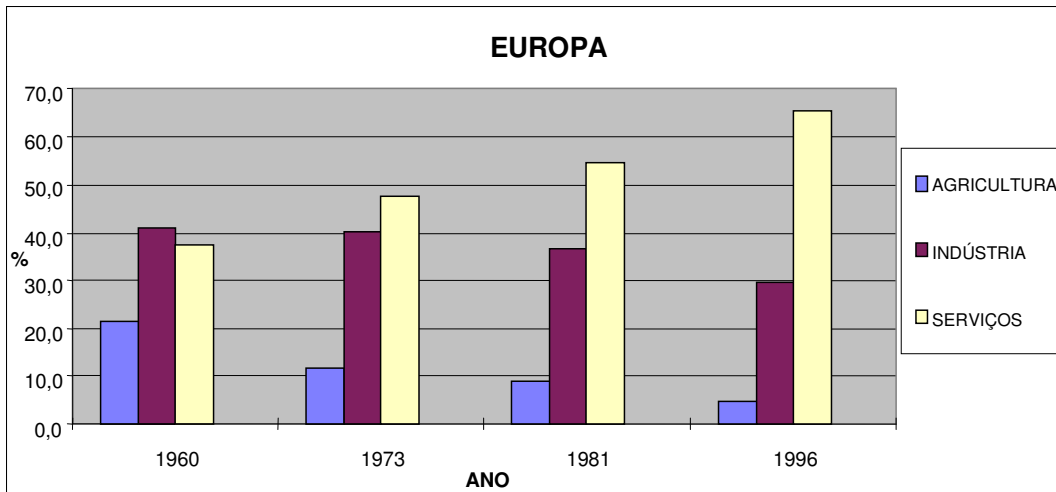


Fig. 8) Gráfico demonstrativo da evolução da estrutura do emprego na Europa. Fonte : desenvolvido a partir de Harvey (1996, p. 149) e Relatório OECD/OCDE nr. 33 (1998).

O grupo central de emprego formal e clássico, passou a sofrer uma redução acentuada, sem prejuízo dos volumes produzidos. Os fatores que levaram a esta condição foram:

- a introdução de inovações tecnológicas e
- a mudanças do perfil dos empregados (formação de grupos periféricos).

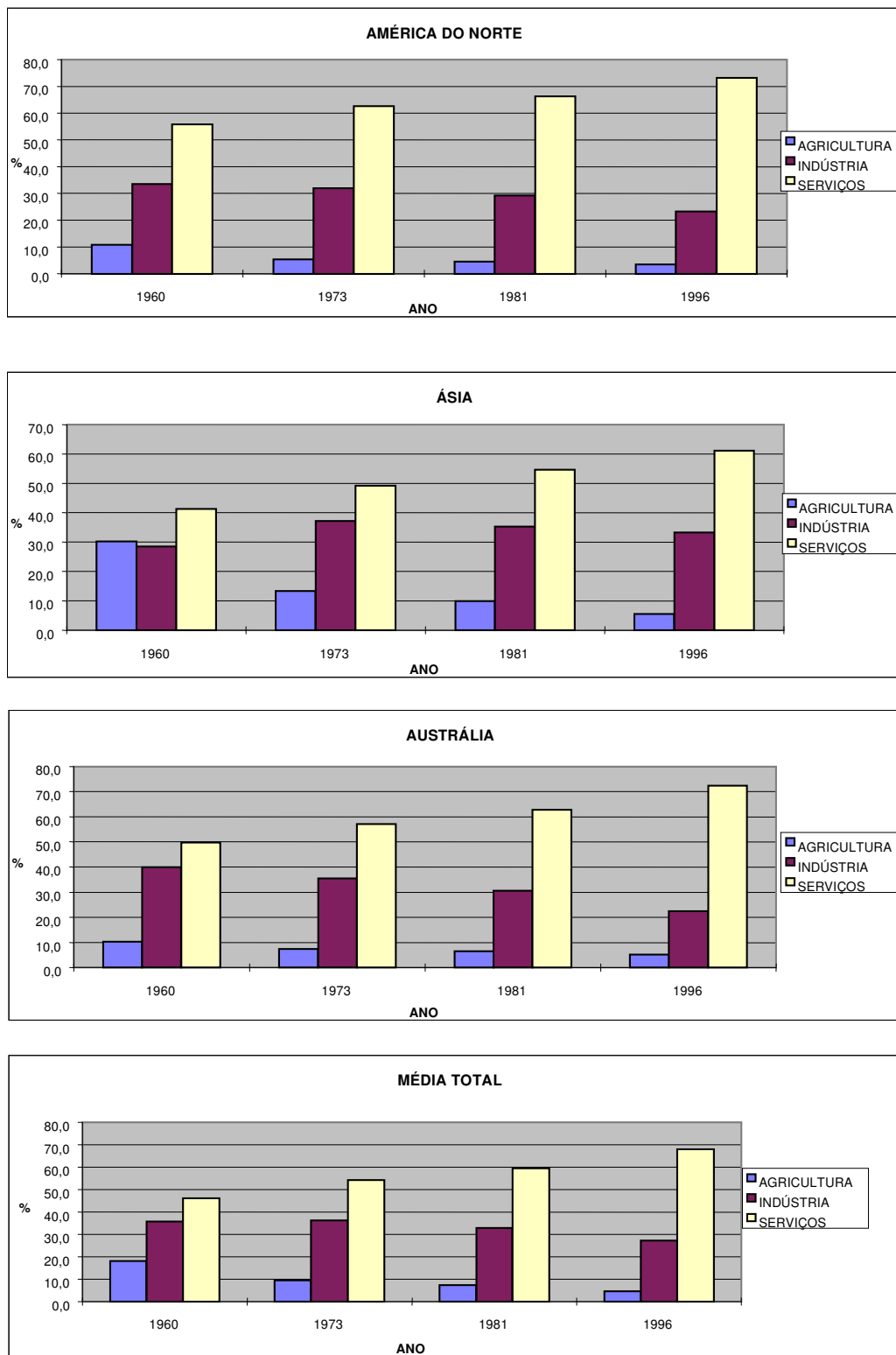


Fig. 9) Gráfico da evolução da estrutura do emprego nos demais continentes. Fonte : desenvolvido a partir de Harvey (1996, p. 149) e Relatório OECD/OCDE nr. 33 (1998).

Exemplos ilustrativos desta evolução podem ser auferidos do trabalho de Rifkin ⁶³, tais como os abaixo reproduzidos:

Na indústria siderúrgica, pode-se encontrar o exemplo da United States Steel, referenciada como a maior empresa siderúrgica dos EUA. Para o mesmo volume de produção necessitava, em 1980, de um contingente de 120.000 funcionários; em 1990 eram necessários somente 20.000 prevendo reduções adicionais. Uma assombrosa redução da ordem de mais de 80% dos empregados formais.

Nos anos 60, IAM (International Association of Machinists) colocou em seu sindicato (Washington D.C) uma placa comemorando o número de 1.000.000 associados; nos anos 90, este número tinha caído para 600 mil.

A poderosa General Eletric, já sob o comando de Jack Welch, experimentou uma evolução de seu faturamento (mundial) que pulou de US\$ 27,2 bilhões em 1981 para US\$ 60,2 bilhões em 1991. No mesmo período o número de empregados tradicionais (contingente mundial), teve uma evolução negativa, regredindo de 404.000 em 1981 para 284.000 em 1991 conforme relatam Sherman & Tichy (1993)⁶⁴.

Na indústria de utilidades domésticas, sem redução de volume da demanda ou substituição por artigos importados, segundo Rifkin, a redução do contingente de funcionários foi diminuído de 196.300 pessoas em 1973 para 117.100 em 1991. Para 2005 projeta-se uma quantidade de somente 93.500 funcionários.

Esta transformação da estrutura do mercado de trabalho teve como paralelo mudanças de igual importância na organização industrial.

A organização industrial, concebida para uma produção em escala no modelo fordista, viu-se premiada pela concorrência e pelos efeitos das mudanças de hábitos de consumo.

⁶³ Rifkin (1995:145-150)

⁶⁴ Sherman & Tichy (1993:12-19)

A economia de escala do modelo de produção fordista, gerando uma superoferta de produtos, chamada por Harvey (1996) de superacumulação, teve de enfrentar uma enxurrada de concorrentes advindos dos mais longínquos rincões. Estes concorrentes ofereciam produtos a preço baixo aproveitando-se, como um predador, das fraquezas de suas vítimas. “As economias de escala, buscadas na produção fordista de massa, foram substituídas por uma crescente capacidade de manufatura de uma variedade de bens e preços baixos em pequenos lotes”⁶⁵. Estas fraquezas que residiam parcialmente na superoferta de produtos, por outro lado, residiam também, no modelo de gestão da produção em massa. “A forma organizacional e a técnica gerencial, apropriada à produção em massa padronizada em grandes volumes, nem sempre, eram convertidas com facilidade para o sistema de produção flexível – com ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com freqüência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais”⁶⁶.

Para enfrentar os desafios e as mudanças as organizações industriais tiveram de se adaptar às novas regras do mercado. Assim sendo, as relações de trabalho tradicionais do grupo central, viram-se de frente com relações de trabalho pouco ortodoxas. O relacionamento tradicional, oneroso e apropriado para uma produção em massa e um consumo em massa contínuo, não mais encontrava continuidade. Estava sendo inviabilizado por relações inovadoras, e as relações tradicionais entraram em desuso nas economias ocidentais.

Desta feita, passou a ser considerada “a subcontratação organizada a qual abre oportunidades para a formação de pequenos negócios e, em alguns casos, permite que sistemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista (“padrinhos”, “patronos” e até estruturas semelhantes à da máfia) revivam e floresçam, mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo”⁶⁷.

Assim, observou-se o “retorno de formas e produção que envolvem exploração em cidades como Nova Iorque, Los Angeles e Londres (que) se

⁶⁵ Harvey (1996 :148)

⁶⁶ idem (1996:146)

tornou objeto de comentários na metade dos anos 70 e proliferou, em vez de diminuir, na década de 80. O rápido crescimento de economias "negras", "informais" ou "subterrâneas" também tem sido documentado em todo o mundo capitalista avançado”⁶⁸.

Assim sendo, a “ascensão de novas formas de organização industrial, o retorno de formas mais antigas (com freqüência dominadas por novos grupos de imigrantes em grandes cidades, como filipinos, sul-coreanos, vietnamitas e naturais de Taiwan em Los Angeles, ou indianos e nativos de Bangladesh no leste de Londres) representam coisas bem diferentes, em diferentes lugares. Às vezes, indicam o surgimento de novas estratégias de sobrevivência para os desempregados ou pessoas totalmente discriminadas (como os haitianos em Miami ou Nova Iorque), enquanto em outros casos existem apenas grupos imigrantes tentando entrar num sistema capitalista, formas organizadas de sonegação de impostos ou o atrativo de altos lucros no comércio ilegal em sua base”⁶⁹.

A conclusão a que se chega é categórica: “em todos esses casos, o efeito é uma transformação do modo de controle do trabalho e de emprego”⁷⁰, ou seja, a estruturação e organização do trabalho não mais poderiam permanecer com a configuração clássica, até então adotada. O modelo evolutivo descrito acentua necessidades de respostas mais rápidas, as organizações clássicas, enfocando uma continuidade, uma produção em massa caracterizada pelas grandes quantidades de um mesmo produto, estavam exauridas. Uma nova organização capaz de suportar uma produção de vários produtos em quantidades variáveis, em conformidade com a demanda, se fez presente. Produção esta, que, para que pudesse se efetivar requeria de informações e suporte contínuo em questionamentos do tipo - o que fazer (produzir), para quem (cliente), com quais materiais (logística), etc.-, questões determinantes para o sucesso do modelo. Uma organização ágil, flexível (alta capacidade adaptativa às contínuas mudanças) passou a ser determinante, fato que deve ser levado em consideração na análise e

⁶⁷ Harvey (1996:146)

⁶⁸ idem (1996:145)

⁶⁹ ibidem (1996:145)

⁷⁰ ibidem (1996:145)

decorrente concepção do modelo de gestão destas organizações. A necessidade de um gestor que englobe, assuma não somente as informações, mas também o próprio modelo organizacional: o Analista de Negócios e da Informação.

Continuando a explorar as mudanças encetadas no ambiente sócio-econômico, pode-se observar ainda, que as formas de organização tradicionais, tais como os sindicatos, também foram afetadas pelas profundas mudanças nas relações de trabalho. Os sindicatos que tiveram um papel fundamental na organização e fortalecimento do grupo de trabalhadores viram-se de frente com uma situação desestabilizadora.

Esse fato pode ser explicado tendo em vista que os sindicatos dependem de um grupo central numericamente representativo. A formação de grupos periféricos (prestadores de serviços ou temporários) ou a substituição dos trabalhadores por máquinas, ou seja, o desemprego tecnológico, fizeram com que a quantidade de trabalhadores sindicalizados diminuísse. Assim, os sindicatos perderam:

- a massa crítica e
- a força (condicionada pelo volume dos trabalhadores das fábricas).

As demonstrações da força dos sindicatos, no clamor por mudanças, retratadas em *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, estavam se esvaindo.

Os sindicatos passaram a enfrentar tempos turbulentos. Os grupos não centrais constituíam um terreno ardiloso e de difícil acesso. Era-lhes “peculiarmente difícil ter acesso aos sistemas de trabalho familiares e domésticos. Os sistemas paternalistas são territórios perigosos para a organização dos trabalhadores, porque é mais provável que corrompam o poder sindical (se ele estiver presente) do que tenham seus empregados liberados por este do domínio e da política paternalista de bem estar do *padrinho*. Com efeito, uma das grandes vantagens do uso dessas formas antigas de processo de trabalho e de produção pequeno - capitalista é o solapamento da organização da classe trabalhadora e a transformação da

base objetiva da luta e classes. Nelas, a consciência de classe já não deriva da clara relação de classe entre capital e trabalho, passando para um terreno muito mais confuso dos conflitos interfamiliares e das lutas pelo poder num sistema de parentescos ou semelhantes a um clã que contenha relações sociais hierarquicamente ordenadas. A luta contra a exploração capitalista na fábrica é bem diferente da luta contra um pai ou tio que organiza o trabalho familiar num esquema de exploração altamente disciplinado e competitivo que atende às encomendas do capital multinacional”⁷¹ .

As dificuldades das famílias para obter o seu ganho, aliadas a novos valores sociais e a procura por mão-de-obra mais barata fizeram, com que a mulher ingressasse no mercado de trabalho: “As novas estruturas do mercado de trabalho facilitam muito a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, substituindo assim trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis, pelo trabalho feminino mal pago, como o retorno dos sistemas de trabalho doméstico e familiar e da subcontratação permite o ressurgimento de práticas e trabalhos de cunho patriarcal feitos em casa” ⁷².

O ingresso da mulher no mercado de trabalho, observado nas economias desenvolvidas, deu-se, igualmente, nos países periféricos que buscavam alternativas para o modelo de produção em massa (fordista).

O capital multinacional levou para o exterior o sistema fordista de produção em massa (Fordismo periférico), com a intenção de explorar a força de trabalho feminino, pois esta era: vulnerável, de baixa remuneração e negligente com relação à segurança.

Esta exportação do modelo de produção em massa foi observada também por Peter Drucker⁷³, ao descrever o programa “Maquiladora” implantado pelo México nos anos 60.

O México, ao ter adotado uma política nacionalista restritiva ao ingresso de capitais estrangeiros, gerou um país “economicamente isolado, com

⁷¹ Harvey (1996:146)

⁷² idem (1996:146)

⁷³ Drucker (1996: 51-54)

indústrias auto-sustentadas e controladas pelo governo, quando não de sua propriedade - que deveriam produzir somente para um mercado doméstico, fortemente protegido⁷⁴. As conseqüências relatadas por Drucker (1996) formam um México ainda mais pobre, ou seja, um país cujas famílias apresentam grandes dificuldades de sustento; além de um país dependente, dos Estados Unidos, em: alimentos, dinheiro, atividades bancárias, maquinarias e tecnologia.

Os países depauperados constituem um solo fértil para a implantação do Fordismo periférico, pois, em sua essência, propõe relações de trabalho que barateiam os custos da produção.

O Programa Maquiladora permitiu que em uma faixa contígua (fronteira com os Estados Unidos) fossem implantadas indústrias que embora estivessem situadas em terras mexicanas, o seu capital e, portanto, a sua gestão não eram obrigatoriamente mexicanos.

O tratamento aduaneiro dispensado às indústrias atreladas ao Programa Maquiladora foi concebido de maneira específica e restritiva. O modelo fiscal fazia com que as indústrias mexicanas convencionais pagassem a importação de produtos e matérias primas industriais, "impostos aduaneiros exorbitantes e enfrentam intermináveis aborrecimentos burocráticos"⁷⁵. As chamadas 'maquilas', no entanto, importam estes mesmos produtos sem embaraços alfandegários (burocráticos e cobrança de tarifas aduaneiras). Estas 'maquilas' ao exportarem mercadorias para os Estados Unidos, tiveram a sua taxaçoão aduaneira aplicada somente sobre o valor agregado no México.

Como conseqüência deste programa, no início dos anos 90, meio milhão de pessoas estavam empregadas (estima-se que o volume de dependentes diretos oscilavam entre 2,5 a 3 milhões de pessoas). As maquilas passaram a responder por 4/5 das exportações de manufaturados do México conforme informa Drucker⁷⁶. É inegável o benefício desse processo para as

⁷⁴ Drucker (1996 : 52)

⁷⁵ idem (1996:52)

⁷⁶ ibidem (1996)

peças de um país “pobre”, pois estas passam a encontrar um meio para o sustento de suas famílias, um meio para o seu desenvolvimento pessoal.

O deslocamento da produção para outros centros de produção atinge inicialmente a mão-de-obra não qualificada, que gradativamente passa por uma especialização, pois surgem as necessidades de técnicos, engenheiros e administradores locais. Isso, para as organizações, não deixa de ser um barateamento de custos, uma vez que os salários são inferiores aos dos congêneres das fábricas de origem. Para as pessoas destes países emergentes, a expansão territorial do Fordismo representa uma oportunidade de desenvolvimento (maiores ganhos).

Harvey, referindo-se à mão-de-obra não qualificada e aos baixos salários, acrescenta que programas deste tipo permitem que “administradores e a propriedade de capital norte-americano permaneçam ao norte da fronteira mexicana, enquanto se instalam as fábricas, que empregam principalmente mulheres jovens, ao sul da fronteira. É um exemplo particularmente dramático de uma prática que se tornou generalizada em muitos dos países menos desenvolvidos e recém - industrializados (as Filipinas, a Coreia do Sul, o Brasil etc.).”⁷⁷

Os efeitos benéficos para as pessoas e para a economia dos países emergentes puderam ser verificados também nos países de origem. A exemplo disso, temos que as 'maquilas' “beneficiaram muito os Estados Unidos. Sem elas, muitas pequenas e médias empresas americanas teriam sucumbido, vítimas da concorrência dos baixos salários no exterior.”⁷⁸

Por outro lado, a migração do capital, as mudanças tecnológicas e a superoferta de produtos levaram a uma situação desagregadora. “Novas técnicas e novas formas organizacionais de produção puseram em risco os negócios de organização tradicional, espalhando uma onda de bancarrotas,

⁷⁷ Harvey (1996:146)

⁷⁸ idem (1996:146)

fechamento de fábrica, desindustrialização e reestruturações que ameaçaram até as corporações mais poderosas”.⁷⁹

Em resumo, pode-se concluir que o modelo tradicional de emprego, característico de uma produção em massa, está comprometido em face das novas realidades. As relações de trabalho, seja nos centros mais desenvolvidos seja nos centros do “Fordismo periférico” sofreram este impacto, e em muitos casos, o “empregado” passou para a condição de “ocupado” ou prestador de serviço, sem o tradicional vínculo empregatício.

Por outro lado, a implantação do Fordismo periférico levou à descentralização das empresas. As organizações passaram a se fazerem presentes com plantas (fábricas) em várias partes do mundo. A gestão de organizações esparsas, sua consolidação em termos contábeis, financeiros e das próprias políticas de produção e suprimentos requeria, cada vez mais, um sistema de informações, capaz de suportar as suas operações. Mais uma vez, se evidencia uma dependência crescente das informações e de uma correlata e adequada gestão destas informações corroborando para a consolidação da figura do Analista de Negócios e da Informação.

No intuito de ilustrar as formas de relações de trabalho e convivência entre diferentes modelos, mostra-se uma tabela apresentada por Harvey ⁸⁰a partir de um trabalho elaborado por Deyo (1987) (tab. 3):

⁷⁹ Drucker (1996:52)

⁸⁰ Harvey (1996:147)

Tipo de Produção	Forma	Base de Exploração	Política de Produção
Autônoma	Consultores, artesãos e setor informal	troca de bens e serviços	individualista e regida pelo mercado, antimonopólio ou regulamentação estatal
Cooperativa	coletivos e cooperativas	acordos internos, intercâmbio externo	negociação
Patriarcal	pequenas firmas familiares (exploradoras)	parentesco baseado em idade e sexo	paroquial
Paternalismo comunitário	grandes firmas domésticas (trabalho duro)	comunidade baseada em normas, em costumes e na força	aparência e status
Paternalismo burocrático	sistemas corporativos e de gerência estatal	racionalidade, lealdade e antigüidade calculadas	possibilidade de ascensão funcional e competição dentro das organizações
Patrimonial	impérios hierarquicamente organizados na produção, no comércio ou nas finanças	relações de poder e troca de favores (privilégio tradicional)	barganhas, ganhos mútuos e lutas dinásticas
Proletária	empresa capitalista e sistema de fábricas	compra e venda de força de trabalho e controle sobre o processo de trabalho e os meios de produção	competição do mercado, ação coletiva, negociação e luta de classes

Tab. 3) Formas de Relações de Trabalho. Fonte Harvey apud Deyo (1996, p.147)

As relações de trabalho sofreram, ao longo do século XX, uma mudança radical. Não se pretende, neste momento, entrar no mérito social destas

alterações, mas sim enfocá-las no que concerne às organizações cujo objetivo desde o início do século é : “maximizar os ganhos a médio prazo por ação”⁸¹.

Este mesmo objetivo, na realidade atual, ganha uma abordagem mais ampla. Embora o objetivo principal continue sendo o lucro (“obter lucro a fim de continuar operando ou fabricando produtos, cada vez mais e melhor”⁸²), o lucro passou a ser visto como um meio para outros fins e não um fim em si mesmo.

As inovações tecnológicas e econômicas, conforme procurou-se demonstrar, influenciaram profundamente os processos de trabalho que continuam a requerer as sofisticções não exigidas nos modelos iniciais. Os processos efetuados por grupos - centrais e periféricos - e processos transferidos dos centros desenvolvidos para regiões emergentes, geograficamente distantes, requerem um intercâmbio de informações nunca antes presenciado.

Este intercâmbio de informações é tratado por Drucker ao estimar "que os novos trabalhadores, que trabalham com dados em vez de coisas, já perfazem pelo menos um terço, e , mais provavelmente, mais de dois quintos de todos os empregados”⁸³.

As organizações, no limiar do século XXI, apresentam, um quadro no qual predomina a citada concentração e dependência de informações, levando-se a concluir pela necessidade de uma figura que as adapte, direcione, e molde. A necessidade do surgimento da figura do *Analista de Negócios e da Informação* parece estar se consolidando celeremente.

⁸¹ Handy (1996:37)

⁸² idem (1996 : 38)

2.3 Hábitos de consumo e suas conseqüências

Procurou-se com os tópicos anteriores efetuar uma análise das organizações e de seus processos, rumo à necessidade de um complexo sistema de informações. Com o fim precípua de melhor sedimentar esta necessidade, entendeu-se que esta estaria incompleta caso não fosse abordada também a questão dos hábitos de consumo.

Considerando as empresas sob a óptica do Fordismo, a acumulação flexível evoluiu e “foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isto implica”⁸⁴. A análise evolutiva das organizações e dos modelos de gestão não pode passar, portanto, ao largo de uma análise dos padrões de consumo. Não importando, para os efeitos desta análise, se a organização se dedica à produção de mercadorias, de bens industriais, ou efetua a prestação de serviços, pois sua relevância reside no fato de que todas as organizações são dependentes e condicionadas pela demanda do consumo.

No início do século, em sua forma original, o termo consumo era concebido como: destruir, saquear, subjugar e exaurir.

O ato de consumir, “até o presente século, tinha apenas conotações negativas”⁸⁵. A partir dos anos 20, começou a ocorrer, em passos sucessivos, a “metamorfose do consumo, de vício a virtude, transformando-se em um dos fenômenos mais importantes(...) do século XX”⁸⁶.

Os princípios da “ética protestante do trabalho, que até então havia dominado a fronteira do *ethos* americano, estavam profundamente enraizados. Parcimônia e poupança eram a base do modo de vida americano, parte da antiga tradição ianque que havia servido de marco a gerações inteiras de americanos, assim como uma âncora para os imigrantes recém-chegados,

⁸³ Drucker (1995 : 17)

⁸⁴ Harvey (1996:148)

⁸⁵ Rifkin (1995: 19)

⁸⁶ idem (1995 : 19)

determinados a construir uma vida melhor para as gerações de seus filhos. Para a maioria dos americanos, a virtude do auto-sacrifício, continuava a prevalecer sobre a tentação da gratificação imediata no mercado de consumo”⁸⁷ .

A crescente industrialização, aliada aos aspectos das inovações tecnológicas, não poderia assegurar a sua expansão ou mesmo conviver, em um mercado no qual o consumo fosse considerado *hediondo*.

O crescimento da sociedade urbana nos EUA (imigração externa e migração interna), em face da industrialização, criou um grupo social que, tendo abandonado as suas atividades anteriores, auferia o seu sustento dos salários percebidos na indústria. Uma produção menor ou sem expansão, aliada à crescente introdução de tecnologia - máquinas e equipamentos - colocaria este contingente em uma situação difícil (não satisfação das suas necessidades) por obstruir o ganho, via salário.

Fez-se necessário o surgimento de uma nova concepção de consumo e que eliminasse seus aspectos negativos e pejorativos (consumir é pecado). Neste sentido, fez-se necessária a substituição da “ênfase na produção (...) para a economia do consumo (...) na qual os economistas voltavam a sua atenção intelectual para o consumidor. O 'marketing' que, até então, havia desempenhado um papel secundário nos negócios, assumiu nova importância. Da noite para o dia, a cultura do produtor transformava-se na cultura do consumidor”⁸⁸ .

A percepção da importância do consumidor final pelas organizações, como sendo o alvo, sem o qual não haveria produção, começou, já no início da industrialização em massa, a se cristalizar. “Os negócios aprenderam, como jamais haviam aprendido antes, a importância do consumidor final. A não ser que pudesse ser persuadido a comprar prodigamente, a sucessão de carros de seis cilindros, cigarros, batons e refrigeradores elétricos estaria encalhada nos

⁸⁷ Rifkin (1995 : 20)

⁸⁸ idem (1995 : 20)

seus pontos de venda”⁸⁹. Desta maneira, estava dada a largada para transformar o trabalhador americano em um consumidor.

Os economistas Hazel & Kyrk (1923), foram ‘felizes’ em entender as vantagens desta nova abordagem consumista. “Os luxos dos prósperos precisavam ser transformados em necessidades das classes mais pobres. A superprodução e o desemprego tecnológico podiam ser amenizados, e até mesmo eliminados, bastando para isso que a classe trabalhadora fosse conscientizada para o consumo dinâmico do supérfluo”⁹⁰.

Instituíram-se campanhas mercadológicas que criaram a *insatisfação organizada* do consumidor. O apelo era gerar satisfação via modelos mais avantajados, mais potentes ou simplesmente mais novos. Uma prática que pode ser observada até hoje, por exemplo, na indústria automobilística.

Sucederam-se as campanhas para substituição dos produtos alimentícios caseiros por industriais. Na indústria têxtil, as campanhas passaram a valer-se do conceito da *moda passageira*, geradora de novas ‘necessidades’. Os produtos genéricos foram substituídos por produtos de ‘marca’, outros tiveram o seu uso redirecionado. A *Coca Cola*, inicialmente vendida como remédio para dor de cabeça, pôde ser vista como um exemplo clássico deste redirecionamento. A dor de cabeça é esporádica, o que não acontece com a sede, gerando, portanto, um consumo muito mais acentuado.

O apelo mercadológico por *status* gera ou, ao menos, procura gerar, uma coação social (para obter e manter o *status*) que induz o consumo (a moradia e suas instalações, o carro, a indumentária etc. são exemplos de produtos que conferem maior ou menor status aos seus detentores.). Um forte sistema de crédito ao consumidor sustentava e consolidava o consumo nos anos 20 deste século. “Mais de sete milhões de famílias de classe média baixa migraram para os subúrbios [...] a residência suburbana tornou-se tanto uma exibição quanto uma moradia [...] os anunciantes concentravam suas atenções

⁸⁹ Rifkin (1995 : 21)

⁹⁰ idem (1995 : 21)

nos novos “aristocratas” suburbanos, determinados a encher seus castelos com uma coleção interminável de novos produtos e serviços”⁹¹.

Em menos de uma década pôde-se constatar uma mudança radical na postura do povo americano que, um pouco antes da Grande Depressão (1929), quebrava a corrente de consumo. Atribui-se a quebra desta corrente ao endividamento dos consumidores e à falta de repasse dos lucros gerados (atividade produtiva) para a classe trabalhadora. “A maioria dos empregadores preferia embolsar o lucro extra obtido com o aumento da produtividade, a transferi-lo para os trabalhadores, na forma de aumentos salariais”⁹².

O entendimento de Henry Ford foi uma exceção, pois recomendava aos empregadores que remunerassem melhor seus trabalhadores, caso contrário o mercado consumidor estaria comprometido. Derivava esta postura de Ford da convicção de que, somente o consumo em massa poderia sustentar o sistema como um todo. No entanto, Ford foi incapaz de deter a queda do consumo e a conseqüente depressão, porque tomou esta medida sozinho.

A organização industrial fordista de concepção taylorista preconizava uma contínua redução dos custos de produção para proteger as margens de lucro pretendidas. Esta contenção dos custos afetava negativamente os ganhos auferidos pela classe trabalhadora. A divisão do trabalho, a alta especialização (tarefas menores e de menor remuneração), a fácil substituição do operário por outro e a sua substituição por máquinas, faziam as suas primeiras vítimas.

Os trabalhadores foram as primeiras vítimas do processo e viram seus ganhos sendo solapados e o seu poder de compra diminuído. Inicialmente sustentado por artifícios creditícios (fato criticado, porém sem sucesso), “Os produtos foram financiados mais rapidamente do que podem ser produzidos”⁹³. A quebra da corrente creditícia, da aquisição financiada, provocou um círculo vicioso que contribuiu para a Grande Depressão iniciada em 1929.

⁹¹ Rifkin (1995:23)

⁹² idem (1995:24)

⁹³ ibidem (1995:25)

“Muitos políticos e líderes empresariais da época, estavam tão obstinados pela idéia de que a oferta cria a demanda, que foram incapazes de ver a dinâmica negativa que estava levando a economia para a maior depressão [...] as corporações americanas investiram milhões de dólares em propaganda e campanhas publicitárias, na esperança de convencer a força de trabalho ainda empregada a participar de uma orgia de consumo”⁹⁴.

O aprofundamento da depressão e seus efeitos devastadores sobre o consumo e a sociedade acabaram por desembocar em programas de restauração do consumo e do emprego. O trabalho, ainda que em jornadas reduzidas, foi o mote do enfoque governamental de Franklin Delano Roosevelt com o seu New Deal: “[...] nosso principal objetivo é criar empregos tão rapidamente quanto pudermos [...] a meta de todo esse esforço é restaurarmos nosso rico mercado interno por meio do aumento de sua imensa capacidade de consumo [...] a demanda reprimida das pessoas é muito grande e se pudermos libertá-la numa frente ampla, não precisaremos temer uma recuperação defasada”⁹⁵.

Estava dada a largada para a recuperação da economia via consumo (criação de empregos que, por sua vez, gerariam um aumento do consumo). A classe trabalhadora, ou seja, a massa populacional geradora do consumo em massa (base de sustentação da produção em massa fordista), seria restaurada e revitalizada.

O programa para o progresso do trabalho WPA (*Works Progress Administration*) foi um dos programas de revitalização econômica que tiveram como objetivo “estimular de imediato o poder aquisitivo do consumidor”⁹⁶.

Os princípios Keynesianos⁹⁷, adotados por Roosevelt, foram expressos com nitidez por Harry Hopkins presidente do WPA, quando afirmou que: a prioridade do governo era “aumentar a receita nacional para que os menos favorecidos - um terço da população americana - pudessem tornar-se consumidores e dessa forma participar da economia. A tarefa do governo era

⁹⁴ Rifkin (1995: 24)

⁹⁵ idem (1995:31)

⁹⁶ ibidem (1995 : 31)

dar empregos, renda e maior poder de compra, para reativar a máquina econômica”⁹⁸.

Esta abordagem Keynesiana fez com que os gastos do governo (governo como consumidor) saltassem dos de 12% do PIB em 1929 para 33,2% do Produto Interno Bruto em 1975.⁹⁹

A recuperação plena da economia americana ocorreu com o grande consumo gerado pela II Guerra Mundial. Os gastos governamentais passaram dos US\$ 16,9 bilhões dispendidos antes da guerra, para mais de US\$ 51,9 bilhões após um ano de guerra, chegando a atingir US\$ 81,1 bilhões em 1943. Os gastos no pós- guerra (Guerra Fria) continuavam em ascensão mantendo ativo o consumo, a produção em massa e, por conseguinte, o bem-estar social preconizado pelo modelo Keynesiano. O consumo, gerado e mantido pela política fiscal governamental, atingiu na década de 80 um volume da ordem de US\$ 2,3 trilhões destinados à segurança militar.¹⁰⁰

Os valores apresentados demonstram que “A Guerra Fria e a Guerra do Vietnã aceleraram o fluxo de dólares do governo para a indústria da defesa, assegurando expansão da economia e emprego para muitos”¹⁰¹. A alocação de recursos governamentais na atividade de defesa, na área militar, não foi exclusiva dos EUA. De uma maneira bastante genérica pode ser observado em todo o planeta, “hoje até países pequenos e pobres - Peru, Líbia, Iraque - possuem um poderio bélico maior e mais destrutivo do que a maioria das grandes potências no início da II Guerra Mundial”¹⁰².

Esta abordagem da manutenção do consumo e, conseqüentemente, da produção em massa (gastos governamentais, sobretudo para o setor militar), foi mantida e permaneceu reinando nas economias desenvolvidas até os anos 70. O modelo manteve-se enquanto os recursos governamentais para a sua manutenção foram suficientes.

⁹⁷ A gestão econômica pelo governo através de uma política fiscal voltada ao estado do bem estar social

⁹⁸ Rifkin (1995 : 32-34)

⁹⁹ idem (1995 : 34)

¹⁰⁰ ibidem (1995: 33-34)

¹⁰¹ ibidem (1995:34)

¹⁰² Drucker (1993:36)

Os governos, pródigos em gastar, necessitavam de recursos para que pudessem manter esta política (ativar o consumo via gastos governamentais). “Em 1960 o déficit federal dos EUA superou US\$ 59 bilhões e a dívida interna chegou a US\$ 914,3 bilhões. Em 1991, o déficit superava US\$ 300 bilhões e a dívida chegava a assombrosos US\$ 4 trilhões”¹⁰³.

Estes novos problemas fizeram com que “em algum momento entre 1965 e 1973 nós cruzamos um marco divisório e ingressamos no ‘próximo século’, deixando para trás convicções, compromissos e alinhamentos que haviam moldado a política por cem ou duzentos anos”¹⁰⁴. O consumo em massa gerado (direta ou indiretamente) pelos gastos governamentais (poderio bélico), tornou-se contraproducente.

Relata Drucker que fizera parte de uma comissão consultiva do Departamento de Defesa sobre aquisição de materiais e contratação de pessoal (início do governo Kennedy). As conclusões apresentadas por esta comissão não poderiam ser taxadas de antimilitares, pois a sua composição era eclética (três empresários, três altos oficiais militares e três professores universitários) o suficiente a ponto de coibir este argumento. Decorridos nove anos, a comissão chegou a uma conclusão : “as armas haviam se tornado contraproducentes, até mesmo em termos militares”¹⁰⁵.

Uma análise dos gastos governamentais em armamentos veio a demonstrar que o efeito benéfico inicial - impulsionador do consumo - viciou o consumo e o modelo de produção. Os pesados gastos em material bélico dos EUA foi uma das maiores causas - “talvez a mais importante - do país ter perdido o seu vigor competitivo e da economia americana ter perdido a sua posição de liderança”¹⁰⁶ para países como o Japão, que não gastaram o erário público no consumo de artigos bélicos.

Drucker argumenta que países como o Japão, ao não enfocarem o consumo bélico, fizeram com que a economia se voltasse ao mercado, à pesquisa de novos produtos e de tecnologias de produção. Voltadas, portanto

¹⁰³ Rifkin (1995 : 40)

¹⁰⁴ Drucker (1993:4)

¹⁰⁵ idem (1993:37)

ao consumo não militar, voltadas ao mercado de consumo civil. “Nos Estados Unidos um terço dos engenheiros trabalham para a defesa militar do país. Se um tecnólogo japonês está ocupado projetando a lateral de um carro de passeio, seu colega americano de mesma competência estará quase certamente projetando um novo tanque ou idealizando instrumentos para a Guerra nas Estrelas”¹⁰⁷.

Este direcionamento da indústria ocidental para o campo bélico em detrimento do atendimento ao mercado consumidor civil encontra-se também relatado em “A Máquina que mudou o Mundo”¹⁰⁸. Ao referir-se à indústria automobilística - chamada por Drucker de “indústria das indústrias”, seus autores informam que “após a Segunda Grande Guerra, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, da Toyota japonesa, foram pioneiros no conceito da produção enxuta. O salto japonês para a atual proeminência econômica, logo se seguiu, na medida em que outras companhias e indústrias japonesas copiaram este notável sistema”¹⁰⁹. O avanço da indústria automobilística japonesa em detrimento da norte americana pode ser verificada no quadro abaixo (fig. 10).

¹⁰⁶ Drucker (1993:40)

¹⁰⁷ idem (1993:40)

¹⁰⁸ Womack et. al. (1992)

¹⁰⁹ idem (1992 : 1)

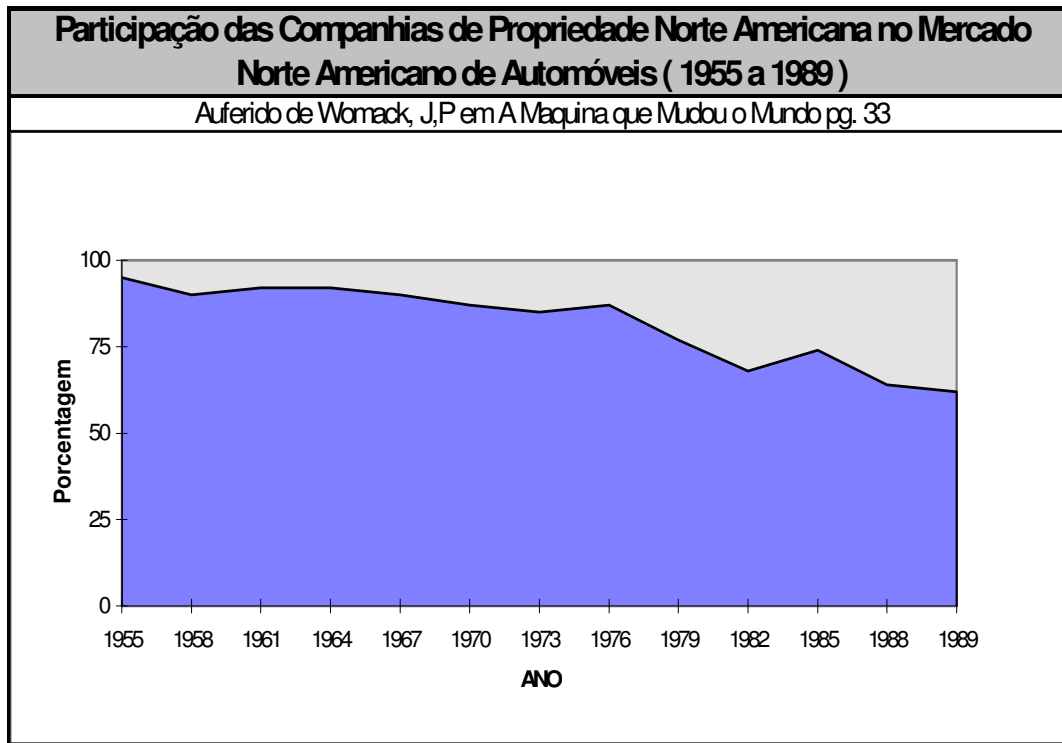


Fig. 10) Segmentação do Mercado Automobilístico dos USA. Womack et.al. (1992, p. 33)

2.4 O desafio do marketing

A demanda em crise, demonstrada no tópico anterior, gerou uma desestabilização do equilíbrio da produção em massa. Um novo desafio para as organizações - sejam estas governamentais, produtoras de bens ou prestadoras de serviços - estava lançado. Aqui pretende-se demonstrar que este novo desafio requererá, cada vez mais, apuradas soluções organizacionais baseadas em informações e modelos de gestão pertinentes. As informações são vitais para a orientação da organização e, com esta constatação, pretende-se realçar novamente a atuação do Analista de Negócios e da Informação.

O declínio do poder produtivo ocidental relacionado a produtos destinados ao uso civil, bem como as dificuldades verificadas para encontrar o consumidor final foram analisadas por Davidow & Mallone.

“A fabricação em massa havia mudado o escopo da produção para o volume (...) a qual levou à criação de imensos canais de distribuição para a entrega dos frutos da produção ao maior número possível de clientes”¹¹⁰. Em outras palavras, o conceito da produção em massa (“economia de escala”) foi levado e aplicado na distribuição de produtos. O relacionamento direto com o cliente - consumidor - não podia ser concretizado em razão dos volumes transacionados. Para que as vendas se concretizassem, “os grandes fabricantes tiveram de recorrer a ferramentas alternativas - lojistas locais, catálogos e anúncios em jornais e revistas - para fazer as vendas”¹¹¹.

O *marketing* tornou-se a ferramenta para “convencer o cliente a aceitar a produção em massa, tornou-se, cada vez mais importante, nas décadas finais do século passado e no início deste, quando uma explosão de novas tecnologias (...) exigia que a base de clientes não só comprasse produtos fabricados em massa para substituir os existentes, mas também aceitasse produtos inteiramente novos, sem precedentes históricos”¹¹².

¹¹⁰ Davidow & Malone (1993 : 212)

¹¹¹ idem (1993 : 212)

¹¹² ibidem (1993:212)

A proliferação de anúncios, seja nos meios tradicionais (lojistas locais, catálogos e anúncios em jornais e revistas), seja nos meios que as inovações tecnológicas vieram a acrescentar, (o Rádio, a Televisão, o Fax e a Internet), acabaram por consolidar o que Davidow & Mallone (1993) chamaram de: “*Marketing* de massas”.

Este *marketing de massas* já era observado por ocasião da grande depressão nos EUA. Os programas mercadológicos visando ao estímulo do consumo, foram um exemplo típico. No pós-guerra, com a grande depressão vencida pela abordagem Keynesiana, estes programas foram mantidos. No auge da produção em massa “a cacofonia de anunciantes concorrentes havia ficado tão alta que era difícil para qualquer fabricante fazer-se ouvir acima do ruído”¹¹³.

Novas e mais refinadas alternativas para atingir os consumidores foram se instalando. A mala direta, espaços nas artes, nas publicações, enfim múltiplas formas passaram a atingir um consumidor cada vez mais sufocado. “O *marketing* de massa derramou-se em todos os cantos da vida moderna (...) contudo, tudo isso não passa de permutações de uma única estratégia : moldar os seres humanos para que ajam como clientes prontos para os bens produzidos em massa”¹¹⁴.

A produção em massa gerou uma superoferta de produtos, sem cumprir a sua promessa da redução de custos em função da escala. A própria economia de escala acabou por constituir uma cilada para o modelo da produção em massa. A multiplicação de modelos e acabamentos exigidos pelo *marketing* para atender a segmentos específicos de consumidores, minava as possibilidades de se produzir em larga escala. A, cada vez mais presente, produção flexível em *Just in Time* trazia inegáveis vantagens em termos de custo.

O Fordismo de massa procurou se antepor ao avanço das economias orientais efetuando uma superoferta de mensagens aos consumidores. O conjunto dos desdobramentos negativos da abordagem de massa fizeram com

¹¹³ Davidow & Malone (1993: 212)

que “numa grande parcela dos negócios americanos, o consumidor impulsivo do pós-guerra, que era puxado de um lado para o outro por tendências e modismos, irá desaparecer - e a única população considerável de consumidores a ser capturada para novos negócios será a dos insatisfeitos com seus fornecedores correntes”¹¹⁵.

Estava instalado o clima de “guerra”. A luta pela sobrevivência das organizações passou a exigir cada vez maiores, céleres e perspicazes adaptações nas formas de se atingir o consumidor - produção e gestão.

O mercado de produtos embalados é citado como um exemplo aplicável a inúmeros outros segmentos. Davidow & Mallone destacam a infidelidade do consumidor tradicional que migra das marcas tradicionais para as marcas próprias dos distribuidores em razão dos preços serem mais atrativos. Este segmento mercadológico tido como “até recentemente um dos mais lucrativos entre os produtos de consumo” passou a enfrentar uma “tendência comum a todas as nações industrializadas” .

“Os fabricantes de bens embalados estão sob o ataque de todos os lados. Os métodos tradicionais de promoções de marcas, como a propaganda pesada, estão cada vez menos eficazes, quando os custos sobem, as audiências da televisão declinam, a lealdade à marca se enfraquece e melhora a qualidade das marcas próprias ... Também a escala não mais provê vantagens significativas em custos para os grandes fabricantes; têm surgido fornecedores menores, especializados e com menores custos indiretos. Assim, as margens de lucro foram e estão sendo cada vez corroídas à medida em que as empresas cortam preços para reduzir as quedas de volumes”¹¹⁶.

O *marketing* de massa que, até então, moldava os consumidores, passou a enfrentar uma nova situação “o desafio da nova era dos negócios (...) adaptar o produto ao consumidor e não vice-versa” ¹¹⁷. Instalava-se o término dos tempos da solução via *marketing* institucional (panacéia para todos os males). Herbert Maneloveg, especialista em mídia, afirma: “decidimos que a

¹¹⁴ Davidow & Malone (1993:212)

¹¹⁵ idem (1993:213)

¹¹⁶ ibidem (1993 : 214)

resposta à maioria dos problemas é a consciência da marca, sem diferenciação significativa do produto (...) e acho que estamos todos sofrendo por isso”¹¹⁸.

Com estas constatações, não se pode conceber um relacionamento com o mercado calcado somente no poder de persuasão da comunicação e distribuição em massa. O consumidor passou a desejar o “seu” produto, adaptado às suas aspirações, necessidades e, porque não, possibilidades em termos de disponibilidade de recursos.

A capacidade adaptativa tornou-se mandatória nas organizações que têm que atender os desejos e os anseios do consumidor que cada vez fica mais exigente e cômico. É esta a condição a ser preenchida pelas organizações que desejarem permanecer na constelação empresarial do século XXI. O executivo Dan Gipple da O&M Direct inglesa expressa sua preocupação com o futuro das organizações que, ainda, não conseguiram se desvencilhar dos ditames da cultura de massa, afirmando “fico surpreso com a quantidade de empresas que ainda estão preparadas para vender os seus produtos, quer se tratem de sistemas de som ou de bebidas, sem considerar as informações como orientação vital a ser seguida no futuro. O futuro dependerá da construção de relacionamentos”¹¹⁹.

Estes relacionamentos não estão baseados somente numa relação fugaz de compra por impulso, mas sim em um relacionamento mais sólido calcado em princípios de valor, “de respeito da credibilidade, da qualidade, do atendimento, da integridade e das satisfação, com a empresa e o produto”¹²⁰.

Entender o cliente, as suas expectativas e dos seus padrões de comportamento tornou-se fundamental. Segundo Crosby, os clientes são “pessoas que não querem ser conduzidas : querem ser livres para fazer o que querem; querem prosperar ou ser privadas de algo como consequência do que fazem ou deixam de fazer, não querem uma espécie de grupo misterioso

¹¹⁷ Davidow & Malone (1993 : 213)

¹¹⁸ idem (1993 : 215)

¹¹⁹ ibidem (1993 : 216)

¹²⁰ ibidem (1993:218)

planejando cada detalhe de suas vidas, querem que o governo e a aristocracia dominante as deixem em paz”¹²¹.

Acompanhar a evolução da satisfação deste cliente requer novos modelos de *marketing* e novas estruturas organizacionais preocupadas e voltadas à satisfação - inicial e continuada - deste cliente. A coleta, análise e ações de informações requerem um aproveitamento melhor das capacidades instaladas no sentido de promover ações rápidas. Os resultados daí auferidos, muitas vezes, poderão ser sentidos a longo prazo, pois, “são necessários anos para adquirir credibilidade, montar uma grande infra-estrutura de serviços e estabelecer relações profundas e duradouras com os clientes”¹²².

A premência destas ações em um ambiente de concorrência acirrada pode ser ilustrada com as palavras de Davidow & Malone. “Os padrões de serviço estão subindo. À medida em que os concorrentes prestam serviços cada vez melhores, os clientes tornam-se mais exigentes, suas expectativas crescem. Quando o atendimento de todas as empresas é inferior, fazer bem algumas coisas pode lhe valer uma reputação de salvador de clientes. Mas quando um concorrente se destaca de grupo como líder em serviços, você precisa fazer umas porção de coisas da maneira certa. De um momento para o outro, atingir a liderança em serviços custa mais e leva mais tempo. Pode até ser impossível, se o concorrente contar com uma dianteira muito grande. Quanto mais você esperar, mais difícil será produzir serviços que se destaquem”¹²³.

A crescente necessidade de informações na gestão de uma organização também fica patente ao analisar-se o consumo. O espanto de Dan Gipple da O&M Direct testemunha este fato. A sua surpresa, ao identificar que muitas organizações atuam *sem considerar as informações como orientação vital*, é prova cabal.

As estruturas organizacionais capazes de atender às exigências do mercado consumidor, capazes de criar e manter um relacionamento,

¹²¹ Crosby (1993 : 6)

¹²² idem (1993 : 218)

¹²³ Davidow & Malone (1993 : 221)

caracterizado por um respeito da credibilidade, da qualidade do produto, do atendimento e da satisfação com a empresa e o produto, só podem ser entendidas como factíveis se tiverem o suporte de um poderoso *sistema de informações*.

Sabidamente, “organização é qualquer empreendimento estruturado e constituído para um determinado fim, ou seja, é um conjunto de elementos, que formam um todo logicamente agrupado, interdependentes entre si, para a consecução de um objetivo”¹²⁴. Portanto, as empresas são sistemas “não gerados pela natureza, nem dotados naturalmente de sistemas de comunicação, de *feedback*, concluindo-se que devem ser dotados de sistemas de controle que darão os avisos os quais irão orientar este sistema (...) para que se mantenha no rumo dos objetivos para os quais foi concebido”¹²⁵.

Havendo uma necessidade de criação de sistemas (de informação e organizacionais), haverá, por conseqüência, a necessidade de alguém os conceber, manter e continuamente adequar. Mais uma vez, encontra-se evidenciada a necessidade de um profissional que se responsabilize por estes sistemas, ou seja, do *Analista de Negócios e da Informação*. Neste trabalho entende-se que os *negócios* devam estar voltados para a atividade fim da organização, e a *informação*, os sistemas de informação, devem viabilizar esta atividade fim.

¹²⁴ Uhlmann (1997: 9)

¹²⁵ idem (1997 : 12)

3.0 O Estado - Nação e as organizações

Pretende-se compreender aqui, o poder e participação do Estado na gestão econômica, e seus desdobramentos sobre as organizações daí decorrentes. A abordagem das conseqüências do consumo e das medidas para reativá-lo foi realizada. Agora, trata-se de esboçar o papel da organização 'governo' em alguns aspectos julgados particularmente relevantes para as organizações e seus modelos de gestão. Procurará evidenciar, como todos os demais tópicos o fizeram, uma transformação do macroambiente - rumo à sua expansão para um macroambiente globalizado que exigia e continua exigindo, cada vez mais, uma ágil adequação organizacional. Esta adequação, mais uma vez, não poderia prescindir das informações e de sistemas (organizacionais e de informação) e, de um profissional (O Analista de Negócios e da Informação) que os concebesse e continuamente adequasse à nova realidade.

No início do século, o pensamento econômico capitalista estava fundamentado no Liberalismo Econômico (*Laissez faire, laissez passer*), caracterizado pela ausência de participação do Estado na gestão econômica, pois, entendia-se que tudo se regularia pela atuação de uma "mão invisível" : o mercado, segundo Adam Smith.

Neste sentido, o mercado foi definido como uma "milagrosa instituição social (...) livre de toda e qualquer restrição, o livre jogo das forças da oferta e da procura (...) canalizando as motivações egoístas e interesseiras dos homens para atividades mutuamente complementares que promoveriam de forma harmoniosa o bem estar de toda a sociedade. O funcionamento desses mecanismos implicava a supressão das regras, orientações e restrições de cunho paternalista, e nisso residia o seu maior encanto"¹²⁶ .

O liberalismo se contrapunha aos princípios de seu oponente maior, Karl Marx. A crítica marxista considera a exploração da massa trabalhadora, em nome de lucros cada vez maiores, como selvagem. Por outro lado, o princípio capitalista da procura do lucro, é um dos fatores clássicos que levou as

¹²⁶ Hunt & Sherman (1991: 67)

organizações à busca da eficiência. Materializou-se esta busca da eficiência, nas teorias administrativas, científica e clássica de F. Taylor e de H. Fayol, respectivamente.

Julgou-se mister apresentar algumas considerações sobre o liberalismo, a fim de se compreender o impacto da nova doutrina sobre o macroambiente e suas repercussões sobre as organizações até o início do século XX. Para tanto, valendo-se de uma adaptação efetuada a partir dos trabalhos de Hunt & Sherman (1991), pode-se assim afirmar:

A pressão da demanda, em rápida expansão, e as perspectivas de lucros elevados produziram, no final do século XVIII e no princípio do século XIX, uma "verdadeira explosão da atividade inventiva". Nesse período de profundas inovações - que se convencionou chamar de Revolução Industrial - a Inglaterra (e, posteriormente, a Europa Ocidental e a América do Norte) transformou-se numa sociedade urbana, dominada por grandes cidades manufatureiras. Nestas cidades, multidões de trabalhadores eram submetidos a uma disciplina de produção fabril desumanizadora.

Nesse período, a ideologia liberal clássica conquistou, definitivamente, o pensamento econômico e social. A nova ideologia caracterizava os homens como indivíduos essencialmente egoístas, frios, calculistas, indolentes e independentes da sociedade a que pertenciam. Segundo a análise de Adam Smith¹²⁷ (cf. Rifkin 1995), o mercado era a "mão invisível" que canalizava as motivações egoístas dos homens para atividades de maior utilidade social. Esse conceito de mercado fundamentou a doutrina do *laissez-faire*. Segundo essa filosofia, competia aos governos assumirem exclusivamente as funções que respaldassem e incentivassem as atividades lucrativas.

Nos Estados Unidos foi concebida, por Mark Hanna, no final do século passado, uma corrente de pensamento político fundada na crença de uma política econômica caracterizada pelo desejo de prosperidade. Esta corrente propunha para a realização deste fim, a aglutinação de todos os blocos de interesses em torno da idéia de prosperidade dos EUA. Para tanto, fazia-se

necessária a promoção de uma integração entre o corpo político representante destes grandes “blocos de interesses”¹²⁸.

A citada integração deveria se consolidar por meio do consenso, e assim, evitar o conflito direto. Esta postura é diferente e discordante do liberalismo, pois não concebe a “mão invisível” do mercado com poderes suficientes para se auto-regular, sem no entanto resvalar para o pensamento socialista de Karl Marx. Esta nova concepção política não saiu, no entanto, do papel. O princípio do consenso (união em torno de um interesse comum), implícito na concepção de Mark Hanna, no entanto, foi aplicado, somente anos mais tarde, pelas mãos de Franklin Delano Roosevelt, no New Deal em 1932.

Os primeiros anos do século XX foram marcados pela fartura nos EUA. Um grande *boom* desenvolvimentista pós-Primeira Guerra estava instalado. Os Estados Unidos eram tidos como a terra prometida (“Fazer a América”). A prosperidade, o emprego, enfim uma condição de vida melhor atraíram aos EUA um contingente de quase 20 milhões¹²⁹. Esta leva de imigrantes era constituída primordialmente por europeus, que fugiam de uma Europa devastada economicamente. O liberalismo exacerbado, instalado também na Europa, gerou desgastantes lutas de classes. A classe operária, apoiada na vertente socialista de Marx, opunha-se à desmesurada ganância capitalista. E as organizações estavam consolidadas por meio de “um dos traços característicos do capitalismo no final do século XIX: formação de gigantescas corporações”¹³⁰ impulsionadas pelo *boom* econômico americano.

Paralelamente à concentração industrial, e em proporções igualmente surpreendentes, segundo Hobsbawm¹³¹ ocorreu a concentração de rendas em mãos de uma pequena percentagem da população. No entanto, o *boom* econômico americano prosseguia e sinais de instabilidade se materializavam, sob a forma de protestos dos trabalhadores, via sindicatos fortalecidos. Os movimentos por salários maiores e jornadas de trabalho menores eram,

¹²⁷ Rifkin (1995)

¹²⁸ Drucker (1993 : 16)

¹²⁹ Hobsbawm (1995 : 93)

¹³⁰ Hunt & Shermann (1991 : 121)

¹³¹ Hobsbawm (1995)

obviamente, mal vistos pelas empresas e pelo governo ao qual cabia, com base no liberalismo, a função de proteger o capital. Segundo Hobsbawm¹³² ainda, a pressão sobre os custos da produção eram provenientes: das reivindicações da classe operária e do crescimento especulativo, fatos que promoveram o aumento dos preços de venda. Dentro deste contexto, o mercado se mantinha em franca ebulição graças à concessão de crédito.

A expectativa e a euforia ficaram patentes na mensagem do presidente Calvin Coolidge ao congresso, em dezembro de 1928 - quase um ano antes do *grande crash* de 1929:

“Nenhum Congresso dos Estados Unidos já reunido, ao examinar o estado da União, encontrou uma perspectiva mais agradável do que a de hoje (...) A grande riqueza criada, por nossa empresa e indústria, e poupada por nossa economia, teve a mais ampla distribuição entre nosso povo, e corre como um rio a servir à caridade e aos negócios do mundo. As demandas da existência passaram do padrão da necessidade, para a região do luxo. A produção que aumenta é consumida por uma crescente demanda interna e um comércio exterior em expansão. O país pôde encarar o presente com satisfação e prever o futuro com otimismo”¹³³.

A crescente produção dos EUA, a já maior economia do mundo, bem como de grande parte da Europa, tornavam estas economias praticamente auto-suficientes. Para se proteger, os Estados Unidos passaram a fechar a economia. A visão do presidente Coolidge de um “comercio exterior em expansão” na verdade caiu por terra. Durante a grande depressão foi reduzido em 60%. A produção e o consumo crescentes viram-se refreados.

O repasse dos custos de produção, especulação e lucros, aos preços de venda inviabilizou-se com o *crash*. O colossal endividamento da população por transações imobiliárias com valores majorados, encontrava-se em mora. O atraso dos financiamentos vencidos¹³⁴, gerava em 1933, uma execução jurídica de 1000 propriedades por dia. O endividamento da população era constituído

¹³² Hobsbawm (1995 : 104)

¹³³ idem (1995 : 98)

¹³⁴ Miles apud Hobsbawm (1995)

também por financiamentos de bens de consumo. Na época, 60% dos automóveis, rádios, móveis etc. vendidos nos EUA foram adquiridos a crédito¹³⁵ e “os novos produtos e estilo de vida exigiam níveis de renda elevados e em expansão, e um alto grau de confiança no futuro, para difundirem-se rapidamente. Mas era isso exatamente que estava desmoronando”¹³⁶.

O sistema financeiro dos EUA era composto por milhares de pequenos bancos locais que ruíram diante desta ordem de inadimplência. Em consequência deste fato, temos que: a demanda doméstica desmoronou, a produção de automóveis caiu para a metade, a indústria da demanda derivada (automotiva) retraiu e o desempenho global da produção ficou comprometido.

A economia dos EUA, após uma era que Hobsbawm (1995) chamou de os anos loucos do *boom*, estava despedaçada pela *grande depressão*, (1929 – 1933). A situação estava insustentável requerendo ações imediatas. Foi neste ambiente que o presidente Roosevelt voltou a cogitar o princípio de Mark Hanna, ou seja, a reunião de todos os grupos de interesses em prol da recuperação econômica, acrescentando um outro: atribuir ao governo o papel de agente central regulador dos interesses dos grupos divergentes.

Desta maneira, todos os grupos - fazendeiros, trabalhadores ou empresários - passariam a atuar regidos pelo poder central – o Estado - a fim de se obter equilíbrio. Em outras palavras, isso significaria que nenhum grupo colocaria seus interesses específicos acima do objetivo comum - a recuperação da economia. Com estas medidas, estava se consolidando a implantação de um novo plano - o “*New Deal*” (Novo acordo, *agreement*, ou Novo Contrato Social).

O novo e central papel do estado foi desenhado por Roosevelt a partir dos princípios de uma teoria econômica concebida pelo economista britânico John Maynard Keynes, publicada em sua obra “*The General Theory of Employment, Interest and Money*”. Esta nova concepção econômica divergia do liberalismo ao defender uma ação governamental mais atuante, não limitada à

¹³⁵ Rifkin (1995:23)

garantia da propriedade privada e da ordem social. Este novo modelo divergia, também das propostas socialistas - até então únicas opositoras do liberalismo - uma vez que não contestava a base do capitalista, ou seja, a propriedade privada.

A Teoria Geral de Keynes foi um sucesso espetacular, considerado por Wonnacott & Wonnacott como um dos livros de maior influência já escritos, ao menos, até os anos 70¹³⁷, quando outros fatores, tais como a moeda (teorias monetaristas) começaram a ser levados em consideração como agentes de controle da demanda agregada e da inflação. Há de se acrescentar que as teorias monetaristas não refutam *in totum* os princípios keynesianos. A participação e o controle do Estado continuam presentes, mas limitados à gestão da disponibilidade de moeda, mantendo, no entanto, ambas as teorias (monetaristas e keynesiana) objetivos comparáveis.

A teoria econômica keynesiana, na descrição de Wonnacott & Wonnacott (1982), contrapunha-se à teoria do liberalismo de Adam Smith - do *laissez-faire*. A ausência da intervenção do Estado nos mercados, fez com que Keynes considerasse o governo inadequado na gestão do desemprego, pois, para ele, cabe ao Estado o controle da demanda agregada, via política fiscal, ou seja, os gastos e arrecadação do governo são as únicas maneiras de promover a absorção da força de trabalho.

Para a teoria keynesiana, o poder de fazer com que as pessoas voltem a ter um local de trabalho está nas mãos do Estado, pois este deve tomar medidas que redundem em: incremento da demanda agregada (durante uma depressão) e restrição da demanda agregada (em períodos de *boom* inflacionário). Estas medidas são representadas pela variação na política fiscal do governo: gastos governamentais e arrecadação de impostos.

Em suma, é papel do governo – segundo a teoria keynesiana - controlar a demanda agregada e assegurar o desenvolvimento e a prosperidade, sem

¹³⁶ Hobsbawm (1995:105)

¹³⁷ Wonnacott & Wonnacott (1982)

inflação. É nítido que a forte ingerência do Estado na economia confere-lhe um poder jamais imaginado no liberalismo.

À luz desta teoria, a atuação de Roosevelt deveria convergir para a gestão do nível de emprego, via intensificação da demanda agregada que permitiria escoar a produção acumulada. Neste sentido, o aumento da demanda promoveria o aumento da produção e do nível de emprego, procurando, desta maneira, solucionar a mazela que estava corroendo a sociedade de então.

O modelo econômico keynesiano supra descrito, pode ser ilustrado pela figura fig. 11 elaborada por Wonnacott & Wonnacott (1982):

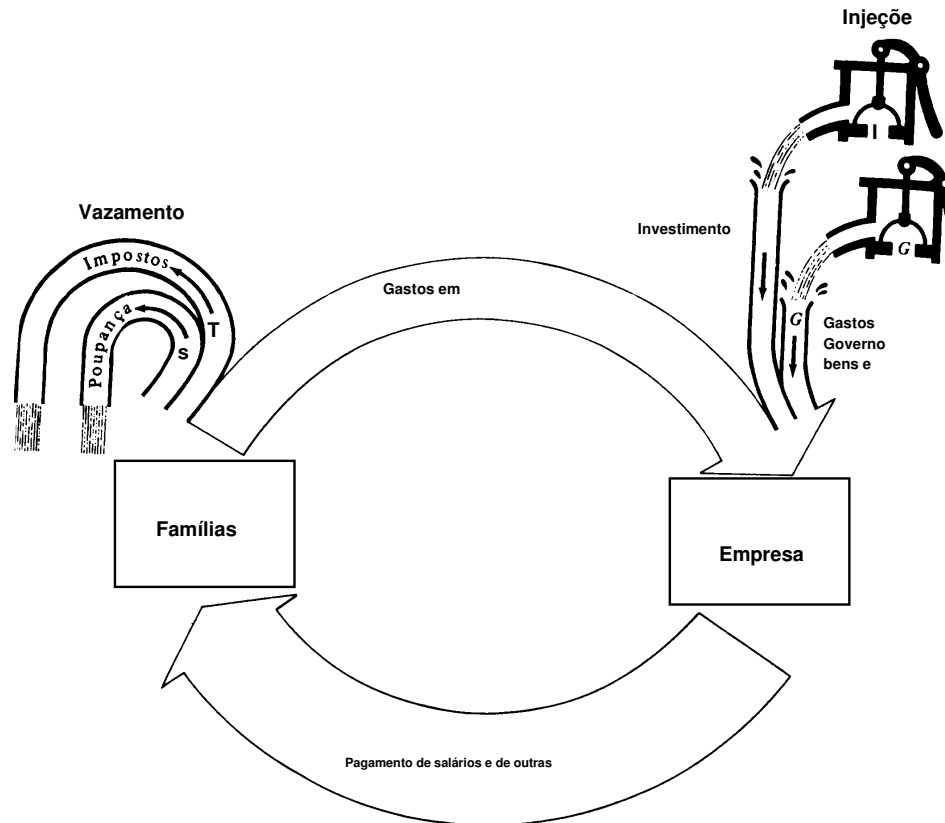


Fig. 11) O Modelo Econômico de John Maynard Keynes. Fonte Wonnacott & Wonnacott (1982, p. 192)

Drucker (1993), analisando o New Deal, afirmou que “em termos sociais e políticos, o governo de Roosevelt talvez tenha sido o mais bem sucedido que os Estados Unidos já tiveram, apesar do fato de todas suas políticas econômicas terem malogrado. O empresário tradicional considerava Roosevelt um “radical” que pretendia colocar os trabalhadores no comando da nação. Roosevelt, porém, fez questão de assegurar que os sindicatos não se transformariam numa força política separada como ocorrera na Europa, e que não chegaria a controlar os legisladores ou o governo. E embora boa parte da sua retórica tenha sido dirigida contra o mundo empresarial, as suas ações, desde o princípio, visaram promover um poder aquisitivo que gerasse uma demanda de consumo e, com ela, lucros para as empresas. Da mesma forma, Roosevelt ofereceu um tremendo apoio aos fazendeiros. Mas, se a política agrícola de seus predecessores fora protecionista, a sua política agrícola, num prolongamento consciente e intencional das concepções de Mark Hanna, visava tornar a agricultura americana cada vez mais produtiva. E, acrescentando “reforma” à “recuperação”, isto é, acrescentando a promessa de justiça social à prosperidade de Mark Hanna, Roosevelt criou esperança.¹³⁸”

A esperança, assim gerada, deu origem a uma coesão nacional que tornou o governo de Roosevelt um dos mais bem sucedidos dos EUA. Os resultados obtidos, principalmente após a 2.ª Guerra Mundial, transformaram os Estados Unidos em exemplo ou em inimigo natural, o qual de uma forma ou de outra, influenciou o comportamento político de muitos outros estados do mundo.

Uma síntese elaborada a partir dos trabalhos de Hunt e Sherman¹³⁹, procura abordar os efeitos do Keynesianismo na recuperação econômica dos EUA, enfocando principalmente o papel da 2ª Guerra Mundial e do pós-guerra, como elementos geradores de gastos governamentais justificados pelo alto consumo de material, direta ou indiretamente, utilizado em confrontos bélicos - reais ou previstos.

¹³⁸ Drucker (1993 : 17)

¹³⁹ Hunt & Sherman (1991 : 170-195)

A severidade da Grande Depressão na década de 30 levou muitos economistas a romperem com a visão neoclássica ortodoxa, segundo a qual o desemprego constituía um "ajuste" meramente conjuntural e efêmero ante uma situação de desequilíbrio temporário.

As novas idéias propostas por Keynes conquistaram ampla aceitação entre os economistas de maior renome. A 2^a Guerra Mundial veio comprovar a tese que a intervenção governamental, em escala maciça, poderia assegurar o pleno emprego. Na realidade, Hitler já havia colocado em prática essa política na Alemanha durante a década de 30.

A maioria dos economistas atribui o bom desempenho do capitalismo norte-americano às vultosas despesas governamentais. Os críticos sustentam, contudo, que o preço social dessa prosperidade prolongada foi a criação de um complexo industrial-militar que, atualmente, segundo uma visão de Drucker ao analisar a crise americana dos anos 80 "são uma importante causa – talvez a mais importante – do país ter perdido o seu vigor competitivo e da economia americana ter perdido sua posição de liderança"¹⁴⁰. Se essa visão for correta, é possível concluir que as teorias de Keynes proporcionaram à ideologia neoclássica elementos para que ela enfrentasse o mais importante problema econômico da década de 30, mas, ao mesmo tempo, ocultavam e/ou agravaram outros problemas.

A prosperidade alcançada, via ingerência do poder do Estado, por meio das compras de material bélico bem como de insumos para a manutenção do contingente militar envolvido (14 milhões de pessoas), asseguram uma demanda contínua e conseqüente necessidade de produção, tornando as idéias de Keynes largamente aceitas.

A mudança brutal do estado de depressão dos anos trinta, não foi superada na primeira fase do New Deal, pois a taxa de desemprego em 1939 era de 19%, fato que contraria o estado de pleno emprego. No entanto, em um segundo momento, o Estado pôde ser caracterizado pela escassez e pela falta de mão-de-obra, resultantes dos pesados gastos governamentais.

¹⁴⁰ Drucker (1993:40)

Os volumes desta espantosa recuperação, com um crescimento da ordem de 50% em termos de produtividade, encontram-se na tabela 4 abaixo apresentada.

PRODUÇÃO DA ECONOMIA NORTE AMERICANA 1939 a 1944		
PRODUTO	VOLUME	MEDIA MENSAL
Aviões	296.000	4.933
Navios Carg.	5.400	90
Vasos Guerra	6.500	108
Barcaças de desembarque	64.500	1.075
Tanques	86.000	1.433
Caminhões	2.500.000	41.667

Tab. 4) Tabela demonstrativa da Produção dos EUA por ocasião da 2ª Guerra Mundial, a partir de dados colhidos em Hunt e Sherman (1991).

Há de se expressar, no entanto, o fato de que o fim da guerra em 1945 não gerou a volta à depressão. O período desenvolvimentista foi mantido até o “marco divisório dos anos 70” de acordo com Drucker¹⁴¹. O modelo keynesiano segundo o qual o governo continuava a aquecer a economia, foi desviado para a Guerra Fria, pois, mesmo não existindo batalhas, gerava gastos com pessoal e aquisição de materiais e armamentos.

Em 1960, uma afirmativa de Heilbroner dava conta de que “... a grande prosperidade coincidiu com a eclosão da II Guerra Mundial, e que desde então o seu prolongamento esteve muito mais ligado a uma demanda econômica de caráter militar do que puramente civil”¹⁴².

Neste ponto, convém enfatizar o encontro do Fordismo com o Keynesianismo, o encontro da produção em massa para uma demanda da mesma ordem, com o estado regulador da demanda agregada. A rápida resposta dada à demanda adicional, gerada pela entrada do governo na economia, foi respondida pela indústria (tab. 4). Ressalte-se que sob este aspecto deve ser reconhecida a eficiência dos modelos clássicos de gestão, em particular do Fordismo, no que concerne a rápidas e precisas respostas – o consumo em massa - atendido por uma produção em massa.

Os resultados observados na economia norte americana fizeram com que, após 1945, a teoria econômica de Keynes se convertesse em ortodoxia para políticos e economistas. O fim da guerra desmobilizou o contingente de “empregados” na indústria da guerra, fazendo com que uma colossal quantidade de pessoas (11 milhões) viesse a disputar um local de trabalho na economia norte-americana. Os gastos governamentais, aliados à política econômica expansionista - venda de produtos bélicos aos “aliados” - suportou a absorção deste contingente, dando continuidade, por longos anos, à prosperidade americana.

Os contornos desta prosperidade econômica do pós-guerra foram descritos por Daniel R. Fusfeld da seguinte maneira:

“O Estado bélico que construímos, no decurso das duas últimas gerações, tem uma ampla clientela. No alto da pirâmide está o chamado complexo industrial-militar, que compreende, em primeiro lugar, o Departamento de Defesa do Governo Federal e satélites como a CIA e a NASA. Os almirantes e generais, os cientistas espaciais e os homens dos serviços de inteligência, bem como todos os burocratas governamentais empenham-se ativamente em fortalecer a sua influência. Com essa finalidade, cultivam boas relações com congressistas e senadores, fixam estabelecimentos militares em distritos politicamente estratégicos e distribuem generosos favores aos legisladores.

Antigos militares são enredados numa ampla malha de influência, através de associações vinculadas ao Exército e à Marinha ou através dos organismos de veteranos. Os militares são escorados pela vertente industrial desse complexo, isto é, pelas grandes corporações das quais dependem para o fornecimento de equipamento bélico moderno.

Algumas dessas corporações destinam o grosso de sua produção aos militares. É o caso, por exemplo, da *North American Aviation*, a *Lockheed Aircraft*, a *General Dynamics*, e *McDonnell-Douglas* e a *Thiokol Chemical*. Outras são fornecedoras importantes de material bélico, mas vendem a maior

¹⁴¹ Drucker (1993: 7)

parte do que produzem nos mercados civis. Estão incluídas nessa categoria a *Westem Electric*, a *Sperry Rand*, a *General Electric* e a *IBM*. Há ainda as corporações, como a *Dupont* e a *General Motors*, que apenas ocasionalmente firmam contratos de fornecimento com os militares”¹⁴³.

Fiel aos princípios de Keynes e da ingerência estatal na solução dos problemas econômicos, foi aprovada a Lei do Emprego (1946) que transformou em obrigação governamental a manutenção do nível de emprego, conferindo ao governo plenos poderes para: despender dinheiro, contrair empréstimos ou cobrar impostos.

O modelo Keynesiano reinou por longos anos, até que as mudanças do macroambiente exigiram novas formas e abordagens da política econômica e também novas estruturas e concepções das organizações. Esta nova realidade foi iniciada com a crise do petróleo, em “1973 e marcou o fim da era em que o governo era progressista” ¹⁴⁴. Os grupos de interesse de Hanna e Roosevelt deixaram “de existir enquanto entidades distintas e dotadas de identidade própria. Nem fazendeiros, nem trabalhadores, possuem um vigor numérico ou uma importância política que os tornem estamentos econômicos em qualquer país desenvolvido”¹⁴⁵.

O “mundo empresarial enquanto estamento econômico também deixou de existir. Os interesses empresariais que Mark Hanna mobilizou para o poder político não eram os de uma General Motors ou de um Citibank, e sim, os dos sapateiros, dos taberneiros, dos marceneiros do interior do país. Ainda há muitos deles, mas já não se vêem como parte do mundo empresarial” ¹⁴⁶. O enfraquecimento dos grupos de interesse contribuiu para que a gestão econômica se desatrelasse do poder centralizador do estado keynesiano.

Hoje, o Estado continua com a sua importância, “mas, cada vez mais, o poder de tomar decisões vai-se transferindo para uma Segunda Unidade, a

¹⁴² Hunt & Sherman (1991:174)

¹⁴³ idem (1991 : 174)

¹⁴⁴ Drucker (1993 : 6)

¹⁴⁵ idem (1993:19)

¹⁴⁶ ibidem (1993:19)

região (Comunidade Econômica Européia¹⁴⁷; América do Norte¹⁴⁸)”¹⁴⁹. Além deste fato, “existe hoje a economia genuína e praticamente autônoma dos fluxos de capital, crédito e investimento. Essa economia é fundamentada na informação e desconhece fronteiras nacionais. Finalmente existe a empresa transnacional – que aliás, não é necessariamente grande – para a qual todo o mundo não comunista desenvolvido constitui um único mercado, um único sítio de produção ou venda de bens e serviços”¹⁵⁰. Passando a considerar o mundo como um único mercado, no qual Harvey (1996) enfatiza a importância da Tecnologia da Informação na gestão desta nova economia fundamentada na informação.

As informações deixam de ser consideradas meramente como tais, passando a ser percebidas como uma mercadoria de um valor nunca antes imaginado. “O acesso à informação, bem como o seu controle, aliados a uma forte capacidade de análise instantânea de dados, tornaram-se essenciais à coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados. A capacidade de resposta instantânea a variações de taxas de câmbio, mudanças das modas e dos gostos e iniciativas dos competidores tem hoje um caráter mais crucial para a sobrevivência corporativa do que teve sobre o Fordismo” ¹⁵¹.

As informações, entendidas como uma mercadoria de alto valor, geram uma “... situação em que vastos lucros podem ser realizados com base no acesso privilegiado às informações, em particular nos mercados monetários e financeiros....e às informações de qualquer espécie, tais como, conhecimentos científicos e técnicos, políticas do governo e mudanças políticas, passa a ser um aspecto essencial das decisões bem sucedidas e lucrativas” ¹⁵².

A nova realidade, desatrelada de um governo central, exigiu que surgisse uma “completa reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira

¹⁴⁷ atual União Européia

¹⁴⁸ atual Nafta

¹⁴⁹ Drucker (1993:96)

¹⁵⁰ idem (1993:96)

¹⁵¹ Harvey (1996 :151)

¹⁵² idem (1996:151)

(...) em um movimento dual; de um lado, para a formação de conglomerados e corretores financeiros de extraordinário poder global; e, do outro, uma rápida proliferação e descentralização de atividades e fluxos financeiros por meio da criação de instrumentos e mercados financeiros totalmente inéditos. Nos Estados Unidos, isso significou a desregulamentação de um sistema financeiro rigorosamente controlado desde as reformas dos anos 30”¹⁵³ .

A Tecnologia da Informação possibilitou, em termos de conexão técnica, a simultaneidade da disponibilidade de dados dando desta forma um subsídio de importância ímpar na formação de um “mercado de ações global, de mercados futuros de mercadorias (e até dívidas) globais, de acordos de compensação recíproca, de taxas de juros e moedas, ao lado da acelerada mobilidade geográfica de fundos, significou, pela primeira vez, a criação de um único mercado mundial de dinheiro e de crédito”¹⁵⁴ .

A figura 12 auferida de Harvey (1996) pretende visualizar e ilustrar os padrões de transações num período de vinte e quatro horas em mercados financeiros globais, ou seja as organizações interligadas processando informações diuturnamente.

¹⁵³ Harvey (1996:152)

¹⁵⁴ idem (1996:152)

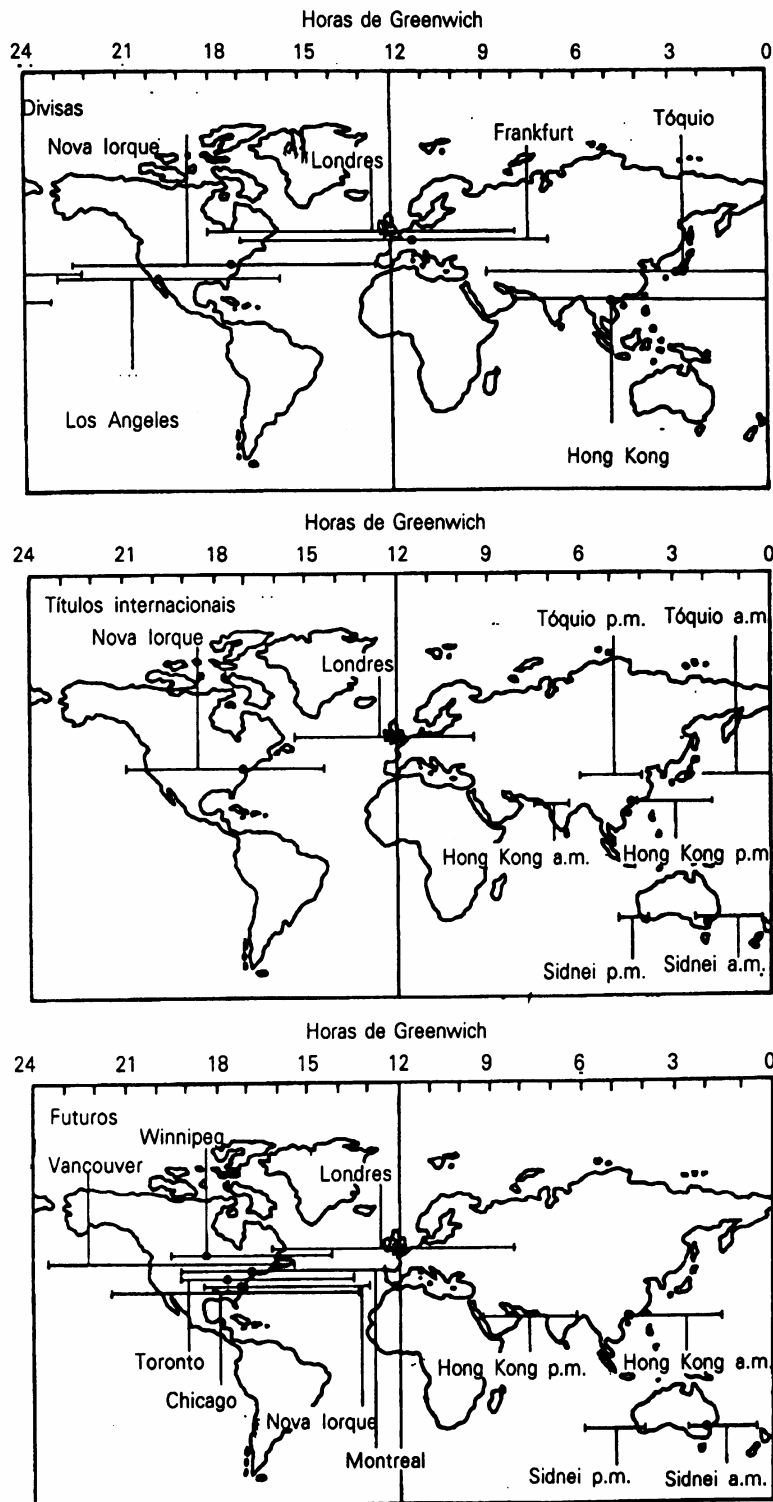


Fig. 12) Padrões de transações em período de 24 Horas em um Mercado financeiro Global. Fonte Harvey (1996, p. 153)

O deslocamento da titularidade dos capitais demonstra a configuração de uma menor participação do Estado como agente provedor central da economia. O desproporcional crescimento da dívida dos países menos desenvolvidos a partir de fontes privadas, tal como apresentado por Harvey (1996), vem confirmar a afirmativa de Drucker (1993) concernente à autonomia dos capitais (fig. 13).

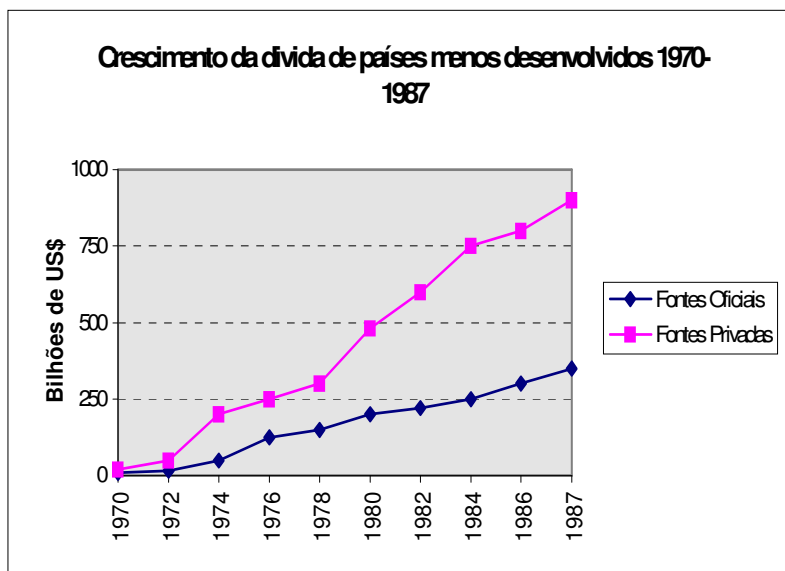


Fig. 13) O Crescimento da dívida de países menos desenvolvidos (1970 - 1987) Fonte Harvey (1996, p. 155)

Um complexo sistema financeiro de alcance mundial - globalizado - passa a gerir capitais “sem pátria”, “sem Estado”, por Drucker (1993) chamado capital transnacional, não mais controlado pelo governo, mas sim pelos detentores do capital. Estes capitais começaram, a partir dos anos 70, a avolumar-se passando de 50 bilhões de dólares (1973) para 2 trilhões de dólares (1987)¹⁵⁵. Constituiu-se um mercado que se materializa na forma: de Bolsas de Valores, de instituições financeiras, de mercado de *futuros*,

¹⁵⁵ Harvey (1996:154)

“introduzindo o tempo futuro no tempo presente de maneiras estarrecedoras”¹⁵⁶.

Um artigo do Financial Times (8 de maio de 1987) é citado por Harvey (1996), para demonstrar que em uma época na qual a Tecnologia da Informação estava ainda em seus passos iniciais, “a atividade bancária estava se tornando com rapidez, indiferente às restrições de tempo, de espaço e de moeda”¹⁵⁷ . Desta maneira , a partir dos anos 70, pode-se observar que os novos sistemas financeiros “mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro, em comparação com o financiamento corporativo, estatal e pessoal”¹⁵⁸.

Uma das conseqüências diretas da perda do poder do estado Keynesiano foi a liberdade, cada vez maior, para a indústria seguir seus próprios caminhos rumo à satisfação das expectativas do capital. A indústria, até então tutelada e presa às “restrições locais no tocante a fontes de matérias primas e a mercados, pode se tornar muito mais independente” ¹⁵⁹.

A partir desta constatação, pode-se concluir que estava dada a largada para a globalização, como hoje a presenciamos. Organizações, sem nenhum vínculo com o Estado Nação, transnacionais ou não, negociam com outras em qualquer parte do mundo, sempre tendo em vista os seus objetivos: a satisfação dos interesses do capital.

Estas constatações evidenciam uma necessidade, cada vez maior, dos países atraírem recursos cuja titularidade não é governamental, mas sim, transnacional em poder de acionistas e gerenciados por profissionais que, até mesmo por dever de ofício, têm de geri-los de tal sorte que as expectativas dos acionistas sejam atendidas. A dependência dos países do comércio exterior e da atração de recursos a título de investimento levam à constatação de que as implicações cambiais daí decorrentes são cada vez maiores. A atuação do Estado, antes voltado ao bem-estar social, via política fiscal

¹⁵⁶ Harvey (1996:151)

¹⁵⁷ idem (1996:154)

¹⁵⁸ ibidem (1996:155)

Keynesiana, voltou-se para a gestão dos fluxos monetários de ingresso e saída (importação e exportação) por meio de uma política cambial que oferece condições locais atrativas ao interesse do capital transnacional (tab. 5 e fig. 14).

<i>Tabela demonstrando a dependência do comércio exterior de alguns países capitalistas avançados</i>						
<i>Fonte : David Harvey em Condição Pós Moderna pg. 157 (OCDE) e Relatório OCDE/97(Nr.61)</i>						
Exportações e importações como porcentagem do PNB						
País		1960	1970	1980	1986	1996
EUA	exportação	4,37	5,35	10,00	7,00	11,63
	importação	4,36	5,00	10,50	10,20	13,26
Reino Unido	exportação	20,90	23,10	27,70	26,20	30,02
	importação	22,30	22,20	25,30	27,00	30,80
Japão	exportação	10,80	10,80	13,70	11,70	9,94
	importação	10,30	9,50	14,60	7,60	9,40
Alemanha Oc.	exportação	17,90	21,20	26,30	30,00	24,13
	importação	16,40	19,10	27,00	24,90	22,92
Itália	exportação	12,10	15,40	21,70	20,40	26,73
	importação	12,40	15,00	24,40	18,70	21,33
Total	exportação	13,21	15,17	19,88	19,06	20,49
	importação	13,15	14,16	20,36	17,68	19,54

Tab. 5) Quadro demonstrativo da dependência do comércio exterior de alguns países capitalistas avançados. Fonte Harvey (1996, p. 157) e Relatório OECD/OCDE Internet Info. 33: 04/1998

¹⁵⁹ Harvey (1996:156)

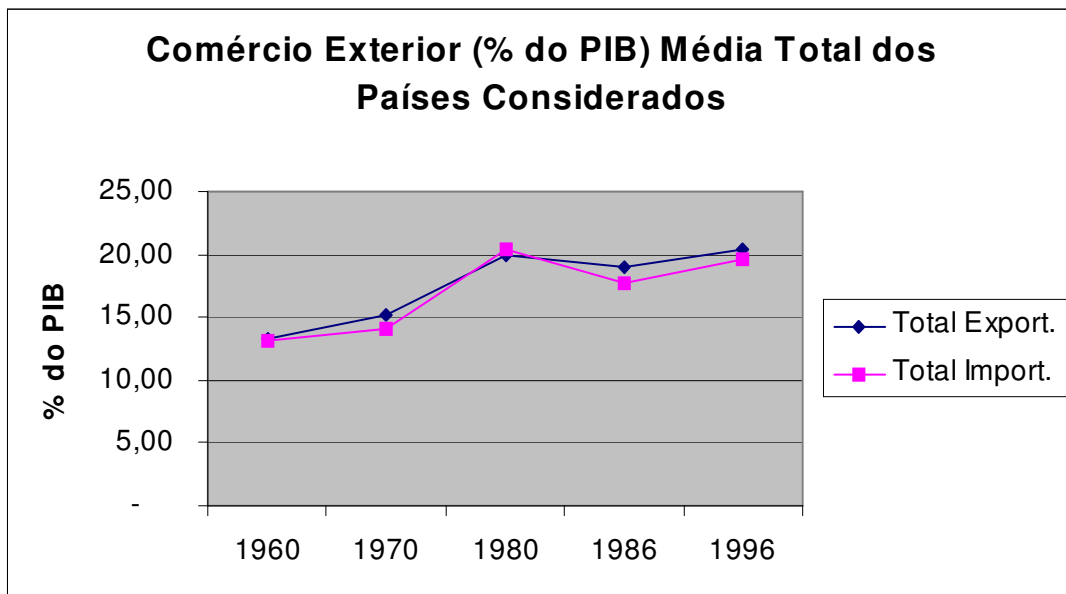


Fig. 14) Gráfico demonstrativo da dependência do comércio exterior de alguns países capitalistas avançados. Elaborado a partir de dados obtidos em : Harvey (1996, p. 157) e Relatório OECD/OCDE Internet Info. 33: 04/1998

Esta dependência e concorrência levou “os Estados a se tornarem mais “empreendedores” e preocupados em manter um clima favorável aos negócios. A força do trabalho organizado e de outros movimentos sociais teve de ser contida”¹⁶⁰ . Neste sentido, o Estado passou a “regular as atividades do capital corporativo no interesse da nação, promovendo o “bom clima de negócios” - condição para atrair o capital financeiro transnacional e global e conter, por meios distintos dos controles de câmbio a fuga de capital para pastagens mais verdes e mais lucrativas”¹⁶¹ . Neste contexto, foi dada a largada para uma *Era de Competitividade Globalizada*, na qual, a *Tecnologia da Informação* passa a desempenhar um papel estratégico e decisivo.

¹⁶⁰ Harvey (1996:158)

¹⁶¹ idem (1996:151)

4.0 A Globalização

Quanto às características mais relevantes da globalização e de seus reflexos sobre as organizações neste modelo econômico altamente competitivo, apresenta-se aqui as seguintes considerações:

A globalização é definida por Hobsbawm como sendo um processo que “desde a Revolução Industrial, tem sido de acelerado processo técnico, de contínuo mas irregular crescimento econômico, e de crescente “globalização”, ou seja, de uma divisão mundial, cada vez mais, elaborada e complexa de trabalho; uma rede, cada vez maior, de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes da economia mundial ao sistema global”¹⁶². (Fig. 15)

Trata-se de um processo de grandes mudanças e transformações econômicas, políticas e sociais que nas últimas décadas tem assolado os componentes do sistema "macroambiente". Para Kanter (1996) a “globalização é certamente uma das mais poderosas e difusas influências sobre nações, empresas, ambientes de trabalho, comunidades e vidas, no final do século XX”¹⁶³. Pode-se intuir, a partir destas colocações, que o processo de globalização não é algo que se instalou somente a partir das últimas décadas deste século. Pode-se entender que, a partir do momento em que o homem começou a comercializar seus excedentes (escambo), foi dado início a um tipo de interação social e política entre sociedades distintas, motivada pela economia. (fig. 15).

A penetração em novos mercados gera o que Tapscott & Caston (1995) chamam de “paradoxo” com o qual as empresas se confrontam. “Elas dispõem de oportunidades sem precedentes para poder desfrutar de novos mercados. Enquanto isso, os mercados tradicionais estão mudando acentuadamente, encolhendo ou, então, tornando-se intensamente competitivos”¹⁶⁴, ou seja, as empresas estão “envolvidas numa batalha feroz pela redução de barreiras

¹⁶² Hobsbawm (1995 : 92)

¹⁶³ Kanter (1996 : XV)

¹⁶⁴ Tapscott & Caston (1995: 5)

comerciais e invadindo novas regiões, ainda não penetradas, em busca de mercados para expandir a produção de bens e serviços”¹⁶⁵ .

A respeito desse processo, Harvey (1996) afirma que “um longo período de expansão com base num conjunto de práticas de controle de trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico chamado, face a sua fundamentação de fordista-keynesiano, se fez presente após a 2^a Guerra Mundial entrando em colapso a partir de 1973, quando instalou-se um período caracterizado por rápidas mudanças e de incertezas”¹⁶⁶ .

Instala-se um período no qual os modelos de produção, distribuição, organização do trabalho e de gestão não transmitem a segurança e a certeza que inspiravam. As mudanças e interações são tão rápidas que chegam a causar confusão e incerteza, por não permitirem que sejam distinguidas as mudanças transitórias e efêmeras das transformações fundamentais. Este processo pode ser caracterizado pela mudança do Fordismo (produção em massa) para a “acumulação flexível” (Harvey 1996): da reengenharia dos modelos organizacionais, do *lean mangement*, *lean production* e do *downsizing* - as fábricas “enxutas”.

O efeito destes modelos organizacionais foi sentido, também, pela força de trabalho : ao provocar a eliminação de postos de trabalho, a transferência de fábricas para locais de produção com salários menores e modelos de contratação temporária ou por prestação de serviços.

Para Drucker (1993), a economia transnacional, a nova concepção e constituição da economia mundial, caracteriza-se por apresentar desafios e oportunidades, como:

- passagem da economia internacional para a transnacional, a partir da década de 1970, que por sua vez, passou a controlar largamente as economias internas das nações.
- a economia transnacional caracteriza-se por um intenso fluxo de capital e não somente derivado do comércio de bens e serviços. A partir desta

¹⁶⁵ Rifkin (1995: 36)

¹⁶⁶ Harvey (1996:119)

constatação, observa-se uma contínua reação dos governos, via política monetária e fiscal, na tentativa de reencontrar o equilíbrio de suas economias.

- as vantagens competitivas das empresas são auferidas dos seus modelos de gestão.
- o objetivo de maximização dos lucros passa na economia transnacional para a maximização dos mercados, ou seja uma expansão contínua.
- a teoria econômica ainda entende que “o estado nacional soberano constitui a única unidade”¹⁶⁷. Na economia transnacional esta unidade se desdobra em quatro unidades que Drucker (1996) comparou à matemática, as quais seriam chamadas de “variáveis parcialmente dependentes”. Estas unidades são:
 - Estado Nação, sobretudo em se tratando de estados altamente desenvolvidos.
 - a região, ou bloco econômico, que passa a assumir poderes antes alocados unicamente ao estado soberano. (Ex. União Européia, Mercosul etc.)
 - economia genuína e praticamente autônoma dos fluxos de capital, crédito e investimentos. Economia sem nenhum controle por um estado soberano que se rege pelas regras capitalistas, desconhece fronteiras e se fundamenta na informação.
 - empresa transnacional, que considera o mundo como um único mercado, sítio de produção ou alvo da venda de bens e serviços; ponderando apenas as vantagens e desvantagens que determinado Estado Nação lhe possa oferecer.
 - política econômica fortemente influenciada pelas reciprocidade entre regiões.
 - surgimento de uma política ecológica transnacional, de proteção ambiental.

¹⁶⁷ Drucker (1993:96)

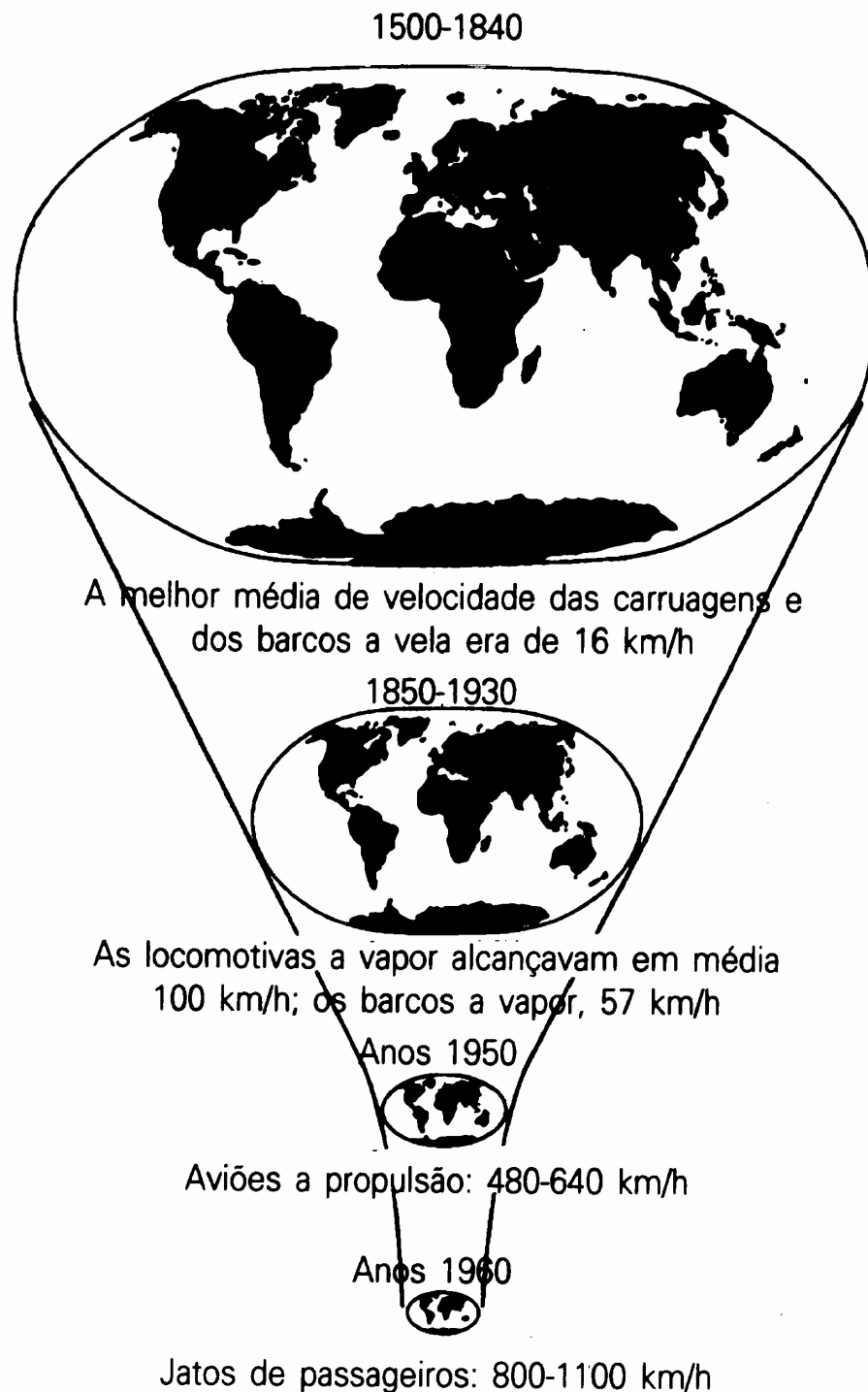


Fig. 15) A tecnologia 'diminuindo' o mundo, fator determinante para o processo da Globalização. Fonte Harvey (1996, p.220)

4.1 Globalização - um breve histórico¹⁶⁸.

Tem-se notícia há muito tempo de associações e grupos de interesses específicos representados pelas corporações de ofício e ligas mercantis. Pode-se conceber como sendo estes o embrião dos atuais sindicatos de trabalhadores e blocos econômicos respectivamente.

Na Europa contemporânea, merece destaque, a evolução para formação da atual União Européia, cujo organograma sucinto está apresentado a seguir:

1951 - Comunidade Econômica Européia do carvão e do aço
1957 - Mercado Comum Europeu
1973 - Queda das Barreiras Aduaneiras

Como se pode notar, a integração européia ocorreu 22 anos após a criação da Comunidade Econômica do carvão e do aço, que já trazia no seu bojo sinais de um propósito maior.

Organismos semelhantes surgiram em todo mundo, objetivando a unicidade de interesses.

Esta dinâmica foi tão rápida que, hoje, o mundo encontra-se representado por blocos econômicos representativos dos seus interesses, ou seja os blocos regionais, Drucker se refere a eles quando aborda as questões referentes à economia transnacional (tab. 6).

¹⁶⁸ Adaptado a partir da contribuição de Silva, Miguel Inácio in Uhlmann (1997 : 115 -119)

OS PRINCIPAIS BLOCOS

Fonte : World Development Indicators - Banco Mundial

Folha de São Paulo 2/11/97 - Dados relativos a 1995

UNIÃO EUROPEIA			
PAÍSES	PIB	POPULAÇÃO	RENDA PER CAPITA
	(US\$ bi)	(MILHÕES)	US\$
Alemanha	2.415,7	82,0	27.510,00
Áustria	233,4	8,0	26.890,00
Bélgica	269,0	10,0	24.710,00
Dinamarca	172,2	5,0	29.890,00
Espanha	558,6	39,0	13.580,00
Finlândia	125,4	5,0	20.580,00
França	1.536,0	58,0	24.990,00
Grécia	90,5	10,0	8.210,00
Holanda	395,9	15,0	24.000,00
Irlanda	60,7	4,0	14.710,00
Itália	1.086,0	57,0	19.020,00
Luxemburgo			41.210,00
Portugal	102,3	10,0	9.740,00
Reino Unido	1.105,8	59,0	18.700,00
Suécia	228,6	9,0	23.750,00
Total	8.380,1	371,0	327.490,0
		Média aritmética	21.832,67
		Média Ponderada	17.613,23

NAFTA			
PAÍSES	PIB	POPULAÇÃO	RENDA PER CAPITA
	(US\$ bi)	(MILHÕES)	US\$
Canadá	568,9	30,0	19.380,00
Estados Unidos	6.952,0	263,0	26.980,00
México	250,0	92,0	3.320,00
Total	7.770,9	385,0	
		Média aritmética	16.560,00
		Média Ponderada	20.733,97
MERCOSUL			
PAÍSES	PIB	POPULAÇÃO	RENDA PER CAPITA
	(US\$ bi)	(MILHÕES)	US\$
Argentina	281,0	35,0	8.030,00
Brasil	688,0	159,0	3.640,00
Paraguai	7,7	5,0	1.690,00
Uruguai	17,8	3,0	5.170,00
Total	994,5	202,0	
		Média aritmética	4.632,50
		Média Ponderada	4.375,10

APEC			
PAÍSES	PIB	POPULAÇÃO	RENDA PER CAPITA
	(US\$ bi)	(MILHÕES)	US\$
Austrália	348,7	18,0	18.720,00
Brunei	4,6	0,27	16.714,00
Canadá	568,9	30,0	19.380,00
Chile	67,2	14,0	4.160,00
China	697,6	1.200,0	620,00
Cingapura	83,6	3,0	26.730,00
Coréia do Sul	455,4	45,0	9.700,00
Estados Unidos	6.952,0	263,0	26.980,00
Filipinas	74,1	69,0	1.050,00
Hong Kong	143,6	6,0	22.990,00
Indonésia	198,0	193,0	980,00
Japão	5.108,0	125,0	39.640,00
Malásia	85,3	20,0	3.890,00
México	250,0	92,0	3.320,00
Nova Zelândia	57,0	4,0	14.340,00
Papua - Nova Guiné	4,9	4,0	1.160,00
Taiwan	224,3	21,0	9.636,00
Tailândia	167,0	58,0	2.740,00
Total	15.490,2	2.165,27	
		Média aritmética	12.375,00
		Média Ponderada	6.962,32
TOTAL			
BLOCO	PIB	POPULAÇÃO	RENDA PER CAPITA
	(US\$ bi)	(MILHÕES)	Media Pond. US\$
UNIÃO EUROPÉIA	8.380,1	371,0	17.613,2
NAFTA	7.770,9	385,0	20.733,97
MERCOSUL	994,5	202,0	4.375,10
APEC	15.490,2	2.165,3	6.962,32
Total	32.635,7	3.123,27	
		Média aritmética	12.421,16
		Média Ponderada	9.757,78

Tab. 6) Tabela de características Macroeconômicas dos principais blocos econômicos e de seus respectivos países. Elaborado a partir de dados obtidos da Folha de São Paulo. Caderno Especial. 02/11/1997: 8, fonte indicada : “ World Development Indicators” – Banco Mundial.

Pelos dados contidos na tabela acima, percebe-se a pujança, cada vez mais acentuada, dos blocos econômicos em face dos volumes produzidos e comercializados (tab. 6).

Nesse cenário pode-se destacar também a evolução do MERCOSUL como catalisador do processo globalizante e de indubitável de relevância para a sua região.

Cronograma do MERCOSUL
1960 - Criada a ALALC
1980 - ALADI
1986 - BR/ARG. "Programa de Integração e Coop. Comercial
1990 - Ata de Buenos Aires
1991 - Tratado de Assunção: BR. ARG. URUG. PARAG. - MERCOSUL
1992 - Cronograma de Las Lenãs
2201 - Entrada em vigor da "TEC"

Tab. 7) O Cronograma do Mercosul. Fonte Uhlmann (1997, pg.117)

Esta nova realidade requer que pessoas e organizações ampliem sua visão e busquem, nas parcerias transparentes, a capacitação para a expansão de seus mercados. Isto possibilita que competidores tornem-se aliados, somando esforços na perseguição de um objetivo comum.

As notícias de fusões, parcerias, incorporações de grandes corporações, dando origem a outra, ainda maior, que sinergicamente possam suprir a emergente demanda mundial, serão cada vez mais comuns

Ao mesmo tempo em que ocorre este fortalecimento das organizações, há uma retração dos governos que, gradativamente, redirecionam suas tarefas e agem como articuladores e facilitadores da globalização.

Todo esse frenesi é respaldado por um capital financeiro - recursos transnacionais, estimados em 13 trilhões de dólares (Camargo 1995) - que diuturnamente giram o globo à procura das melhores oportunidades para concretizar a sua missão de cunho capitalista: gerar lucros.

4.2 Globalização - repercussões sobre as empresas

Peter Drucker (1964), em trabalho relativamente antigo, expressava a necessidade das organizações, na figura de seu gestor, terem um compromisso com a eficácia. A preocupação com o futuro da organização, tema subjacente à questão, é factual, pois se a eficácia está instalada, deve ser mantida, caso contrário, deve ser alcançada. Em ambos os casos, a preocupação com os rumos, portanto, o futuro, está presente. Drucker sintetiza a questão da seguinte maneira:

- “a presente empresa precisa ser tornada eficaz;
- seu potencial precisa ser identificado e realizado e
- ela precisa ser transformada numa empresa diferente, para um futuro diferente”¹⁶⁹.

Esta necessidade de adaptar-se ao novo ambiente também encontra eco em Kanter (1996), ao afirmar que neste macroambiente agora globalizado as “empresas estão, cada vez, mais focalizadas, movimentam-se cada vez mais rápido, são, cada vez, mais flexíveis e têm uma postura cada vez mais amigável em relação a parceiros externos, à medida que se libertam das algemas das burocracias rígidas”¹⁷⁰. A este respeito, o principal executivo (CEO) da *General Electric*, Jack Welch, afirma que: “a antiga organização foi construída com base no controle, mas o mundo mudou. O mundo está evoluindo em um ritmo tal que o controle transformou-se em limitação. O controle retarda. É preciso obter um equilíbrio entre liberdade e um certo controle, mas é preciso mais liberdade do que jamais imaginamos”¹⁷¹.

Estas mudanças da realidade que afetam as organizações podem ser ilustradas por uma matéria denominada “O Pulo dos Tigres”¹⁷² a seguir sintetizada. “Os tigres asiáticos que estão invadindo o mundo com seus produtos. Poucos enxergaram tantas oportunidades com a queda das fronteiras quanto os asiáticos. A China não pára de atrair investimentos, sugar empregos

¹⁶⁹ Drucker (1998 : 3-4)

¹⁷⁰ Kanter (1996 : XVI)

¹⁷¹ Tichy & Sherman (1993:21)

¹⁷² Vassallo (1995)

e espalhar seus produtos baratos pelo mundo, que costumam se transformar em uma terrível dor de cabeça para quem os fabrica em outras paragens. Tudo é barato, assombrosamente barato. Aproveitam qualquer brecha aberta para vender seus produtos onde quer que haja dólares suficientes para comprá-los. “O mercado deles é simplesmente o mundo inteiro”, diz o consultor Paulo Apsan. Os asiáticos são rivais duríssimos, mas é possível enfrentá-los e vencê-los. E, muitas vezes, é possível — e inteligente — tirar proveito da força que eles vêm ganhando no mundo dos negócios. Afirma José Schettino, sócio da Andersen Consulting que “Eles deixaram de ser inimigos para se tornar um estímulo à busca cada vez maior de competitividade.” A falta de competitividade gera um clamor por alíquotas, cotas, salvaguardas do protecionismo tradicional. O governo brasileiro tem cedido no caso de setores mais combatidos. São, contudo, medidas provisórias. “Estamos oferecendo tempo para que as empresas se ajustem ao comércio internacional e ofereçam ao mercado produtos competitivos”, diz a ministra Dorothea Werneck. A produção terá de ser repensada, as matérias-primas terão de entrar pela manhã e sair como produtos acabados ao final do expediente. Afirma Tilken da Estrela que “Ou repensávamos nossa organização ou colocávamos um morteiro na entrada dos portos” e Antonio Berenguer da Ferreira Guimarães complementa que “Sobrevivemos e voltamos ao lucro porque conseguimos mudar o rumo dos negócios a tempo”.

Não se procurou demonstrar e analisar, por meio desta reportagem, a situação econômica atual, até mesmo porque o conceito de “atual”, em tempos de mudanças rápidas, tem uma “validade” extremamente curta. O “atual” de hoje, em poucos meses, poderá adquirir novas feições, novos aspectos que o tornam “ultrapassado” - “história”. Portanto, esta matéria, deve ser entendida como um relato que procura focar uma situação efetiva, real e contemporânea na existência empresarial, que demonstra, mais uma vez, a questão da singular necessidade de um sistema de informações e de adaptação empresarial às permanentes mudanças. Adaptação e gestão entendidas neste trabalho como atreladas e levadas a efeito por um gestor único cognominado de Analista de Negócios e da Informação.

4.3 Adaptação Organizacional – Uma súmula

O Analista de Negócios e da Informação encontra neste ambiente em contínua e rápida mutação o seu "*habitat*". Munido do conhecimento da TI (Tecnologia da Informação), aliada a sólidos conhecimentos das metodologias de gestão, reúne uma base de conhecimento tal que lhe permite, ao unir estas duas vertentes de conhecimentos, implantar sistemas de informação e estruturas organizacionais para fornecer a agilidade requerida aos processos de trabalho da organização.

O ambiente globalizado, de competitividade global, impõe às organizações um novo desafio : uma contínua busca para alcançar a "Classe Universal" (Schonberg 1988) ou "Classe Mundial" (Kanter 1996). Uma organização classe mundial pode ser entendida como aquela capaz de "satisfazer os padrões mais altos existentes para poder participar da competição e, ao mesmo tempo, o crescimento de uma classe social definida por sua habilidade de comandar recursos e operar além das fronteiras e em territórios muito amplos"¹⁷³. Cumpre ressaltar o papel fundamental e decisivo desempenhado pela *Tecnologia da Informação* ao permitir "a comunicação praticamente instantânea com o mundo"¹⁷⁴.

Em suma, as empresas estão em um novo ambiente, marcado e caracterizado com os aspectos abaixo salientados:

- globalização
- *dowsizing* – a diminuição das estruturas organizacionais, o deslocamento das decisões para os níveis de execução, da descentralização e abandono dos modelos burocráticos rígidos.
 - fim do *Comand & Control* (comanda e controla - imposição hierárquica);
 - eliminação dos "feudos" organizacionais e tendência acentuada para a eliminação do conceito do "*Organization Man*", isto é, do profissional de carreira em uma única organização;

¹⁷³ Kanter (1996 : 10)

¹⁷⁴ idem (1996 : 10)

- ênfase nas comunicações fluentes – a organização em rede, por processos;
- Tecnologia da Informação – uso crescente e difundido em todos os segmentos, em todos os setores. Na indústria, na agricultura, no comércio, nas estruturas militares ... até mesmo “ se você adquirir um automóvel novo, este ano, encontrará mais capacidade de computação instalada sob o capô do veículo do que o astronauta Neil Armstrong teve em seu equipamento de pouso na Lua” ¹⁷⁵;
- Nova estrutura organizacional; exigindo:
 - produtividade crescente em ambiente competitivo;
 - Tecnologia da Informação utilizada como recurso impulsionador da produtividade (uso estratégico e não somente como redutor de custos, mas sim como ferramenta de gestão do negócio);
 - enfoque na eficácia em vez de eficiência do classicismo;
 - enfoque na qualidade (produtos, serviços, vida);
 - maior valorização do conhecimento em detrimento da valorização pura e simples de um cargo. O cargo, por si só, não confere todo poder ao seu titular, mas sim, os seus conhecimentos – a ênfase nas pessoas em uma sociedade do conhecimento;
 - *Outsourcing* – terceirização, a aquisição de produtos e serviços de terceiros, com vista à economia de escala, portanto, redução de custos;
- responsabilidade social e ambiental, das pessoas e das organizações;
- *partnering* – parcerias, entre organizações, onde não há obrigatoriamente uma transferência do controle do capital entre os parceiros e
- empresa ampliada – a empresa, via Tecnologia da Informação (TI) se expande para fora de seus limites físicos. EDI (troca eletrônica de dados), o *Home Banking* (automação bancária via EDI), *Kanban* eletrônico (JIT – logística *Just in Time*), serviços a clientes (assinatura de periódicos, consultas a bancos de dados, reservas de passagens etc.), e tantos outros são exemplos de ampliação de empresas, via TI.

Esta nova empresa terá que se valer, conforme procurou-se demonstrar, da Tecnologia da Informação, para permitir o funcionamento dos processos.

¹⁷⁵ Tapscott & Caston (1995 : 7)

Foram consolidados por Tapscott & Caston 10 temas, abordando a tecnologia e aspectos organizacionais. A seguir, uma adaptação deste trabalho ¹⁷⁶:

Tema Tecnologia		Tema Organizacional	
TEMA	CONSIDERAÇÕES	TEMA	CONSIDERAÇÕES
Sistemas Abertos	Há portabilidade entre plataformas de Hardware, seja em termos de SW seja em termos de informações. (Fim dos sistemas chamados proprietários)	Abertura	A empresa passa a ser vista como uma rede de operações que interagem entre si. As paredes, os muros feudais não mais se aplicam. O modelo de gestão participativo, da responsabilidade distribuída, do compromisso partilhado se instala.
Interconexão	Recursos de TI são compartilhados, as ilhas de informação de outrora estão interligadas em rede.	Integração	A Tecnologia da Informação permite a integração dos componentes. Redundâncias e duplicidade de funções são eliminadas.
Computação Distribuída	Descentralização do processamento dos antigos computadores centrais (HOST), Mainframes para redes, portanto, mais próximas do usuário, mais próximo de quem	Empowerment	Base da gestão participativa. A valorização das pessoas enquanto agentes dotados de conhecimentos, passa a se concretizar. As pessoas passam a ser utilizadas por inteiro

¹⁷⁶ Tapscott & Caston (1995 : 269-275)

	decide de maneira também distribuída e não mais centralizada.		e não somente a antiga mão-de-obra” - o trabalho meramente braçal.
Tempo Real	A tecnologia é aplicada de tal forma a que o banco de dados seja atualizado constantemente, e poder oferecer informações atualizadas a qualquer momento.	Imediatismo	A empresa em tempo real, em tempos competitivos necessita dar prontas e claras respostas. Para os clientes <i>Just in Time</i> é obrigatório .A competição é em tempo real.
Processamento Cooperativo	Os aplicativos são processados em dispositivos tipo cliente/servidor com o fim precípua de se utilizar toda a capacidade de processamento existente na organização.	Cooperação	O conceito da teoria de sistemas de que as partes de um todo sistêmico estejam em sinergia , ou seja, em cooperação, aplica-se também às organizações. O conceito de cliente e fornecedor interno é aplicado na sua íntegra. Não no sentido de um servir ao outro pelo fato de ser cliente, mas sim, pelo fato de um necessitar da colaboração do outro para que ambos possam sobreviver.

Protocolo de Rede ponto a ponto	As regras estabelecidas para as redes permitem uma comunicação ponto a ponto e não somente via uma estrutura hierárquica de comunicação.	Compromisso	A nova empresa caracteriza-se pelo compromisso que substitui o controle. A motivação vem dos compromissos grupais e intergrupais e não somente das estruturas autoritárias de comando e controle.
Modularidade de Arquitetura	Permite a criação de um ambiente de computação dinâmico e flexível, face a possibilidade de se agregar partes modulares (HW ou SW), conforme as necessidades.	Independência Organizacional	A organização passa tal qual a Tecnologia da Informação a atuar em rede. Os processos das organizações são concebidos e realizados por times de negócios.
Especialização de plataforma	Utilização de componentes de HW específicos para determinado fim. Ex. Scanner, Tela sensível a toque, impressoras a laser etc.	Especialização de conhecimentos / construção de competências	Na era do pós-capitalismo, da sociedade do conhecimento privilegiam-se os trabalhadores do conhecimento. Para que haja este, necessário se torna a especialização, o aprofundamento do conhecimento. As pessoas passam a serem recompensadas com base na

			sua competência e realização.
Sistemas Amistosos ao usuário	As interfaces gráficas, ícones, simplicidade dos aplicativos, uso de recursos multimídia (texto, voz – som e imagem)	Acessibilidade	A era da carreira dentro da mesma empresa, do <i>organization man</i> , do emprego vitalício alcançou o seu término. As carreiras se constroem cada vez mais em múltiplas organizações. Cada uma desta propicia um novo aprendizado, um novo conhecimento. Com esta visão as decisões passam de centralizadas para a descentralização para a gestão participativa.
Rede Global	A rede corporativa se transforma em espinha dorsal da organização. Baseada em padrões permite a integração da organização em todos os níveis. As limitações geográficas, as distâncias são vencidas pela Tecnologia da	Independência de Tempo e espaço	O conceito de local e horário de trabalho começa a se flexibilizar. Todos passam a ter acesso às informações que necessitam de maneira direta, independente de local e horário. O local, podendo até mesmo ser a

	Informação.		residência do funcionário e o horário será aquele que for mais adequado para a realização do negócio, ou da atividade que contribua para a realização dos negócios da organização.
--	-------------	--	---

Tab. 8) A Tecnologia e a Organização. Adaptado a partir de Tapscott & Caston (1996, p. 269-275)

4.4 Globalização : considerações inconclusivas.

"Ao cabo de tantos conceitos acerca de Globalização: qualidade; reengenharia, percepção de valores e percepção de mercado, pode-se concluir que estes e outros conceitos se fundem, pois, a realidade recebe impulsos acelerativos de todos os rincões do planeta.

Cultura, valores, usos e costumes decorrentes de outras plagas imiscuir-se-ão em usos e costumes locais e vice-versa. A sobrevivência das organizações em ilhas econômicas - fechadas e estanques - distancia-se desta realidade.

Valores e concorrências mundiais exigiram, e continuam a exigir, criatividade e capacidade de adaptação. Palavras de ordem tais como produtividade, eficácia, qualidade, enfoque no cliente tornaram-se obrigatórias.

Qualidade, o grande lema da década de 80, deixou de ser um requisito para a permanência no futuro, transformando-se numa questão *sine qua non*, um *Default*.

Retomando à tríade da eficácia empresarial, no que concerne a satisfação de seus pilares, encontramos:

- o cliente desejoso por qualidade do produto/serviço;
- o acionista ansioso pela qualidade da eficácia empresarial (retorno do investimento - do lucro) e
- Funcionário com expectativa de uma melhor "qualidade de vida" (qualidade que pretende concretizar por meio da organização da qual participa, na visão de Garland (1992), "bem sucedido é aquele que tem uma vida equilibrada e que desenvolveu um processo para satisfazer suas diversas necessidades. Nenhum funcionário será capaz de ter todas elas plenamente satisfeitas , mas uma organização eficaz deve suprir muitas delas e evitar colocar obstáculos no caminho

dos funcionários para que, após o trabalho, ele possa suprir as restantes"¹⁷⁷.

A Reengenharia, saudada como a panacéia para todos os males, experimentou, como todos os segmentos do saber, um amadurecimento. Em seu nome foram feitas alterações profundas na estruturação de Empresas, com dúvida e questionável qualidade na aplicação da metodologia. Reengenharia passou a ser sinônimo de dizimar empregos.

A partir desta constatação, pode-se entender que aplicando a Reengenharia de Hammer (1994) nos processos inerentes ao negócio (objeto da sua atuação) e considerando os aspectos de envolvimento do pessoal, transpõe-se um dos grandes obstáculos à sua utilização eficaz.

Considerando-se a empresa como um todo - um sistema - e sabendo que um sistema natural, um ser vivo, por exemplo, para perpetuar a sua espécie deve procriar, em analogia, podemos afirmar que os sistemas não naturais tais como as empresas necessitam de novos produtos e tecnologias para se manterem no firmamento da constelação empresarial.

Assim sendo, pode-se julgar que a função pesquisa e desenvolvimento (processo "reprodutor" por analogia), merece destacada notoriedade e não somente ser encarado como uma "despesa, um gasto".

Diga-se de passagem, a Reengenharia oferece soluções extremamente positivas, desde que bem aplicadas, tais como, o *Simultaneous Engineering*, ou seja, a participação de todos os envolvidos no processo de criação, desenvolvimento e lançamento dos produtos."¹⁷⁸

O artigo "Tecnologia, Conhecimento e Sabedoria na Gestão Empresarial"¹⁷⁹ procura demonstrar, que apesar de tantas novas abordagens, ainda prevalece uma máxima na vida e na gestão das empresas : **O BOM SENSO !!!**

¹⁷⁷ Garland (1992 : 30)

¹⁷⁸ Uhlmann (1997 :118-119)

¹⁷⁹ idem (1997)

Tecnologia, Conhecimento e Sabedoria na Gestão Empresarial

“Poucos são os que provavelmente não tenham ouvido falar que o Conhecimento é diverso da Sabedoria. Em Análise de Sistemas há anos afirmamos e sabemos que o *Know How*, a tecnologia, o como fazer, ou seja o conhecimento está sedimentado e sob controle. Por outra lado, já há anos afirmamos também, que imperiosa se torna a prática do *Know-Why*, o *Para o quê*, entendido como sendo a sabedoria por ser a aplicação de conhecimentos.

Em gestão Empresarial foi cunhada a Reengenharia, que em análise última, não deixa de ser um questionamento (*Know-Why*) das Empresas, de seus produtos e processos, no afã de resgatar sua rentabilidade.

A Tecnologia da Informação, a cada dia nos oferece novas e mais poderosas ferramentas, *Hard e Software*, os quais tiveram e têm um avanço exponencial. As ferramentas de comunicação de dados nos permitem conexões nunca antes imaginadas, complexas rotinas assembled de morosa e árdua elaboração foram condensadas em macroinstruções. Os bancos de dados, com os seus poderosos *DBMS* permitem explorações pelo próprio usuário, oferecendo espelhamento de informações, *Recovery* e segurança como Default.

À luz destas verdades que suplantaram tantos entraves, e dificuldades, permitam-me, a título de ilustração, divagar um pouco na nostalgia da história. Por favor, não me chamem de *Dinossauro Informaticus*, pois não se passaram tantos *séculos* assim.

Trabalhávamos, naquela época, com um equipamento considerado como de *última geração*, cuja breve descrição assim sumarizo.

Programado em *Assembler*, o qual, após codificação, tinha de ser convertida em meio físico, uma placa de circuito impresso com diodos soldados, conforme *Lay out* calculado, era acondicionado em uma caixa com pinos. Cada programa era, portanto, uma destas caixas - o Analista daquela época tinha no ferro de solda e do estanho, uma das suas principais ferramentas!

A comunicação de dados era por fita de papel perfurado (pularei os problemas de comunicação, pois, são inarráveis). Nosso sonho era trabalharmos com uma máquina de grande porte, semelhante a de um colega (... que inveja!) com 64 Kb de memória e incríveis 5 Mb em Disco de uma grande empresa multinacional.

Recordando este passado, não tão remoto assim, indagamo-nos em face das inovações antes sequer sonhadas e, agora reais, de tantos obstáculos suplantados.

- Será que ainda há problemas?

- Será que ainda existem organizações que enfrentam dificuldades?

Não há necessidade de muito esforço e metodologia científica para verificarmos e constatarmos que:

- as organizações continuam com dificuldades, quiçá até maiores....;
- as inovações tecnológicas por si só não resolveram todos os problemas mas sim, fizeram com que outros emergissem e
- os modelos organizacionais demonstram sua exaustão.

Enfim, a expressão, *éramos felizes e não sabíamos*, por muitos proferida não deixa de ter sua razão de ser.

Analisando estas constatações, chegamos à conclusão, de que houve na verdade uma *profunda mudança da realidade*.

O mundo graças, às inovações tecnológicas, se tornou menor, os mercados interagem e o *Global Sourcing* se tornou um fato - empresas do *outro lado* do mundo se tornaram concorrentes vorazes!

Os modelos organizacionais ocidentais meticulosamente, elaborados sob a égide da previsibilidade do modelo burocrático de Weber, da departamentalização Neoclássica e da divisão do trabalho de Taylor experimentam a sua falência.

Mr. Jack Welch, principal Executivo da *General Electric*, com muita precisão proferiu: 'Nós criamos, através dos anos um método de Administração correto para o seu tempo, um grande filão para as escolas de Administração.

Divisões, Unidades Estratégias de Negócios, Grupos, Setores, tudo para que decisões bem calculadas fossem tomadas.

Funcionou nos anos 70, foi um *entrave* ao crescimento nos anos 80 e poderá se transformar num *bilhete para o cemitério* na década de 90'.

A partir desta afirmativa, evidente se torna aos nossos olhos que há uma imperiosa necessidade de adaptação, de mudanças. Claro se torna o desespero das organizações e de seus responsáveis na busca de um novo modelo, capaz de restaurar e assegurar a sobrevivência destas mesmas organizações.

A procura por novos conhecimentos tais como, a Reengenharia Organizacional e da Informação, *Downsizing*, *Rightsizing*, Modelagem de dados, *Top-Down*, Redes LAN e WAN, Gestão Holística, *JIT*, *Kanban*, *Kaizen*, Teoria das Restrições, ISO 9000, *TQC*, e tantos outros mais, tornou-se uma necessidade obsessiva.

Acreditamos nós, que o simples *conhecimento*, destes e de outros tantos mais, não basta; necessária se torna a *sabedoria* que nos dará a justa medida do uso da aplicação, dosagem e cronologia das ferramentas, dos conhecimentos adquiridos.

A sabedoria permitirá dosá-las de modo a não as transformar em uma bandeira efêmera, num modismo cujos resultados negativos são efetivamente presumíveis. Permitirá também aplicá-las numa ordem racional, numa seqüência lógica não permitindo a instalação das caóticas *febres* organizacionais nas quais pretende-se mudar tudo e ao mesmo tempo. Esforços e recursos concorrendo entre si, anulam-se reciprocamente lançando as organizações em situações que fogem do controle e obviamente se distanciam dos resultados esperados.

Vimos a reengenharia, mercadologicamente explorada sendo transformada por muitos no *Facção de Ouro* que corta mais, e melhor, sem se preocupar com o todo, com os desdobramentos negativos, com as demais pessoas da organização.

Vimos a Qualidade Total sendo implantada por decreto, uma singela faixa na entrada da empresa alusiva à qualidade era o único passo efetivo para aquela. Evidentemente nada funcionou, os especialistas em desculpas de plantão, porém, já tem pronta a resposta : *A nossa Empresa é Diferente!*

Vimos redes de PC's sendo implantadas. Agora estamos informatizados, exclamavam os seus mentores! Um SW aplicativo, um sistema de Informações era visto como um mero detalhe suplementar.

Defendemos, pois, que o velho bom senso, o salutar raciocínio e a lógica sejam atributos *sine qua non* do verdadeiro sábio; daquele que simbolicamente, a terra revolve, quebrando o marasmo, a resistência; que novas idéias semeia, cultivando-as, frágeis no começo, com a sabedoria aduba-as robustecendo-as, permitindo, assim, que à seara esperada se chegue.

Meditemos, saibamos usar com bom senso, prudência enfim com *sabedoria*, os conhecimentos arduamente adquiridos, não os lançando em programas isolados, desatrelados da realidade ou mesmo aplicados de forma a concorrerem entre si¹⁸⁰.

Ao cabo destas considerações, pode-se conceber de maneira sintética, um quadro das tendências para este final e início de século as quais irão influenciar sobremaneira o pensamento e a gestão organizacional.

¹⁸⁰ Uhlmann (1997 : 119-121)

Tendências

Analisando-se o contexto situacional das experiências executivas por meio da bibliografia especializada vislumbram-se as seguintes tendências :

- expor-se ao ambiente global;
- melhorar continuamente as operações;
- profundo repensar dos processos ;
- distanciamento dos modelos clássicos tayloristas;
- achatamento dos níveis hierárquicos;
- crescente emprego de tecnologia com menor emprego da mão-de-obra no sentido tradicional;
- crescente uso da Tecnologia da Informação;
- ênfase em pesquisa e uso de novas tecnologias;
- integrar-se com fornecedores e clientes (parcerias);
- terceirizações e
- renovação dos ativos para manter a dianteira tecnológica.

Estabelecer e manter diferenciais competitivos, ou seja, procurar e identificar fatores capazes de manter a fidelidade dos clientes atuais, fazendo com que ex-clientes e novos clientes vejam como alternativa vantajosa os produtos e serviços oferecidos pela empresa, tais como :

- **SERVIÇO AO CLIENTE** (pontualidade e fidelidade nas entregas)
 - Confiança na data acordada;
 - rapidez no atendimento (produto/serviço colocado ou executado no cliente).
- **FLEXIBILIDADE**
 - Mix* de produtos/serviços abrangentes conforme as necessidades dos clientes;
 - tamanho dos lotes variáveis conforme a necessidade do cliente.
- **QUALIDADE**
 - Atender necessidades do cliente ou consumidor;

regularidade e conformidade com o especificado;
produção sem defeitos e
garantia cada vez mais longa pós venda.

- **PRODUTO / SERVIÇO**

Exceder os oferecidos pela concorrência.

- **PREÇO**

Para ser competitivo deve ser o menor do segmento (custo x benefício).

Em suma, as empresas da era da globalização necessitam apresentar características como as apontadas por Kanter (1996)¹⁸¹:

- obedecer aos padrões BIW (*best in world*);
- ser pioneiras nas melhores idéias e tecnologias;
- investir nas habilidades da força de trabalho e oferecer segurança e empregabilidade;
- agir como parceiras para fornecedores e clientes e
- conectar-se a redes que proporcionam amplo alcance e recursos adicionais.

¹⁸¹ Kanter (1996 :409-411)

5.0 As informações na nova realidade

A história oferece múltiplos exemplos de inovações tecnológicas que revolucionaram gerando impactos sócio – econômicos. Tais inovações geraram mudanças nos perfis da gestão organizacional que, por sua vez, interferiu: no trabalho, nas metodologias de produção, nos processos de produção, nos padrões de consumo e nos hábitos, usos e costumes da sociedade.

A máquina a vapor, a substituição da força animal, a qual, por seu turno, já havia substituído a força do próprio homem, levou, em última análise, a desencadear todo um processo industrial, uma revolução industrial, por tantos descrita.

O modelo energético inicialmente calcado na mecânica gerada pelo vapor “durante duzentos e cinquenta anos, (...)o modelo da tecnologia foi o mecânico, e os combustíveis fósseis foram rapidamente se tornando a principal fonte de energia”¹⁸².

Esta Era da Mecânica, ensina Drucker (1993), encontrou os seus limites com o advento da fissão, e posterior fusão nuclear, ao término da primeira metade do século XX.

A Era da Mecânica caminhou da energia a vapor até os motores a explosão, movidos a partir de recursos energéticos fósseis, o petróleo e seus respectivos derivados - escassos, com preços oscilantes a partir da percepção, com maior ou menor grau, desta escassez, ou mesmo o urânio - matéria prima para os reatores da tecnologia nuclear, “combustível exaurível, e que apresenta riscos de segurança extremamente caros para vencer”¹⁸³, todos, porém, inegavelmente finitos.

Drucker (1993) afirma que: “Em algum momento entre, 1965 e 1973, nós cruzamos um marco divisório e ingressamos no ‘próximo século’, deixando

¹⁸² Drucker (1993 :219)

¹⁸³ Toffler (1980 :142)

para trás convicções, compromissos e alinhamentos que haviam moldado a política por cem ou duzentos anos”¹⁸⁴.

Este marco divisório, propriamente dito, pode ser encontrado em Toffler para quem a economia, ainda estando na sua “Segunda Onda”, ou seja, na fase iniciada com a revolução industrial, tinha o seu modelo energético calcado em uma base que “estabeleceu como premissa a não renovabilidade; era extraída de depósitos altamente concentrados, exauríveis; sustentava-se em tecnologias caras e pesadamente centralizadas; repousando em fontes e métodos relativamente pouco numerosos”¹⁸⁵.

Toffler considera a utilização do petróleo como uma das principais fontes energéticas da "Segunda Onda" (Drucker a considera como sendo a "Terceira Onda "). Pondera, no entanto, que “todos concordam que esta dependência do combustível fóssil não pode continuar indefinidamente, por mais que novos poços de petróleo sejam descobertos”¹⁸⁶.

A percepção generalizada da escassez promovida pelo uso intenso do recurso energético (petróleo) concentrado em regiões produtoras - aglutinadas na OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), emergiu na crise do chamado “Choque do Petróleo em 1973”¹⁸⁷.

Esta crise triplicou o preço do barril de petróleo cru chegando a atingir patamares de negociações na ordem dos US\$ 40,00¹⁸⁸. As economias, altamente dependentes deste recurso energético básico do modelo industrial, da “Segunda Onda” de Toffler¹⁸⁹, foram, portanto, duramente atingidas em seus balanços de pagamentos.

A reação destas economias se tornou imperiosa, pois não poderiam sustentar infinitamente uma dependência deste produto naquele patamar. Saltos tecnológicos se fizeram presentes. Novos motores e fontes de energia

¹⁸⁴ Drucker (1993 :4)

¹⁸⁵ Toffler (1980 :140)

¹⁸⁶ idem (1980: 140)

¹⁸⁷ Drucker (1993 : 7)

¹⁸⁸ Toffler (1980)

foram pesquisadas: das mais exóticas às mais plausíveis; da energia solar, eólica, e bioderivada passando, anos mais tarde, pela utilização do álcool - fonte biologicamente renovável e não poluidora do meio ambiente.

A esta evolução no uso de recursos energéticos e desenvolvimento tecnológico acrescentou-se em 1946 um fato novo : “ o primeiro computador, o ENIAC, tornou-se operacional..... dando início a uma nova era, uma era em que a informação será reconhecida como o princípio organizador do trabalho”¹⁹⁰ .

Uma nova realidade se fez presente, com uma tecnologia de proporções nunca antes imaginadas. Neste sentido, Drucker afirma que: “nascia uma nova civilização” baseada nas informações, o acesso a estas, antes limitado e controlado pelo detentor do poder, começava a se democratizar.

Este poder representado pela informação acabou por contribuir na geração de uma “hipertrofia do Estado Nacional típica do século XX, o regime totalitário. ...uma criatura da mídia moderna - jornais, cinema, radio e televisão - só pode existir se tiver controle total da informação”¹⁹¹ .

Ocorre que com os progressos tecnológicos ulteriores, as facilidades de acesso a múltiplas fontes de informações, fragilizaram o controle estatal da mídia, tornando a informação, “na realidade, a informação é hoje transnacional; como o dinheiro, a informação não tem pátria”¹⁹².

As novas realidades concernentes às informações não pararam de provocar contínuas e novas alterações sociais.

A partir dos conceitos da teoria dos sistemas de Ludwig von Bertalanffy pode-se concluir que as alterações provocadas em um sistema irão se refletir por todo o sistema, gerando novas adaptações até que se reencontre um novo equilíbrio, a homeostase dinâmica. E assim, as alterações comportamentais e organizacionais se tornam cada vez mais freqüentes e céleres em face da atuação das inovações e adaptações - reciprocidade e mútua ação acelerativa.

¹⁸⁹ Segundo Drucker (1993, p.220) seria a terceira onda – caracterizada não somente pelo incremento da força motriz mas também pela produção de produtos novos nunca d’antes, fabricados, ou ao menos somente em pequena escala como a Radio/TV/Prod. Químicos etc.

¹⁹⁰ Drucker (1993 : 219)

Desta maneira, devido à pronta disponibilidade da informação e conseqüente facilidade de divulgação - o transporte para onde a pessoa, os funcionários estivessem - provocaram uma nova concepção de trabalho. Facilmente pode-se imaginar que o transporte da informação é muito mais fácil e menos oneroso que o transporte das pessoas. Instalou-se por conseguinte uma nova modalidade no paradigma das pessoas "irem" ao trabalho. Instalou-se desta maneira a modalidade da informação (necessárias à consecução do trabalho) ir à pessoa e não somente esta ao trabalho.

No que concerne a este deslocamento das pessoas, afirma Drucker (1993) que "cada vez mais as pessoas trabalharão em suas casas ou, o que provavelmente será mais freqüente, em pequenos 'escritórios satélites' fora dos centros abarrotados das cidades, (...) - o fax, o telefone, o vídeo, a televisão bidirecional, o telex e as teleconferências estão tomando o lugar das ferrovias, dos automóveis e dos aviões"¹⁹³.

A este relato de Drucker (1993), escrito em fins da década de 80, deve-se acrescentar os efeitos mais recentes do processamento e da distribuição da informação via Tecnologias de Informação, das quais se destacam a Internet e as redes corporativas, interligando corporações, em termos de alcance mundial. Em outras palavras, estas tecnologias promoveram a aproximação entre as organizações. A distância entre uma matriz e sua filial já não representa obstáculo à comunicação - à interação. Neste sentido, a organização do trabalho pode receber uma nova formatação, tendo por base a disponibilização das informações na forma descrita.

A este respeito, foi publicado na revista EXAME uma reportagem sobre a Internet que reúne tudo o que o senso comum do mundo empresarial afirma e reafirma a respeito dos fatos até aqui apresentados: "Todo executivo bem informado conhece o potencial da Internet como estimuladora de negócios. A rede mundial de computadores vai permitir que a empresa se ligue diretamente a fornecedores, clientes e consumidores no mundo inteiro. Por meio dela será possível receber e fornecer informação. Também se poderá vender, comprar,

¹⁹¹ Drucker (1993 : 221)

¹⁹² idem (1993 : 221)

divulgar e atender. Tudo isso de forma direta e instantânea, usando infraestrutura universal e barata”¹⁹⁴.

Fazendo uma analogia entre o papel do chefe e o do estado nação, enquanto agente detentor e controlador das informações, a partir do momento em que estas estiverem presentes e disponíveis aos mais variados segmentos da organização ou da sociedade, deixam de ser um instrumento a serviço da sua perpetuação ou manutenção de seu poder. Passarão a se transformar em um instrumento de trabalho, como base para decisões, ou seja a já citada democratização das informações. “O conhecimento é poder, razão pela qual quem o tinha no passado costumava tentar mantê-lo em segredo. No pós-capitalismo o poder provem da transmissão das informações para torná-las produtivas e não ocultá-las”¹⁹⁵.

A este respeito, o citado autor evoca uma outra profunda modificação: a mudança da sociedade capitalista estruturada a partir da alocação de recursos de capital em seu processo produtivo para uma sociedade na qual o conhecimento, as informações passam a ser consideradas como um recurso, afirmando: “agora o conhecimento está tomando o lugar do capital como força motriz nas organizações do mundo inteiro, é muito fácil confundir dados com conhecimento e Tecnologia da Informação com informação”¹⁹⁶.

Engana-se, no entanto, aquele que intuir, a partir desta colocação que as TI (Tecnologia da Informação) possam, por si só, obter a eficácia empresarial. Estas tecnologias exigem, isto sim, uma eficaz e competente gestão das informações, pois, se das informações não resultarem ações concretas, de nada valerem os esforços para se obter um sistema de informação eficaz - a organização como um todo não terá alcançado a sua tão almejada eficácia.

Novas estruturas organizacionais emergem a partir destas constatações. Os tradicionais modelos burocráticos, das típicas estruturas do tipo *comanda e controla*, com múltiplas camadas de comando e controle darão lugar a

¹⁹³ Drucker (1993 : 222)

¹⁹⁴ Martins (1996)

¹⁹⁵ Drucker (1995 : XXII)

organizações que “não terão mais que a metade dos níveis administrativos de sua equivalente hoje, e não mais de um terço do número de seus administradores”¹⁹⁷.

O valor da informação nesta nova realidade foi reconhecido, também, por Harvey (1996) ao afirmar que “as informações precisas e atualizadas são agora uma mercadoria muito valorizada”¹⁹⁸. Mercadoria tão valorizada que Drucker chega a chamar as novas organizações de “OFI – Organizações Fundamentada em Informações”¹⁹⁹, organizações que têm o seu enfoque e característica na descentralização do poder pessoal.

Diferente dessa abordagem, anteriormente as pessoas mantinham o poder centralizado graças à detenção de informações (o ditado do 'pulo do gato'). E o mantinham nesta situação, até por que lhes dava uma sensação de segurança, de preservação do cargo. Desta maneira, os interesses corporativos muitas vezes ficavam relegados a segundo plano em favor dos interesses pessoais.

Para que este paradigma fosse revisto, tornou-se necessária a mudança da abordagem até então praticada. As novas concepções exigiam que fosse garantida a disponibilidade das informações a todos os envolvidos em um determinado processo decisório. Um novo modelo de gestão se cristaliza no qual “o acesso à informação, bem como o seu controle, aliados a uma forte capacidade de análise instantânea de dados, tornaram-se essenciais à coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados”²⁰⁰.

A partir desta percepção do valor das informações, vistas agora como um recurso, como “bens de capital”²⁰¹, ou seja, como patrimônio intangível, teriam que ser tratadas como um recurso patrimonial. Nesse sentido as informações passaram a adquirir um valor nunca antes concebido. O seu valor até então era freqüentemente percebido pelos seus detentores somente como mero suporte do qual se valiam para sustentarem-se no poder. Na nova

¹⁹⁶ Drucker(1995 : XXII)

¹⁹⁷ idem (1993 :177)

¹⁹⁸ Harvey (1996 : 151)

¹⁹⁹ Drucker (1993 : 177)

²⁰⁰ Harvey (1996 : 151)

concepção, as informações passam a constituir um valor, não pessoal, mas sim estratégico e corporativo, pois, se bem usadas, podem se transformar em fontes de lucros.

O acesso a informações privilegiadas, em especial no mercado financeiro, ou até mesmo na venda de segredos industriais e frutos de pesquisas, foi por Harvey (1996) chamado de a “ponta ilegal do *iceberg*” incluindo as informações sobre políticas governamentais, obtidas de maneira lícita e ética ou não, que passaram a integrar, de maneira indissolúvel, a gestão dos negócios. O vulto da extensão desta visão estratégica das informações foi reconhecido por Harvey (1996) ao afirmar que: “o acesso privilegiado a informações de qualquer espécie passa a ser um aspecto essencial das decisões bem sucedidas e lucrativas”²⁰².

Enfim, uma nova realidade, uma profunda mudança do macroambiente se fez presente, chamada de : Terceira Onda (Alvin Toffler 1980), Sociedade do Conhecimento (Peter Drucker 1997) - cruzamento do marco divisório rumo ao pós-Capitalismo e pós-Fordismo; Produção de Acumulação Flexível ou condição pós-Moderna (David Harvey 1996).

É fato inconteste que tantas e tão próximas em termos temporais, as profundas mudanças fizeram com que um novo ambiente se constituísse. Uma nova realidade para os administradores, para os modelos de gestão e também para os modelos de gestão de pessoas. A administração passa a conviver com uma nova visão deste componente - os recursos humanos tem dimensões cada vez maiores.

Da abordagem de controle (comando puro e simples das pessoas), passa-se para a abordagem de liderança na qual “a informação está substituindo a autoridade”²⁰³. "Realidade esta que por seu turno requer, uma nova visão e abordagem das organizações e dos modelos de sua gestão. Esta

²⁰¹ Tapscott & Caston (1995 : 7)

²⁰² Harvey (1996 : 151)

²⁰³ Drucker (1996 : XV)

nova visão, no entanto, não pode deixar de levar em consideração justamente o que contribuiu para o sua consolidação : as informações”²⁰⁴.

²⁰⁴ Uhlmann (1998 :157)

5.1 A Informática no ambiente contemporâneo

O Analista de Negócios e da Informação tem como uma de suas atribuições, a gestão da informática, a gestão das informações automatizadas com o emprego da Tecnologia da Informação disponível.

A Tecnologia da Informação passa a ocupar um lugar de destaque na atualidade que presenciou a queda dos modelos de produção baseados na produção em massa (Fordismo – a produção acumulada). Modelo este típico do período Keynesiano (Teoria Econômica de John Maynard Keynes), que foi substituído pelo modelo de produção flexível, voltado para a produção daquilo que o mercado deseja, em face da sua característica de alta competitividade.

O uso da Tecnologia da Informação na gestão dos negócios levou aos sistemas de informações características econômicas e estratégicas. A utilização da TI, por Tapscott & Caston (1995) chamada “primeira era da informatização”, levava em conta apenas os aspectos tecnológicos (*know how*). A sua gradual aplicação aos negócios fez surgir um segundo questionamento: o da eficácia, do custo e dos benefícios almejados. A medida final do sucesso de qualquer projeto de informatização, resume-se basicamente na resposta à pergunta, 'o que afinal ganhamos com a implantação do ...' ?

Fica, portanto, implícita a questão da “utilidade”, ou seja, houve uma alocação de recursos (= gastos de energia, tempo, dinheiro) com a qual pretende-se alcançar determinado objetivo. Deve ser ressaltada também a efetividade da necessidade deste 'objetivo', ou seja, o quanto este objetivo, se alcançado, contribui com os resultados globais da organização. Em resumo, trata-se de uma questão de custo e benefício.

O aspecto - resultados globais - deve ser salientado, pois traz em seu significado o quanto melhorou o sistema organizacional visto como um todo, ou seja, deve haver “um aprimoramento real de economias para os negócios do usuário”²⁰⁵. Resultados globais, portanto, não são resultados departamentais (“... o meu setor ficou 100% mais ágil !”)que devem ser analisados sob a visão

de “o quanto” esta agilidade trouxe em faturamento, em novos clientes, produtos, imagem para o mercado; ou “o quanto” deixou-se de gastar, qual foi a redução da despesa operacional efetiva, o quanto esta pode refletir sobre o preço dos produtos ou serviços!

A questão - entendendo os objetivos do projeto de sistema de informatização como sendo válidos - resume-se em “calcular a proporção entre o benefício do projeto e o seu custo. Se os benefícios não excederem os custos de forma significativa, será melhor que os usuários coloquem o dinheiro em outro projeto” ²⁰⁶. Ficam excluídos desta categoria os projetos derivados de exigências legais, o também chamado condicionamento externo ou legal, em face das determinações governamentais, ou imposições dos clientes. Trata-se de imposições, que não sendo atendidas, impossibilitarão o fornecimento, ou a continuidade das operações em virtude das cominações legais.

DESAFIOS	
Desafios de Negócios	Desafios de Sistemas
Concorrência cada vez mais intensa	Contribuir efetivamente com o negócio
Lançamento de novos produtos em períodos de tempo cada vez mais curtos	Mais resultados com menos custos
Redução de Custos	Mais rápido e mais barato
	Incorporar avanços tecnológicos preservando investimentos

Tab. 9) Os desafios contemporâneos aos Negócios e aos Sistemas de Informação. Fonte Furlan (1994, p.9)

A competitividade globalizada acentuando-se continuamente leva ao insucesso as organizações que não puderem enfrentar adequadamente os desafios. Torna-se imperioso, portanto, que sistemas de PD(Processamento de Dados), o emprego da Tecnologia da Informação, cada vez mais sofisticada (*high-tech* – alta tecnologia) e interativa, sejam colocados de tal sorte a

²⁰⁵ Page-Jones (1990 : 3)

²⁰⁶ idem (1990 : .5)

trazerem os benefícios almejados para os resultados globais da organização! A satisfação destas necessidades requer um minucioso planejamento, acuidade – prazos mantidos, rapidez na implantação, portanto, retorno do investimento!

Ao deslante de todas estas ponderações sobre a interação da TI com a gestão, há indicadores que apontam para uma situação de desenvolvimento de sistemas em termos mundiais, radicalmente contrária. Muitos executivos de TI, limitando-se “exclusivamente ao ambiente técnico por vários anos e, conseqüentemente, não possuem o arcabouço de conhecimento necessário para tratar os diversos elementos de negócio”²⁰⁷.

Pode-se representar esta situação, também, como o trata a figura 16, a qual faz menção a um hiato, um “*Gap*” entre a evolução dos negócios e a absorção, o entendimento e efetiva utilização do potencial tecnológico. A figura em questão, auferida de uma empresa fornecedora de um software de gestão integrada, procura demonstrar a existência de uma função contida neste SW, chamada de *Enterprise Modeler* (Modelador de Negócios). Propõe esta ferramenta a auxiliar na modelagem, ou seja na adequação dos fluxos dos processos organizacionais, do negócio, no afã de diminuir a citada assimilação da tecnologia .

²⁰⁷ Furlan (1994 : 10)

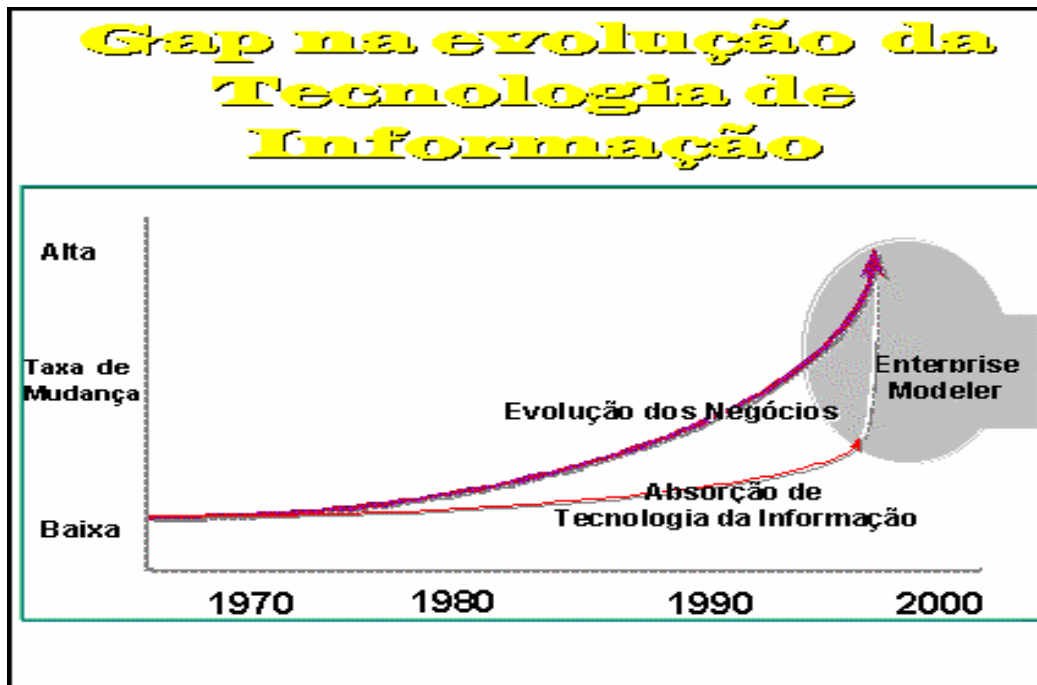


Fig. 16) Gráfico demonstrativo do Hiato que se formou entre a evolução dos Negócios e a absorção da Tecnologia da Informação. Fonte Prof. Carlo Andrey Gonçalves (BaaN Company) (1998)

A Tecnologia da Informação passa a ocupar um lugar de destaque na condução das organizações. Afirmar Furlan (1994) a este respeito que “as empresas passam a viver deles (computadores), moldando suas estruturas e estratégias para melhor aproveitarem as novas tecnologias da informação”²⁰⁸. A necessidade de gestão desta Tecnologia da Informação combinada e intimamente ligada com a gestão do negócio é percebida e relatada por Saviani (1996). Referindo-se ao profissional da gerência, afirma tratar-se da “figura do integrador de sistemas da organização, que possibilita alcançar a implantação de um sistema de informações globais, cujo acesso permitirá a cada executivo administrar sua área como um todo, de forma rápida e precisa”²⁰⁹.

A absorção da Tecnologia da Informação e de suas aplicações chega a um patamar tal que “as organizações que não conseguem compreender a nova

²⁰⁸ Furlan (1994 : 14)

²⁰⁹ Saviani (1996 : 47)

era e navegam por um curso que evita a transição tornam-se vulneráveis e serão ultrapassadas”²¹⁰.

Um exemplo desta abordagem do uso das tecnologias da informação, ampliado para o enfoque do negócio, pode ser auferido da figura 17 apresentada, relativas a projetos de ERP (*Enterprise Resource Planning*) da BaaN Corporation. Trata-se de sistemas integrados de gestão empresarial, altamente sofisticados que, além do SW integrado, contêm toda uma gama de conhecimentos provenientes de estudos de *benchmark* (análise comparativa entre empresas líderes) e das tendências e novas concepções elaboradas por institutos de pesquisa. Incorporam, portanto, a prática das melhores empresas (*benchmark*) e a pesquisa, as tendências em termos de gestão empresarial - detectadas ou prognosticadas pelos citados institutos de pesquisa (fig. 17 e 18).

Implantando um ERP ...

- **Foco no Business**
 - Oportunidade para se reestruturar as principais funções e processos através da modelagem do negócio
 - Os processos de negócio são revisados, modelados e mapeados com as funções de software.

Fig. 17) Conceitos relativos a um Software Integrado de Gestão Empresarial (ERP). Fonte Prof. Carlo Andrey Gonçalves (BaaN Company) (1998)

²¹⁰ Tapscott & Caston (1995 : 18)

Implantando um ERP ...

- **Comprometimento**
 - Necessidade de envolvimento e engajamento da alta direção da empresa, de corpo e alma no projeto.
 - A alta gerência deve entender os benefícios do projeto para o negócio e sua dimensão estratégica.
- Os melhores conhecedores do negócio devem ter participação ativa.

Fig. 18) Conceitos relativos a um Software Integrado de Gestão Empresarial (ERP). Fonte Prof. Carlo Andrey Gonçalves (BaaN Company) (1998)

5.2 A evolução do uso da Tecnologia da Informação

Neste final de século a Tecnologia da Informação encontra-se, segundo uma classificação elaborada por Tapscott & Caston (1995), na sua “Segunda Era”. Refazendo-se o processo de desenvolvimento da TI pode-se, de acordo com a classificação de Tapscott & Caston observar as seguintes eras:

A Primeira Era

A também chamada informatização, iniciada nos anos 50, baseada em computadores centrais (Mainframes), inicialmente acessíveis somente a poucas organizações, tinha por escopo, auxiliar a gestão e principalmente substituir o trabalho manual, representado pelo pessoal de escritório. Em outras palavras, visava a redução do custo. Voltava-se basicamente à gestão de três recursos fundamentais : ativos físicos, recursos humanos e ativos financeiros.

Os sistemas, nesta Primeira Era, eram empregados de maneira isolada e separada, ou seja, sem integração. Cada área de responsabilidade tinha o “seu” sistema, a “sua” base de dados, sem, portanto, levar em consideração o fato de todos pertencerem a uma mesma organização, a um mesmo sistema. Foram desta forma constituídas as “ilhas não integradas de Tecnologia da Informação”²¹¹.

O acesso a estes sistemas era delimitado a uma minoria isolada de elementos altamente especializada, detentores do poder pela posse e acesso às informações. Pode-se entrever, a partir desta colocação, uma reedição dos grupos de decisão descritos no postulado da teoria científica de Taylor. Sob este aspecto, os sistemas de informação da época acabaram por constituir um suporte à dominação burocrática, ou seja, um suporte aos detentores do poder. Nesta concepção teórica, caberia ao administrador, “planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as

²¹¹ Tapscott & Caston (1995 :47)

atividades de seus subordinados”²¹², ou seja enfocavam o “*the one best way*” de Taylor. Caminho este, que em face da racionalidade expressa nesta busca da “única maneira certa de executar o trabalho”, levaria aos objetivos almejados. Em suma, a Tecnologia da Informação passou a ser utilizada, também, como um instrumental de dominação e de cisão entre os dominantes e os grupos operacionais que deveriam executar as tarefas conforme as regras, normas e controles elaborados.

O surgimento dos computadores pessoais (PC) marcou o início de uma nova era. “O microcomputador permitiu que todos os funcionários, desde secretárias e representantes de vendas até profissionais e executivos seniores, pudessem trabalhar diretamente com a Tecnologia da Informação e tirar proveito dos muitos benefícios que ela podia proporcionar”²¹³. A rápida evolução tecnológica deste Hardware (HW - equipamentos) aliado a Software (SW - programas / aplicativos) cada vez mais poderosos e amigáveis deu “à Tecnologia da Informação reputação e presença inteiramente nova dentro da empresa”²¹⁴.

A Segunda Era

O ambiente dominado pelos *Mainframes* centrais e por PCs isolados, (*stand-alone*) passou para uma nova fase. Os PCs isolados, formando inúmeras ilhas de informação, com grande redundância de dados e múltiplas “verdades” capacitaram, despertaram e difundiram conhecimentos (a desmistificação da tecnologia). Despertaram também uma consciência da necessidade de comunicação e das vantagens daí auferíveis.

Ligados em rede, constituíram a “tecnologia da rede local (*Local Area Network* – LAN). As exigências e sofisticação cada vez maiores dos usuários individuais (...e da Tecnologia da Informação), foram chegando ao mesmo tempo”²¹⁵. A nova tecnologia permitiu que processos e modelos organizacionais fossem questionados e reestruturados.

²¹² Motta & Pereira (1988 : 170)

²¹³ Tapscott & Caston (1995 : 47)

²¹⁴ idem (1995 : 47)

²¹⁵ ibidem (1995 : 49)

Hammer, o aclamado pai da reengenharia, que ao desprante da excessiva e desgastante exploração mercadológica, da sua aplicação nem sempre bem compreendida e regrada, afirma que “a Tecnologia da Informação moderna e atualizada integra qualquer esforço de reengenharia, sendo um *capacitador essencial*, por *permitir* às empresas a reengenharia de seus processos”²¹⁶ .

A nova abordagem da tecnologia, a ampliação da sua utilização, deixando de ser um mero instrumental redutor de despesas ou de dominação burocrática transparece com nitidez nesta outra colocação de Hammer, “o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho”²¹⁷ .

O reconhecimento da necessidade desta nova abordagem ampliada, pode ser ilustrada em um relatório²¹⁸ empresarial do DMR Group Inc. de 1987 no qual se coloca que “a experiência tem demonstrado que os maiores ganhos proporcionados pelos sistemas que envolvem usuários são obtidos por meio da introdução de mudanças na maneira de trabalhar das pessoas, e não simplesmente pela implementação da tecnologia em si. Impactos estratégicos são obtidos através de mudanças mais amplas no sistema de trabalho, que constitui o modo pelo qual nós trabalhamos em conjunto para criar produtos ou serviços e o modo pelo qual interagimos com nossos fornecedores e consumidores. Um tema deste estudo é que os sistemas integrados oferecem maneiras inteiramente novas de trabalhar e fazer negócios. O replanejamento destes sistemas de trabalho é um novo desafio”²¹⁹ .

O novo ambiente, nesta Segunda Era, caracteriza-se, ainda, por uma evolução contínua da Tecnologia da Informação e de suas aplicações. A empresa, agora integrada, valendo-se da Tecnologia da Informação para

²¹⁶ Hammer & Champy (1994 : 67)

²¹⁷ idem (1994 : 72)

²¹⁸ Stage IV Report : The integration of Data, Text, Voice and Image”, DMR Group Inc. , Toronto, 1987

²¹⁹ Tapscott & Caston (1995 : 49)

“fornecer um quadro *interativo e consolidado* da operação inteira de uma empresa para dar suporte à decisão por parte dos administradores seniores”²²⁰.

Na primeira era os sistemas tradicionais (MIS – *Management Information Systems* – Sistemas de Informação Gerencial SIG), eram elaborados para fornecerem informações. Os envolvidos em processos de decisão buscavam as informações em extensas listagens produzidas pelos MIS, a partir das bases de dados das diversas “ilhas de informação”, constituídos pelos Sistemas Transacionais (TS) - os quais recebem e registram todas as transações ocorridas (os, também chamados, sistemas estruturados).

Na Segunda Era, o diferencial dos sistemas de informação passou a ser o aspecto *interativo e consolidado* destes sistemas. Antepunha-se aos MIS e aos DSS (*Decision Support Systems* / Sistemas de auxílio à decisão) da Primeira Era, os chamados EIS (*Executive Information System* / Sistemas de informação executiva). Estes sistemas de informação procuram auxiliar na tomada de decisão, aglutinando as informações esparsas dos MIS. Os EIS “são planejados para coletar informações junto a diversas fontes da empresa e produzem informações de fácil compreensão, *on-line* e informações gráficas, com o propósito de dar suporte à tomada de decisões melhores por parte dos executivos usuários. As informações acessadas através de um sistema EIS podem cobrir todas as operações e divisões de uma empresa e podem até mesmo alcançar dados produzidos externamente”²²¹.

"Enfim, nesta Segunda Era está sendo utilizado a Tecnologia da Informação como um recurso estratégico, como um recurso necessário e integrado à gestão do negócio"²²²,na qual “o novo paradigma tecnológico propõe uma sociedade informatizada e automatizada, baseada nos avanços tecnológicos da microeletrônica e computação e nas indústrias de alta tecnologia (robótica, semicondutores, lasers, biotecnologia, fibras óticas etc.)”²²³.

²²⁰ Tapscott & Caston (1995 : 95).

²²¹ idem (1995 : 95)

²²² Uhlmann (1998 : 102)

²²³ Furlan (1991 : 2)

5.3 O Analista de Negócios e da Informação

Procurou-se, ao longo deste trabalho, demonstrar a interação cada vez mais acentuada das organizações com o meio ambiente. O enfoque, inicialmente concebido no classicismo, seguia uma abordagem “interna”, ou seja, a empresa era vista como quase que um sistema fechado. As organizações, neste estágio ainda inicial, careciam de uma estrutura (Enfoque de Fayol e validação Racional Burocrática de Weber), bem como de processos produtivos adequados (Taylor / Ford).

As mudanças do meio ambiente, ao longo deste século, fizeram com que esta abordagem se ampliasse. Os desdobramentos verificados a partir das mudanças da realidade do macroambiente passaram a exigir, cada vez mais, a interação do sistema empresa com o sistema maior do qual fazem parte. O papel das informações nesta nova realidade passou para uma dimensão até então não sentida. A gestão destas informações, como não poderia deixar de ser, também passou por uma evolução. Para a sua gestão, em uma abordagem ainda clássica, contava-se com os profissionais de cunho técnico, os chamados analistas de sistemas. A evolução, apresentada nos tópicos anteriores, fez com que estes profissionais aglutinassem também os aspectos voltados ao negócio, à sua gestão. A partir desta junção de funções passou-se para um novo profissional, denominado de Analista de Negócios e da Informação ou de CIO (*Chief Information Officer*) pelos autores norte americanos, os quais conferem-lhe com esta denominação até mesmo o status devido em termos de hierarquia.

Lenilson Naveira²²⁴ a partir de relato disponibilizado na INTERNET, reafirma estas colocações ao sintetizar a atuação do CIO nesta nova realidade do ambiente dos negócios:

"As organizações com características típicas da Era Industrial - grandes, rígidas, burocratizadas, padronizadas, inflexíveis, com muitos níveis

²²⁴ Naveira, L (1998) Eng, Analista de Sistemas, Consultor de empresas e autor dos livros "A Quarta Onda : Os Rumos da Sociedade de Informação" e "Gerência da Vida : Reflexões Filosóficas"

hierárquicos, com acirrada competição interna - estão perdendo rapidamente a competitividade, a participação no mercado, e saindo rapidamente do mundo dos negócios. Por outro lado, começam a surgir com todo vigor novas empresas e novos negócios. Empresas estas, mais flexíveis, dinâmicas, automatizadas, enxutas, com poucos níveis hierárquicos, cultura cooperativa, nova filosofia gerencial, novos paradigmas, produtos personalizados, novas formas de organizar, motivar, controlar, delegar e competir (...) estabelecendo (...) O NOVO PAPEL DOS GERENTES E EXECUTIVOS DO FUTURO e o novo modelo de organização para o Século XXI"²²⁵.

Evidencia-se, por conseguinte, uma nova visão do 'Gerente', que passa de uma atuação como 'controlador' (típica do classicismo administrativo), para uma atuação mais abrangente e estratégica. Entendendo estratégia como uma contínua adaptação, sua e da organização à qual pertence, a uma realidade externa em constante, e cada vez mais célere mutação. Em face da citada velocidade, evidencia-se a necessidade de ferramentas que suportem esta gestão, ora ampliada, na tomada de decisões, fornecendo-lhe tempestivamente as informações requeridas. A Tecnologia da Informação passa a ser orientada à obtenção de vantagens competitivas para os negócios, ou seja, como a *Tecnologia da Informação* tem trazido retorno às organizações.

A atuação deste 'novo' profissional pode ser entendida, por conseguinte, como sendo de um estrategista, de um articulador ou agente adaptador da organização, das pessoas e dos sistemas de informação envolvidos.

José Roberto Saviani, em seu *site* na Internet, acrescenta que baseando em sua vivência profissional, superior a 20 anos na área da Informática, procurou, através de seu livro "Analista de Negócios e da Informação"²²⁶, dar um alerta aos "profissionais para uma nova realidade de mercado". Realidade para a qual, no seu entender, não estavam preparados, pois a "sensibilidade junto ao negócio empresarial que nunca foi a característica marcante destes profissionais, que sempre se interessaram única e exclusivamente pelo *hardware* e o *software* existente, passou a ser nesta década de 90 fator

²²⁵ Naveira, Lenilson (1998)

²²⁶ Saviani (1996)

prioritário". Para Saviani (1998) "o Analista de Negócios e da Informação 'troca a roupagem tradicional voltada apenas à tecnologia e adiciona complementos importantíssimos voltados aos alvos empresariais, a alavancagem dos negócios".

Cumpramos ressaltar, ao conceituar-se um novo tipo de profissional que, ao menos no Brasil, nem o profissional da TI 'tradicional' tem uma regulamentação e Código de Ética Profissional. O Jornal de PET da UEM (Universidade Estadual de Maringá) de outubro de 1996, informa a este respeito, em artigo assinado por Alessandro & Simone, que reuniram-se em Brasília "entidades como a SBC (Sociedade Brasileira de Computação), o ENEC (Executiva Nacional de Estudantes de Computação), a ABINFO (Associação dos Bacharéis de Informática) e a FENADADOS (Federação Nacional dos Empregados em Empresas de Processamento de Dados, Serviços de Informática e Similares) a fim de discutirem e formularem um projeto de regulamentação da profissão, sob encomenda do Deputado Roberto Santos, substitutivo do Projeto de Lei No. 815 de 1996 do Deputado Silvio Abreu" - Este projeto, até a data do encerramento desta pesquisa ainda não constava como aprovado.

O Projeto de Lei da Regulamentação da Profissão, em trâmite, "prevê o nome da profissão de 'Informata' (podendo ser substituído por 'Bacharel em Ciência da Computação' ou 'Analista de Informação') e garante o livre exercício das atividades da profissão, para qualquer cidadão, sem gerar reserva de mercado. As atividades e atribuições dos profissionais de que trata esta lei consistem em:

- planejamento, coordenação e execução de projetos de sistemas de informação que envolvam o processamento de dados ou a utilização de recursos de informática;
- elaboração de orçamentos e definições operacionais e funcionais de projetos e sistemas para processamento de dados, informática e automação;
- definição, estruturação, teste e simulação de programas e sistemas de informação;

- projetos de *hardware*; - projetos de *software*, elaboração e codificação de programas;
- estudos de viabilidade técnica e financeira para implantação de projetos e sistemas de informação, assim como máquinas e aparelhos de informática e automação;
- fiscalização, controle e operação de sistemas de processamento de dados que demandem acompanhamento especializado; - suporte técnico e consultoria especializada em informática e automação;
- estudos, análises, avaliações, vistorias, pareceres, perícias e auditorias de projetos e sistemas de informação;
- ensino, pesquisa, experimentação e divulgação tecnológica e
- qualquer outra atividade que, por sua natureza, se insira no âmbito da profissão"²²⁷.

Analisando os tópicos alinhavados pelo Projeto de Lei No. 815 de 1996, fica nítido o enfoque 'tradicional' dado à Informática, uma vez que ainda não lhe foi conferida nenhuma conotação que remeta à *Gestão Estratégica de Negócios*. Há de se salientar, ainda, as dificuldades que se evidenciam para a elaboração de uma regulamentação profissional, com enfoque tradicional. Afinal, a função se faz presente na gestão empresarial há décadas. Extrapolando para uma atuação muito mais abrangente, ou seja, a sua utilização estratégica, fomentadora de negócios, pode-se antever os obstáculos, ponderações e implicações - limitando estes aspectos, para fins desta abordagem, somente às questões técnico-administrativas - a serem consideradas na sua regulamentação, na constituição de seu Código de Ética.

A nova abordagem deste profissional pode ser encontrada, também, no artigo em PET da UEM "O Perfil do Profissional do Futuro"²²⁸, no qual afirma-se que "as facilidades tecnológicas deixaram de ser uma opção e passaram a ser uma questão de sobrevivência". A correlação com a nova visão da *Tecnologia da Informação* fica clara quando Rachel & Tatiane relatam que "os

²²⁷ O Jornal de PET da UEM: 10/1996

²²⁸ Rachel & Tatiane :10/1996

executivos não podem se dar ao luxo de ignorar as tendências e exigências do mercado, no qual se enquadra o conhecimento tecnológico". E, tal qual Saviani (1998), concluem que " a informática não deve tratar exclusivamente de processadores, *software*, protocolos de comunicação e outros assuntos técnicos"²²⁹.

A necessidade de um *Analista de Negócios e da Informação* não deve ser entendida como uma questão resolvida e presente somente no Brasil. Uma análise publicada em 4 de outubro de 1997 na Internet, sob o título "Estruturação de Processos com Tecnologia da Informação"²³⁰, afirma o abaixo reproduzido em uma tradução interpretada :

"Um dos graves problemas, embora nem sempre reconhecido, das empresas alemãs é a *Gestão das Informações*. Este problema pode ser resumido em dois pontos básicos:

- a *Tecnologia da Informação* ou Processamento de Dados, como ainda é chamado, atua como uma área relativamente autônoma, agindo com direitos fundamentados na complexidade tecnológica de sua atuação. A sua ação não está voltada a prestar serviços para toda a organização. O princípio da *Tecnologia da Informação* dirigida ao Negócio (*business-driven IT*), não foi reconhecida ou seguida. A estratégia da *Tecnologia da Informação* passa a ser um departamento da organização que está voltado para oferecer a infra-estrutura tecnológica para a efetuação dos negócios.
- falta de um CIO (*Chief Information Officer*) ou a não compreensão da nova dimensão da sua atuação, seja por ainda acreditar que a Tecnologia da Informação (TI) seja erroneamente o antigo processamento de dados ou por ser eventualmente um pouco tecnofóbico. As informações são um dos, senão o principal, fatores chaves de sucesso das organizações. Torna-se, portanto, imperioso que se tenha uma estratégia única e harmônica para toda a

²²⁹ Rachel & Tatiane :10/1996

²³⁰ Kuppinger, Martin (1998)

organização. Situações contrastantes e conflitantes entre áreas da organizações não podem ser suportadas por estas.

A partir desta definição do problema emergem três campos de ação :

- a posição da TI nas organizações deve ser repensada. Trata-se de questões estruturais fundamentais que devem ter em vista o reconhecimento do valor da Informação na organização, materializado na constituição de um CIO;
- a estruturação da organização da TI, propriamente dita, inclusive decisões sobre terceirizações de partes desta. Ressalte-se a validade dos princípios gerais norteadores: as decisões de comprar ou produzir. Porém, nem sempre, as áreas estratégicas da TI devem permanecer na organização. A execução (o "*doing*") pode ser realizado externamente, no entanto, o 'o que e o como fazer' ("*what and how to do*") precisa permanecer na organização. A não observância deste quesito leva a uma dependência do parceiro externo de conseqüências pesadas e onerosas, culminando na não existência da parceria, e
- os processos internos da área de TI, bem como da área de TI com os seus clientes internos (eventualmente também externos), devem ser definidos. As relações de autoridade e responsabilidade necessitam ser precisamente estabelecidas, para que mormente nos pontos de interfaceamento seja minimizado o potencial de conflito"²³¹.

A partir destas constatações, fica evidenciada esta nova e ampliada posição de CIO do antigo e tradicional Gerente de Sistemas ou Diretor de Informática. Saviani (1998), em sua *Home Page* refere-se a este novo cargo, ou função, como "O C.I.O. (e aí o nome do cargo pouco importa, mas sim, suas missões adequadas à modernidade da informática como propulsora dos negócios empresariais) deve possuir características que o identifiquem como

²³¹ Uhlmann, Günter W. (Trad.). *Processos com TI*. do original IT - Prozesse Strukturieren, Internet. Guarulhos: UnG/CET (reprod.), 1998.

um líder da Tecnologia da Informação utilizando-a como elemento de competitividade".

O C.I.O, profissional alocado no estrato hierárquico estratégico, assume ainda a incumbência de elaborar o PDI (Plano Diretor de Informática - O Planejamento estratégico da Informática). Ao concebê-lo, estará, na verdade, incumbindo-se de concretizar o Planejamento Estratégico Corporativo, o qual foi por Saviani (1998) chamado de " 'sonhos empresariais' de cada organização"²³².

O CIO, estando alocado no cume da pirâmide organizacional, deve reportar-se, numa constelação idealizada por Michael Earl (15/7/1998), "ao CEO (*Chief Executive Officer*) ou ao COO (*Chief Organization Officer*), porque a TI está no cerne do caminho pelo qual fazemos negócios"²³³. O CIO, ao estar em um nível hierárquico elevado, aliado a um acompanhamento contínuo dos avanços tecnológicos da TI e portador de amplos conhecimentos do comportamento humano, além de conhecimentos de outras áreas do saber, tem com esta constelação de conhecimentos a possibilidade de, na velocidade requerida, promover as adaptações dos processos da sua organização.

Frente a isso, Saviani (1998) afirma que "o C.I.O. utiliza a intuição com sabedoria, cultura e pluralidade, age com criatividade, entende as pessoas, usa com equilíbrio sua inteligência emocional e tem na ecleticidade sua visão global". Em termos conclusivos, deve portanto este novo profissional dominar áreas como *marketing*, finanças, negócios e mercado, aliando a estas uma base de conhecimentos da TI que lhe dê a sustentação tecnológica, conhecimentos estes que lhe permitirão assumir a função de *CIO ou Analista de Negócios e da Informação* .

A Revista Exame refere-se ao *Analista de Negócios e da Informação* como "Tecno Poderoso"²³⁴ e o descreve, de maneira similar e direta, como sendo "descendente direto do velho diretor de informática, o novo executivo está para o anterior como o *homo sapiens* para o *homo erectus*. É maior, mais

²³² Saviani (Internet 1998)

²³³ Paul, Lauren G. The Realm of Possibilities. *CIO Magazine*. Internet, 15/07/1998.

²³⁴ Martins (1997)

ágil e mais versátil. Logo, mais eficiente e competitivo. Faz melhor o que o outro já fazia — cuidar dos computadores —, mas, por imposição do novo ambiente concorrencial, é obrigado a fazer muito mais. Nos Estados Unidos ele existe há 10 anos e é chamado de CIO, Chief Information Officer. Seu *hábitat* natural é o comitê executivo das grandes empresas, onde opera em pé de igualdade com diretores financeiros e operacionais. É um homem (ou mulher) de negócios que entende profundamente a tecnologia. Deixou de ser o técnico bitolado que respondia apenas por seu milímetro quadrado de especialidade. Está envolvido até os cabelos com o negócio principal da empresa, qualquer que ele seja²³⁵. Salaria esta mesma reportagem ainda que "é uma das poucas funções em que as vagas são mais numerosas do que os candidatos. Existe abundância de profissionais de informática no velho estilo, sem vocação ou experiência para influir nos negócios. Sobram também administradores ou especialistas em *marketing* incapazes de soletrar a palavra *software*"²³⁶.

Procurou-se, neste trabalho demonstrar, a necessidade de um profissional, adequado à realidade presente, que assumisse a gestão dos sistemas de informação integrados com a gestão do negócio, propriamente dito. Uma atuação, portanto, deste profissional que pode ser sintetizada nas palavras de José Roberto dos Santos CIO da Philips do Brasil, referindo-se à sua equipe profissional: "Nossos analistas deixaram de pensar na informática como *save money* e estão fortemente trabalhando na idéia de *make money* ; isto só é possível com um pessoal com o perfil voltado para negócios. Com tudo isso, realmente temos feito a transformação para uma informática vencedora"²³⁷

A partir deste depoimento, pode-se depreender a necessidade dos profissionais da área terem uma visão da empresa enquanto sistema aberto inserido no macroambiente. E, entenderem as pessoas como elementos participantes e comprometidos com os processos que, constituem a organização à qual pertencem. Comprometidos e não mais agindo como

²³⁵ Martins, Ivan. Os Tecno Poderosos .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997

²³⁶ idem (1997)

²³⁷ Saviani (1996 : 11)

autômatos, regidos por frias normas burocráticas das antigas concepções organizacionais.

Portanto, “não é mais possível o desenvolvimento de sistemas, sem que a atividade fim, o 'negócio' da organização, seja dominado profundamente por todos os seus colaboradores e principalmente por aqueles profissionais responsáveis pelos sistemas de informação”²³⁸. Nesse sentido, Torres reafirma igualmente esta importância de se considerar o “planejamento de uso das tecnologias de informação orientadas para as questões estratégicas da organização, além de sua operação normal. Para tanto é necessário um trabalho de análise do seu posicionamento estratégico, sua estrutura interna, sistemas e métodos de trabalho, bem como dos fluxos atuais de informações”²³⁹.

Thomas Malone (1997) coloca a este respeito que “o CIO do século 21 fará talvez mais arquitetura organizacional que arquitetura de sistemas de informação. Irá ele ajudar a conceber a (...)nova modelagem organizacional tendo em vista padrões hoje tidos como não convencionais”²⁴⁰. Afirmar ainda que “os melhores CIOs agirão como modeladores organizacionais pró-ativos, não se limitarão a implantar os desejos dos CEOs (Chief Executive Officer) ou de outros executivos, mas sim, irão contribuir sugerindo novas concepções baseadas no uso das novas tecnologias da Informação”²⁴¹. Drucker (1997) arremata, “é tempo de aprender que o pêndulo entre foco na tecnologia ou na informação pende para a informação”²⁴².

O sistema de informações, sendo subsistema do sistema empresa, observada a requerida sinergia entre os componentes de um sistema, deve contribuir com os objetivos finais do sistema. O avanço da Tecnologia da Informação fez com que esta seja considerada, hoje, “cada vez mais, um dos principais elementos estratégicos de qualquer organização”²⁴³. Acredita-se que com estas tantas constatações e depoimentos ficar evidenciado o fato de a

²³⁸ Saviani (1996 : 13)

²³⁹ Torres (1994: XXXI)

²⁴⁰ Pastore, Richard. Just Thinkin' About Tomorrow. *CIO Magazine*. Internet, 15/03/1997.

²⁴¹ Idem Internet, 15/03/1997

²⁴² Drucker, P. & Davenport, T. A Meeting of the Minds. *CIO Magazine*. Internet, 15/09/1997.

²⁴³ Torres (1994, XXXI)

sobrevivência das organizações, dentro do contexto contemporâneo, depender da eficácia do sistema de informações e de seus processos organizacionais.

Resumindo, os Sistemas de Informação são ferramentas estratégicas de gestão, muito mais que meros “computadores que servem para mecanizar rotinas administrativa”²⁴⁴, concebidos e gerenciados por um profissional que enfoca tanto a TI como o Negócio. Este profissional terá por incumbência a contínua atualização dos sistemas, fazendo com que os antigos “sistemas baseados em papéis, processos burocráticos de aprovação, atividades administrativas de mão-de-obra intensivas, ciclos de processamento em *batch*, e processos decisórios de múltiplas camadas, estão sendo substituídos pela captação de dados junto a fontes, processamento integrado de transações, intercâmbio eletrônico de dados, sistemas em tempo real, suporte decisório *on-line*, sistemas de gerenciamento de documentos e sistemas especialistas”²⁴⁵, enfim ferramenta de TI à disposição do Analista de Negócios e da Informação (fig. 19).

²⁴⁴ Torres (1994 XXXI)

²⁴⁵ Tapscott & Caston (1995: 7)

Quadro demonstrativo da amplitude da informática contemporânea.

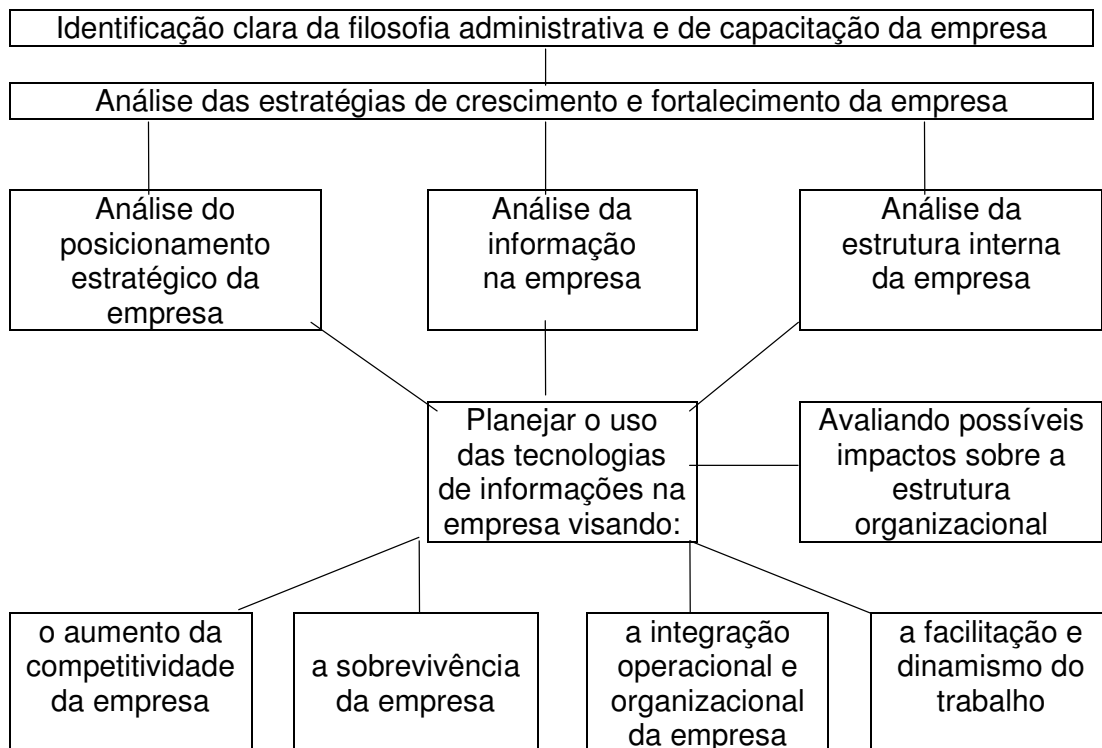


Fig. 19) A amplitude da informática contemporânea aplicada à gestão dos negócios. Fonte Tabela extraída de Torres (1994, p.XXXII)

6.0 O Analista de Negócios e da Informação e os Princípios de Gestão

Pretende-se com o presente capítulo esboçar uma constelação do ambiente organizacional no qual o Analista de Negócios e da Informação irá atuar. Partindo de definições básicas relativas à informática, procurar-se-á delimitar um modelo de planejamento estratégico da TI, procurando focar mais uma vez a amplitude desta enquanto elemento chave de sucesso da organização. Relativo ainda ao planejamento estratégico, considera-se como embutido neste conceito, o enfoque dado em todo este trabalho, ou seja, a interação entre a Tecnologia da Informação e os processos organizacionais, o também assim chamado modelo do negócio. Entende-se ainda a necessidade para que se componha a amplitude da atuação do profissional, escopo deste trabalho, de serem traçadas algumas considerações, ainda que básicas, concernentes à gestão das pessoas.

Conceitos e definições básicas na gestão da Informática

“A Informática pode ser entendida como sendo a ciência do processamento de dados por intermédio de computadores eletrônicos (HW - *Hardware*), de maneira racional e estruturada por programas (SW - *Software*), elaborados a partir e com os conhecimentos das pessoas (*Peopleware*) no afã de se obter informações de maneira automática . (**INFOR**mações + auto**MÁTICA**).

Este processamento pode ser realizado por equipamentos de grande porte (*Mainframes* ou HOST), empregados, em face dos altos custos envolvidos, por grandes organizações tais como:- instituições financeiras, - conglomerados empresariais e órgãos governamentais; como, também, por equipamentos de pequeno porte chamados de Microcomputadores (chamado *DOWSIZING*, ou seja migrar para plataformas menores), que podem ser interligados em REDE controlada, 'gerenciada', por um Microcomputador

(geralmente de maior capacidade) chamado de Servidor da Rede, a custos acessíveis a organizações menores. Convém lembrar, ainda, que estas redes de microcomputadores podem ser interligadas, ou mesmo conectadas, a um *Mainframe* (HOST).

A necessidade de se manter um *Sistemas de Informação* é incontestável, pois a empresa “ilhada, tal qual um sistema fechado já não se concebe”²⁴⁶. Neste sentido, os *Sistemas de Informação* podem ser definidos como : “(...) todo o processo de transformação de dados em informações. E quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais”²⁴⁷.

A exatidão e a pronta disponibilidade *'just in time'* das informações são requisitos básicos para que as empresas alcancem os objetivos para os quais foram constituídas. Em um mercado globalizado e concorrido, a rapidez e o pronto atendimento dos clientes são, com toda a certeza, fatores críticos do sucesso de uma empresa.

Ampliando este conceito, pode-se entender o processo administrativo como sendo um processo decisório, ou seja, a escolha entre vários caminhos e várias alternativas, cada qual levando a um resultado que irá influenciar, ou até mesmo determinar, o resultado global da organização.

Os benefícios destes sistemas para as organizações são apresentadas por Oliveira (1997)²⁴⁸, como sendo:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;

²⁴⁶ Uhlmann (1997: 190)

²⁴⁷ Oliveira (1997: 47)

²⁴⁸ idem (1997 : 50)

- fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- melhoria da estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- redução do grau de centralização de decisões da empresa e
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Cumpramos ressaltar, no entanto, a necessidade de adequação das informações, pois sua tipificação, estrutura e seu conteúdo são específicos para cada estrato organizacional (tab. 19). Para o nível estratégico de uma empresa há um leque de exigências, completamente diverso do nível operacional, em face da abrangência das decisões tomadas. Enquanto um diretor busca o posicionamento estratégico da empresa perante os seus concorrentes, um comprador, por exemplo, terá de se preocupar com o detalhe do tipo, prazo de entrega, preço, prazo de pagamento etc.

Característica	Operacional	Tático	Estratégico
Fontes	Predominam as Internas	————	Predominam as Externas
Âmbito	Bem Definido e Delimitado	————	Muito Amplo
Nível Agregação	Detalhado	————	Agregado
Horizonte Temporal	Histórico	————	Futuro
Atualização	Grande atualização	————	Atualização desejável
Exatidão / Precisão	Grande	————	Menor
Frequência de uso	Muito freqüente	————	Frequência menor

Tab. 19) As necessidades de informações por estrato hierárquico. Adaptado a partir de Stoner (1985, p.437)

6.1 O planejamento da Informática

“Nós nunca temos tempo para fazer algo certo na primeira vez, mas nós sempre temos tempo para fazê-lo novamente”²⁴⁹.

Em face da amplitude e da abrangência dos Sistemas de Informação, pode-se entender como fundamental a elaboração de um Planejamento, sistematizado e eficaz, das atividades correlacionadas, coordenando o Planejamento da informática com o Planejamento Estratégico da Organização, seguindo os objetivos desta no afã de minimizar o risco de erro na tomada de decisão.

O Planejamento em questão, conforme a SPE (Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial) tem por objetivo:

- avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo;
- agir sobre o mercado;
- desenvolver diferenciais competitivos;
- antecipar-se a situações desfavoráveis;
- criar participação no mercado e
- desenvolver serviços e produtos adequados ao mercado.

Furlan²⁵⁰ enumera as razões e, conseqüentes, objetivos do Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação, como sendo:

- investigar as oportunidades de ganho de vantagens competitivas por meio do melhor uso de tecnologias;
- estabelecer objetivos e fatores críticos de sucesso para a empresa;
- facilitar a consecução dos objetivos empresariais por meio da análise de seus fatores críticos de sucesso;
- determinar quais informações podem auxiliar a gerência a realizar melhor o seu trabalho;
- priorizar a construção de Sistemas de Informação em função das necessidades da empresa;

²⁴⁹ Furlan (1991: 5)

²⁵⁰ idem (1991: 7)

- criar um modelo funcional e de dados do negócio;
- subdividir o modelo funcional de negócios para a utilização posterior na fase de Análise da Área de Negócio;
- determinar qual(is) área (s) de um negócio deve(m) ser analisada(s) primeiro e
- permitir à alta administração visualizar o negócio em termos dos objetivos, funções, informações, fatores críticos de sucesso e estrutura organizacional.

A partir dos tópicos citados, fica evidenciado o uso estratégico da Tecnologia da Informação, ou seja, o uso desta para a viabilização e para a sobrevivência da organização, usada como “um dos principais elementos de integração operacional e organizacional, além de facilitar e dinamizar o trabalho do nível funcional”²⁵¹. Observando-se este posicionamento, torna-se perceptível que ele não se limita à compra, ao *leasing* ou outra modalidade de aquisição, de algum tipo de equipamento, mas sim de um conjunto formado por :

- *Hardware* – os equipamentos com toda a infra estrutura relacionada e o projeto de segurança física;
- *Software* – os programas onde se incluem, o SW aplicativo, o SW base (“ambiente”) o SW de comunicação quando for o caso, o Banco de Dados, e o Projeto de segurança lógica e
- *Peopleware* - as pessoas envolvidas, sejam da informática, sejam os usuários. Há, portanto, de ser considerado um projeto de treinamento destas pessoas na tecnologia, e na modelagem organizacional selecionada.

O processo de planejamento, em questão, redundava no chamado Plano Diretor de Informática (PDI).

²⁵¹ Torres (1994:XXXI)

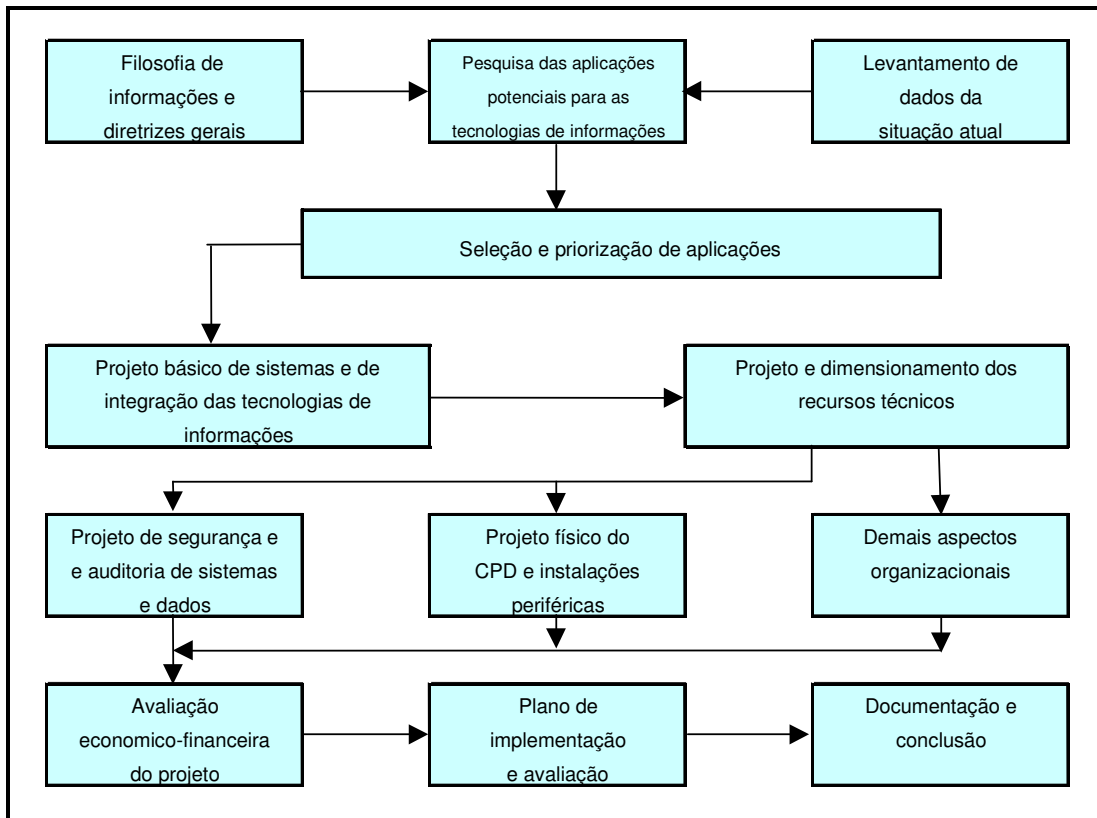


Fig. 20) O Processo do planejamento estratégico da Informática. Fonte Torres (1994, p. XXXIII)

O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação deve refletir as funções e dados necessários para suportar o negócio, os objetivos, os fatores críticos do sucesso e as necessidades de informação da alta administração da empresa (fig. 20). Assim sendo, temos o uso da Tecnologia da Informação para criar novas oportunidades e vantagens competitivas. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico é condicionado a responder as perguntas :

- Onde estamos?
- Para onde iremos?
- Como iremos?

Para o atendimento deste questionamento, a Administração Estratégica apresenta ferramentas em forma de *check-list*, passo a passo, a partir dos

Fatores - Chaves de Sucesso. Estes fatores, chave de sucesso, (FCS) podem ser entendidos como aqueles que são “fundamentais para o sucesso no ramo objeto de análise”²⁵². São, portanto, aqueles que se não atendidos, irão comprometer os resultados da organização, em face de seus relacionamentos com o macroambiente, pois, para a organização, as expectativas e exigências ambientais constituem objeto de análise.

Segundo Torres (1994)²⁵³, os FCS se caracterizam por serem :

- Poucos;
- de vital importância para a organização;
- diferenciadores entre as organizações;
- característicos de cada ramo de negócio;
- estarem distribuídos entre os processos da organização e
- baseados nas necessidades/exigências dos clientes

Esquemáticamente, pode-se conceber a busca e entendimento dos Fatores Chaves de Sucesso (FCS) a partir das suas influências conforme o quadro (fig. 21).

Chaves de Sucesso

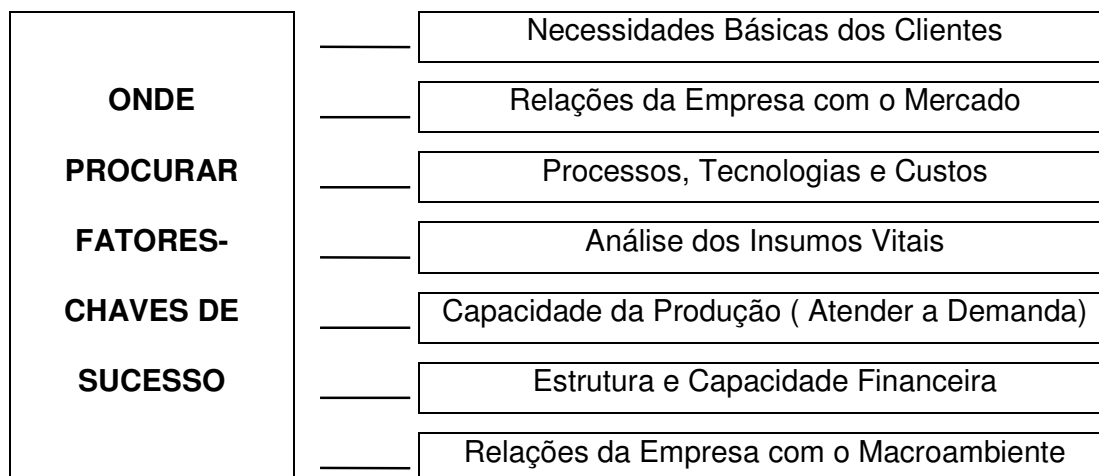


Fig. 21) Os Fatores Chaves de Sucesso. Fonte Torres (1994, p.58)

²⁵² Torres (1994 : 55)

²⁵³ idem (1994 : 57)

Resumindo a questão dos Fatores Chaves de Sucesso, pode-se conceber que embora o processo de sua detecção e análise “possa parecer longo, e demasiado exaustivo, deve-se lembrar que uma aplicação estratégica pode trazer resultados tão importantes que compensam, em muito, o esforço dispendido”²⁵⁴.

Sistemas de Informação e Planejamento Estratégico da Empresa.

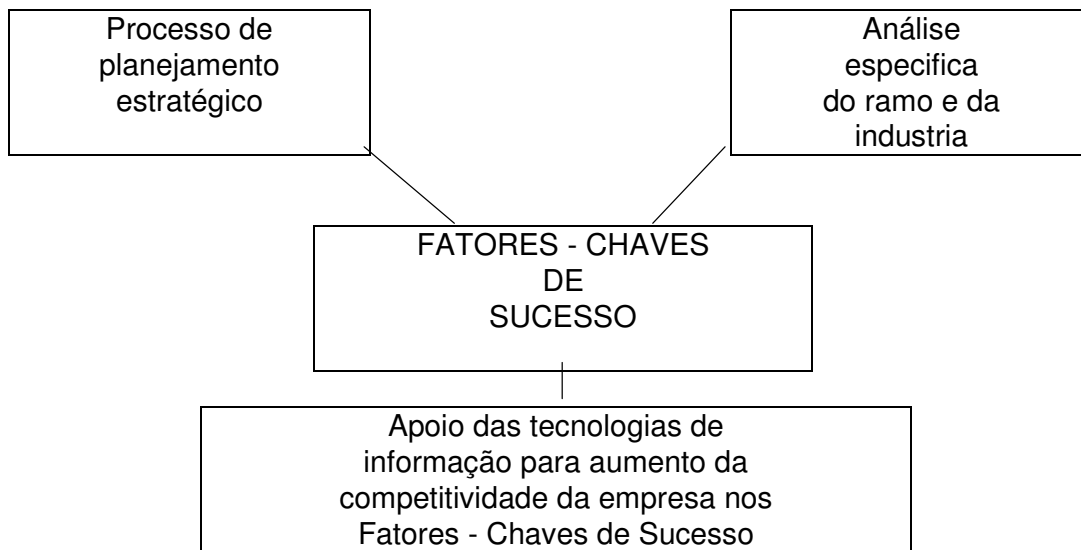


Fig. 22) A interligação entre o Planejamento Estratégico corporativos e o dos Sistemas de Informação. Fonte Torres (1994, p. 66)

²⁵⁴ Torres (1994 : 66)

6.2 Informática : Organização e seus modelos de Gestão

Como qualquer outra área das organizações, a Informática requer também um modelo organizacional, em termos estruturais e de modelo de gestão. E isto porque a organização pode ser definida como sendo “a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”²⁵⁵. Administração, por seu turno, já foi conceituado como “a atividade que leva a que determinados objetivos sejam alcançados, através, e com pessoas ou, nas palavras de M.P.Follet, a arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas”²⁵⁶ “.

Modelos de Gestão²⁵⁷

Numa concepção estratégica, a abordagem administrativa passa a “possuir uma perspectiva de interação com o ambiente”²⁵⁸ . A opção estratégica requer, como passo contínuo, uma disposição de se reajustar (adaptar) às ações, de tal modo, que se tenha a satisfação das expectativas do ambiente - entendendo este como sendo o coletivo dos 'clientes' internos ou externos. Em outras palavras, torna-se “um processo contínuo de adaptação às diferentes situações ou contingências que acontecem no ambiente interno e externo”²⁵⁹ . Portanto, um modelo estratégico tem sua essência calcada na gestão das pessoas, envolvendo e promovendo a participação e o comprometimento de todos, na busca constante de modelos, métodos e processos que melhor se ajustem a cada situação.

A atividade de se procurar obter a pessoa mais adequada para a execução de determinadas tarefas remonta aos tempos 'pré-históricos'. Há

²⁵⁵ Oliveira (1997: 80)

²⁵⁶ Uhlmann (1997 :19)

²⁵⁷ idem (1998 : 129-137)

²⁵⁸ Simcsik, vol I (1992 :100)

²⁵⁹ idem, vol I (1992 :101)

autores, tais como Toledo, que identificaram, já nesta fase histórica, indícios de seleção de indivíduos conforme suas aptidões. A finalidade desta seleção era evidentemente para as atividades da época, tais como a caça, pesca, defesa etc.

Avançando na linha do tempo, pode-se continuar a identificar esta ação coordenadora em toda a gestão dos Estados da Antigüidade e da Idade Media, sobretudo nas organizações das estruturas militares (Quem não se lembra da organização do Exército Romano ?) e das estruturas de cunho religioso - a organização da Igreja Católica pode ser um exemplo ocidental de todos conhecido.

A organização da Sociedade Industrial, das organizações empresariais, com o surgimento do pensamento Administrativo Clássico (Taylor, Fayol, Weber), recebeu uma estrutura fortemente inspirada nos modelos de organização até então conhecidos - a Militar e a Igreja.

A segmentação em grupos dominantes (O dono, o detentor do capital, os tecnocratas, ou os burocratas na concepção Weberiana de poder) e em grupos dominados. Os dominados eram representados pelos executantes, por aqueles que realizavam as tarefas mais singelas, ou seja, executavam o que lhes era imposto pelo grupo dominante.

A hierarquização daí resultante, bem como a divisão do trabalho concebida pelo liberalismo de Adam Smith, e pelas Teorias de Administração Clássicas efetivamente aplicados, fizeram com que o fosso da separação entre dominantes e dominados se alargasse e aprofundasse.

A perda de conhecimentos e conseqüente revolta das classes dominadas, entre outros desdobramentos negativos, fizeram com que mais um papel da Administração dos Recursos Humanos se desenhasse: o papel de amortecer o choque entre dominados e dominantes, em face de seus interesses diametralmente opostos. Não se pretende, neste momento, explorar os desdobramentos sociais daí decorrentes - tal como a vertente do pensamento socialista. Pretende-se, isto sim, concentrar o foco da análise no

papel do RH, enquanto agente a serviço da democratização das organizações que avocou, a si, o papel de “Libertário” do jugo opressor.

Assim sendo, pode-se já enxergar o RH atuando no seu papel, que até o presente momento ainda se encontra, ou seja, o de gerir o patrimônio humano. As funções técnicas básicas como a seleção, o treinamento, a administração de salários são uma evolução maior, no sentido de dotar as organizações de um clima propício à produtividade dos recursos humanos, à promoção de atividades que redundem na satisfação das necessidades das pessoas, concernentes ao bem estar material e emocional, ou seja, promovendo ações motivacionais, procurou-se obter a eficácia da organização.

A partir deste objetivo, de obtenção da eficácia organizacional, pode-se procurar sintetizar uma Estratégia Universal da Gestão dos Recursos Humanos, caracterizando sua atuação com enfoque na democracia organizacional, para que se obtenha a Autonomia e o Autocontrole das pessoas:

Autonomia – das pessoas, ou seja, respeitar e serem respeitadas, permitindo, com e a partir deste respeito, aliado à sua capacitação, poderem exercer suas atividades em um ambiente caracterizado pela independência responsável. (atividade também conhecida como *empowerment*).

Autocontrole - ou seja, fazer com que cada pessoa possa aferir sua própria conduta e rendimento, para que se possa manter a autonomia obtida. Cumpre ressaltar, com relação a este aspecto, o destacado papel, de suma importância, da Informação, ou seja, dos objetivos. Para que haja o autocontrole, é necessário que cada um saiba para “onde ir” e ter as informações necessárias no que concerne à execução, ou seja, o “como estou indo”.

Em face dos padrões estabelecidos pelo comportamentalismo (Teoria Comportamental ou Behaviorista), permanece a estratégia universal da gestão de RH fiel, ao já citado individualismo, à singularidade do ser humano.

O modelo de gestão, assim concebido, pode ser sintetizado como o adotado pelo movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO), que, se aplicado, analisa as organizações no afã de identificar condições restritivas ao Desenvolvimento, à Motivação e à Sinergia das pessoas tais como:

- modelos rígidos, autocráticos, típicos dos modelos de gestão clássicos. (A abordagem expressa por McGregor²⁶⁰ na por ele chamada teoria X);
- modelos burocráticos, com enfoque em Planejamento e Controle, modelos conhecidos pelos autores americanos como *“Comand and Control* com raízes nas burocracias eclesiásticas e militares dos tempos passados”²⁶¹ e
- sistemas de Informações/Comunicação deficientes, em face da necessidade de se prover as pessoas de informações, não somente para o processo decisório de sua responsabilidade, mas sim, também, ao seu processo de autocontrole.

A operacionalização desta ação do Desenvolvimento Organizacional, de transformar uma Organização Clássica em uma organização adequada aos padrões da nova era, da era da globalização, tendo um enfoque estratégico no cliente e da concorrência acirrada, passa por atividades tais como:

- mentalizar os novos conceitos, abordagens e estratégias (pelas pessoas de todos os níveis hierárquicos) por meio de cursos, palestras, seminários etc.;
- democratizar o poder - A migração do poder burocrático, opressivo e alienante para modelos de gestão participativos;
- criar condições favoráveis ao auto-desenvolvimento, à autonomia e ao auto-controle das pessoas.
- estimular a criatividade;

²⁶⁰ (cf. Uhlmann 1997)

²⁶¹ Tapscott & Caston (1995 : 13)

- estabelecer ações que culminem na efetividade das comunicações e
- dar ênfase aos trabalhos em equipe,

Por sua vez, as ações desses tópicos remetem a:

- estimular os indivíduos para que tenham e assumam com responsabilidade a já citada autonomia;
- alijar as pessoas da “aparentemente interminável batalha entre “feudos” e políticas organizacionais”²⁶²;
- eliminar o enfoque das pessoas na luta alienadora, pela sobrevivência e permanência na organização, ou seja, na luta pela manutenção do emprego, o qual, até no mais participativo dos modelos, não lhes pertence - não lhes é 'eterno'; e
- 're-enfocar' o engajamento, a abordagem das pessoas, muitas vezes com a visão turva em razão da submissão ao “para ter” o indispensável para viver (a submissão, o medo, o “... se não fizer aquilo, então ...!”), em favor do desenvolvimento do “ser mais”. Este “ser mais”, em última análise, na Sociedade do Conhecimento de Drucker (1997), acaba por solidificar a posição da pessoa na organização. Afirma Drucker (1997) a este respeito, que “as atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos, nem a 'mão-de-obra' – os dois pólos da teoria econômica dos séculos dezenove e vinte, quer ela seja clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje o valor é criado pela 'produtividade' e pela 'inovação', que são aplicações do conhecimento ao trabalho”²⁶³. Com relação ao gerente, responsável pela obtenção de resultados - de ver a meta atingida - de atingir objetivos por meio de e com pessoas, na atualidade “é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento”²⁶⁴, visão

²⁶² idem (1995 : 14)

²⁶³ Drucker (1997 : XVI)

²⁶⁴ idem (1997 : 23)

semelhante à do behaviorista Abraham Maslow, no patamar de auto-realização em sua escala das necessidades humanas²⁶⁵.

Em termos de conclusão, acerca da gestão dos recursos humanos, pode-se, ao cabo dos aspectos apresentados, chegar a uma visão muito mais abrangente do problema do que o inicialmente concebido. A gestão dos Recursos Humanos, inicialmente limitada à simples condução e seleção das pessoas, passou para uma dimensão que envolve tanto os aspectos evolutivos do macroambiente, da realidade, como o da adequação das organizações a esta nova realidade.

Os fatores acelerativos das mudanças estruturais, quer sejam tecnológicas, sociais ou econômicas, não passaram, como não poderiam, do lado da gestão dos Recursos Humanos. As mudanças da sociedade, advindas de influências surgidas no próprio sistema social em face dos fatores acelerativos citados, bem como de influências externas, advindas de outras, e até mesmo, longínquas sociedades. Os valores e os fatores provenientes de outras sociedades, ou seja, os seus modelos e valores influenciaram, e continuam influenciando, cada vez mais, em face da própria globalização, a gestão dos RH.

O distanciamento entre os Modelos Organizacionais Ocidentais típicos e tradicionais se torna realidade. As estruturas e condutas, fundadas na administração burocrática, ou seja, “um tipo de poder ou de dominação”²⁶⁶, como entendeu Max Weber, tiveram de ser reavaliados. Embora baseadas em um poder legal ou racional, dotadas de racionalidade e lógica, tiveram de ser repensadas. O citado poder legal de largo uso nos conceitos da organização de concepção taylorista ortodoxa acaba por transformar-se em obstáculo à realização de ações ágeis e enfocadas no cliente, pois ao enfocarem a figura do chefe “titular” deste poder, relegam para um segundo plano o cliente.

A pessoa, enquanto ser humano, com as suas características próprias e os seus conhecimentos, vista somente como uma ferramenta, como um agente de execução, como mera “mão-de-obra”, acaba por ser subutilizada. Esta

²⁶⁵ (cf. Uhlmann 1997)

constatação se deve ao fato da Administração Clássica valer-se das pessoas como simples agentes executores de tarefas, desprezando o seu intelecto, a sua capacidade intelectual.

Neste sentido, urgia uma revisão desta abordagem, pois a contribuição das pessoas para a organização, em termos de produtividade, era tolhida e limitada. A ampliação do horizonte da organização, o entendimento desta como um sistema aberto que tem por finalidade “criar o seu cliente”²⁶⁷ enxergado neste cliente seu alicerce para que haja o eficaz cumprimento da sua “primeira responsabilidade - o desempenho econômico, pois uma empresa que não apresenta um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável”²⁶⁸.

Passando a entender esta pessoa por inteiro - de maneira holística - não tardará a que se chegue à conclusão de que esta não 'vive' isolada dentro da organização. Na verdade, interage com a organização, mesclando seus próprios interesses e propósitos com interesses voltados ao ambiente burocrático - entendendo “burocracia ou poder burocrático (...) como as organizações burocráticas”²⁶⁹.

Com esta visão das pessoas e da empresa como um sistema, ou seja, um conjunto estruturado de elementos interdependentes, para a consecução de um propósito, inicia-se um processo de formação de um novo conceito. A necessária sinergia, para se alcançar a homeostase dinâmica do sistema empresa, confirma que este, como todos os sistemas, faz parte de um sistema maior (mercado, concorrentes, economia local, global etc.) com o qual interage de modo contínuo. Fornece e recebe impulsos acelerativos de mudanças; e este equilíbrio é almejado e alcançado, não por 'heróis solitários' ou 'salvadores da Pátria', mas sim, com o concurso de todos os seus participantes da equipe.

“Os membros da equipe são unidos por uma visão comum que permeia todas as partes da empresa. Pessoas são providas de poder decisório (*empowerment*) para agir, e o fazem com responsabilidade e criatividade.

²⁶⁶ Motta & Pereira (1988 : 20)

²⁶⁷ Drucker (1998 : 56)

²⁶⁸ idem (1998 : 70)

liberadas do controle burocrático. As pessoas tomam iniciativas, e até assumem riscos, para poderem aproximar-se dos clientes e trabalhar mais produtivamente. Elas são motivadas umas pelas outras no sentido de alcançar metas de equipe, em vez de satisfazer superiores. Na presença de interesses comuns, que são imediatos e claros, a cooperação floresce”²⁷⁰ .

Modelo Organizacional

Afirma Drucker (1998) que “o planejamento da organização precisa partir da 'organização ideal', isto é , de um quadro conceitual. É preciso haver um trabalho cuidadoso para a escolha dos princípios estruturais. Esse trabalho deve partir da finalidade da empresa, seus objetivos, estratégias, prioridade e atividades básicas. Mas, não há qualquer princípio de planejamento organizacional de aplicação universal. Não há um princípio desses que seja o melhor de todos. Cada princípio tem suas exigências e também graves limitações. Cada um tem sua esfera de ação limitada; nenhum abrange em um só esquema os trabalhos operacionais, os que competem à alta administração e os relacionados às inovações. Em toda a sua complexidade, portanto, a realidade da empresa precisa ser perscrutada ao planejar-se sua estrutura. Ela precisa ser entendida”²⁷¹. O que importa, portanto, de uma maneira muito simplista, é o fato de ela ser adequada, de ela 'resolver' , atender as necessidades da organização em análise.

No que concerne à estrutura organizacional da área de informática deve esta, portanto, ser evidentemente adaptada, particularizada para cada empresa, em face do seu tamanho, recursos, tecnologia, ao seu mercado, produto e organização. De uma maneira genérica, pode-se imaginar um funcionograma da área conforme a figura abaixo, ponderando, neste, os aspectos (fig. 23):

- abrangência de atuação

²⁶⁹ Motta & Pereira (1988 : 20)

²⁷⁰ Tapscott & Caston (1995 : 16)

²⁷¹ Drucker (1998 : 677)

- vinculação hierárquica
- centralização ou descentralização da área
- estrutura interna da área
- suporte aos usuários
- cargos e funções na área
- capacitação técnica da área
- capacitação dos usuários
- normas para desenvolvimento de sistemas e
- responsabilidades pelo desenvolvimento e manutenção de SW

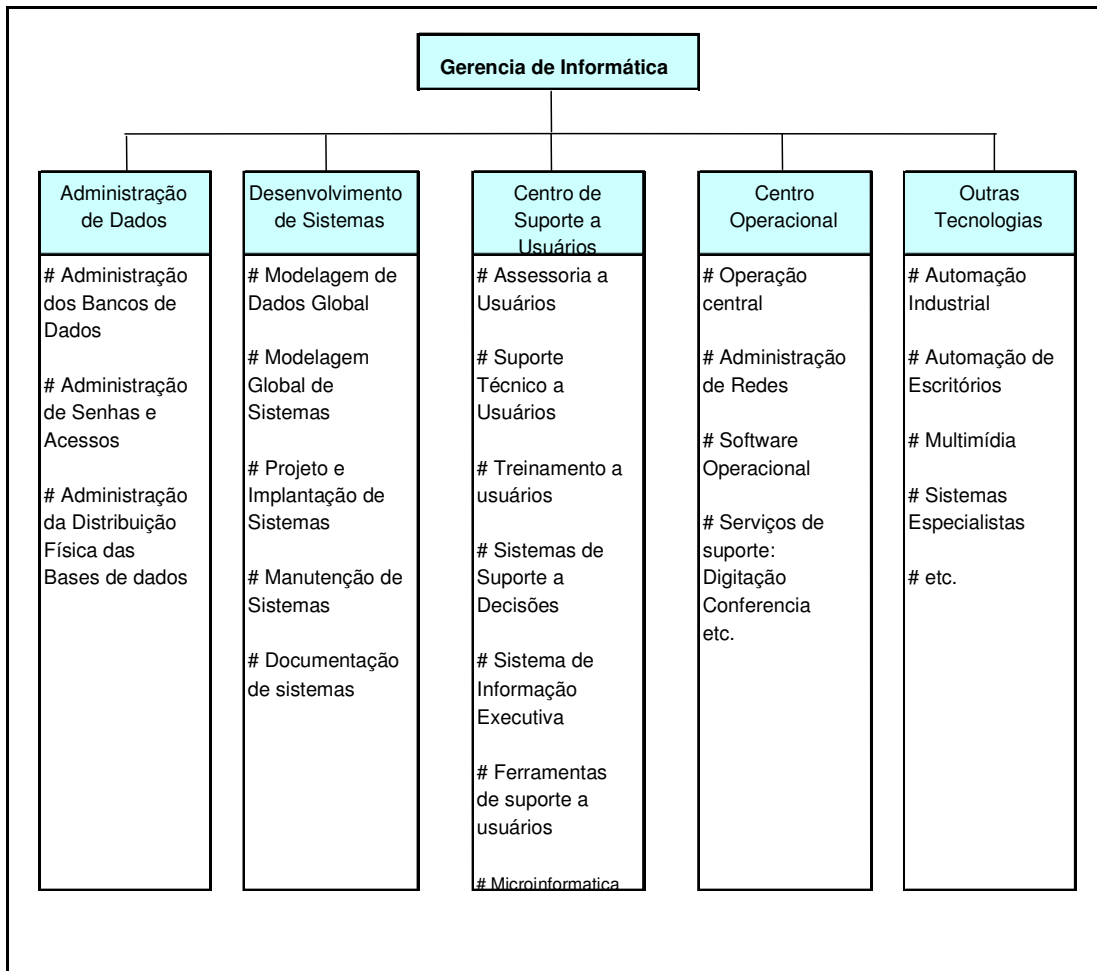


Fig. 23) Modelo Organizacional da Informática. Fonte Torres (1994, p.296)

As principais funções da área de informática podem ser expressas, lembrando sempre a adequação à empresa, objeto da análise, como sendo as descritas abaixo, segundo Torres²⁷²(1994).

Gerenciamento das atividades da área :

- desenvolvimento e gerenciamento de planos e programas de ação, das operações da área, bem como, o estabelecimento das diretrizes para sistemas e uso de tecnologias de informações.
- principais Cargos : Diretor ou Gerente de informática

Desenvolvimento de sistemas :

²⁷² Torres (1994 : 287-288)

- concepção, projeto, desenvolvimento e implantação de sistemas de informações.
- principais cargos : Chefe ou Líder de Desenvolvimento ou de Projetos, Analista de Sistemas, Analista de Negócios e da Informação, Administrador de Informações.

Administração de Dados :

- concepção, projeto, implementação e manutenção de bases de dados integradas num ambiente complexo de sistemas de informações. Inclui o processo de modelagem de dados e tratamento de dicionários de dados, sendo típica em ambientes de Banco de dados.
- principais cargos : Administrador de Banco de dados, Administrador de dados, Analista de dados, Analista de Informações.

Suporte a usuários :

- apoio, auxílio, orientação e treinamento de usuários quanto ao uso de ferramentas e recursos computacionais. Em algumas organizações também é chamado de Centro de Informações, no caso um centro de suporte a usuários.
- principais cargos : Analista de Suporte, Chefe de Centro de Informações, Analista de Suporte a Decisões.

Automação industrial e de processos :

- concepção de uso, escolha de tecnologias, desenvolvimento de programas e aplicações orientadas para a automação de processos físicos e , especialmente, as operações industriais.
- principais cargos : Chefe ou Analista de Sistemas de Automação, Técnico em Robótica, Programador de Automação e Comando Numérico.

Automação de escritórios :

- planejamento de uso e implementação de recursos de automação de escritórios em nível individual, mas, principalmente, em nível organizacional.
- principais cargos : Analista de Automação de Escritórios.

Operação de computadores :

- processamento dos sistemas de informações, incluindo, quando necessário, o trabalho de digitação (em estruturas e concepções antigas).
- principais cargos : Chefe de Operação ou Produção, Operador, *Scheduller*, Digitador, operador de TP, Monitor de Sistema.

Suporte operacional :

- administração dos recursos de *software* operacional, incluindo sistema operacional, sistemas de teleprocessamento, *software* para redes de computadores, utilitários e SW de apoio às operações de processamento.
- Principais Cargos : Analista de *Software*, Analista de Sistema Operacional, Analista de Rede, Analista de Teleprocessamento.

Comitês de informática :

- podem ser formados comitês com o fim precípua de se estabelecerem diretrizes, dirimir conflitos, ou casos nos quais a abrangência do projeto requer uma participação mais ampla de especialistas da organização. A título de exemplo podem ser citados: - os Comitês para Aplicações Específicas; o Comitê para Projetos de Envergadura (especialmente grande ou estratégicos) e o Comitê para Projetos de Segurança e Auditoria, particularmente (quando este tópico requer uma atenção redobrada como por exemplo em instituições financeiras, de pesquisa etc.) e

- os comitês são formados, normalmente, por elementos da alta administração: o responsável pela área de informática, consultores e especialistas das áreas funcionais envolvidas. Convém ressaltar, no entanto, para que estes comitês não caiam em descrédito, ou inoperacionalidade, é necessário se estabelecer um Gerente do Projeto, um 'pai da criança'. A sua ausência, freqüentemente, faz com que a atuação do comitê redunde em fracasso, em face da falta do líder que atribui e controla as ações individuais e do grupo. Sem esta figura, os participantes são facilmente levados a posições do tipo: esta atividade é de responsabilidade do 'outro' e vice versa.

Segurança de dados e do sistema :

- Estabelecer normas e procedimentos, além das ações propriamente ditas que visam a proteção da organização no que concerne à proteção física e lógica de seus sistemas e dados. O plano contingencial faz parte desta incumbência. O uso estratégico dos sistemas de informação requer uma atenção cada vez mais apurada aos aspectos relativos à segurança.

7.0 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi tentar demonstrar a evolução do macroambiente ao longo deste século, mostrando seus desdobramentos sobre as organizações e destacando a importância crescente das informações nos processos de gestão empresarial.

Procurou-se focar as organizações como um sistema aberto, e como tal, interagindo com o sistema maior, o qual, por conseguinte, também compõe. A título de conclusão, pode-se afirmar que esta interação tornou-se cada vez mais célere e primordial para a sobrevivência das organizações em um meio ambiente de alta competitividade. Ambiente marcado, portanto, pela característica da seleção natural darwiniana, ou seja, da sobrevivência dos melhores - dos mais adaptados às novas realidades. Entendeu-se para fins deste trabalho que a simples percepção e demonstração destas novas realidades, em constante mutação, sejam suficientes para demonstrar o valor das informações.

O papel das informações, inicialmente um mero coadjuvante na gestão dos negócios, galgou posição cada vez mais destacada, transformando-se em um de seus principais atores. As informações transformaram-se em um insumo administrativo, em um ativo de grande valor, tais como: equipamentos e instalações, podendo em algumas organizações até mesmo suplantá-los.

Pode-se entender, por conseguinte, que o sucesso de uma empresa esteja atrelado diretamente à sua capacidade adaptativa, a qual por seu turno está em direta dependência das informações. A empresa entendida como um sistema aberto, necessita, portanto, que os seus elementos componentes possam atuar em um ambiente organizacional provido de processos eficazes, caracterizados pela sinergia. Processos estes, que alcançam a citada condição de eficácia mediante o emprego de um modelo decisório suportado por informações eficazes, precisas e tempestivas. Ressalta-se, no entanto, que os sistemas de informação são condição necessária, porém, não obrigatoriamente suficiente para o sucesso do negócio.

Fatores outros tais como, a qualificação profissional, o modelo de gestão e o mercadológico, entre outros modelos, também atuam e influenciam inegavelmente os resultados esperados da organização, ressaltando-se, porém, que requerem uma análise concomitante, sistêmica, abrangente a ponto de se envolver a organização como um todo sistêmico.

Neste trabalho considerou-se que, para a obtenção do sucesso do negócio, é necessário o concurso de profissionais, não simplesmente executores operacionais de cunho meramente burocrático, mas sim, de um profissional que se encaixa no rótulo do Trabalhador do Conhecimento, da Informação - o "*knowledge worker*" de Drucker (1997) na sua Sociedade do Conhecimento.

Este profissional terá por escopo constituir, modelar e continuamente adaptar os sistemas de informação e os processos das organizações, de maneira que estas organizações possam responder satisfatoriamente às exigências das novas realidades do mercado.

O enfoque deste trabalho procurou enfatizar que a adaptação organizacional com a abrangência nele descrita, requer um condutor, gerador, motivador e concretizador de ações que levem à uma contínua adequação do negócio às novas realidades. Realidades estas que, por seu turno, também se encontram em evolução contínua. No que concerne a este condutor, ainda procurou-se salientar que este terá a sua base de atuação lastrada em seus conhecimentos e na autonomia que lhe é conferida por sua alocação hierárquica no segmento estratégico.

A autonomia deste condutor, ao qual chamou-se de Analista de Negócios e da Informação ou mesmo de CIO (*Chief Information Officer*) tem seu ponto basilar, portanto, no conhecimento, que não pode residir somente na especialização defendida pelas teorias administrativas clássicas, mas deve ser ampliado pela união do conhecimento do analista de sistemas com o

conhecimento do negócio, da gestão, do administrador, do analista de O&M ou de quantos títulos de cargos assemelhados se queira evocar.

Em suma, procurou-se evidenciar as características de um novo profissional, emergente neste final do século XX, cuja razão de ser pretendeu-se justificar com o entendimento das novas realidades do macroambiente, acreditando-se ainda na sua permanência no mercado, até que novas realidades imponham outra adequação desta concepção.

Subjacente a estas constatações, embora, talvez julgadas simplistas ou até mesmo óbvias, apresentam-se novas indagações.

Na esfera social, a indagação se consubstancia na pergunta : Qual será, na futura sociedade do conhecimento, o papel das pessoas, do “*Peopeware*”? Em uma fase, já hoje presente, Rifkin (1995) chega a aventar a existência de uma categoria à qual atribui o contundente rótulo da “inutilidade econômica”. Drucker (1997), igualmente, não passa ao largo desta constatação ao atribuir a esta nova Sociedade de Conhecimento a responsabilidade de “dar dignidade aos trabalhadores de serviço”.

Na esfera da comunicação, estando em uma sociedade de conhecimento, calcada na Informação, o questionamento se apresenta com relação à própria Informação e de sua eficácia. A informação sozinha nada resolve, precisa ser transformada em ação. Requer, portanto, uma tomada de decisão para que haja a ação. Surgem daí questionamentos, tais como : Qual o efeito da superexposição a informações ? Qual é, portanto, a capacidade de digerir e administrar informações? Qual o papel das distorções da Informação, sejam elas provocadas pelo meio, pelo emissor ou pelo receptor?

Na esfera administrativa e organizacional apresentam-se indagações a respeito do próprio papel do Analista de Negócios e da Informação. Sua atuação carecerá de mudanças ou de ampliações e em qual prazo? Haverá a necessidade de especializações por segmentos de mercado? Como, quando e

quais serão os desdobramentos futuros da globalização sobre as organizações e conseqüentemente, sobre os profissionais que nestas atuam?

Enfim, questionamentos que, com certeza, merecem um aprofundamento em novas pesquisas. Para fins deste trabalho, no entanto, fica a constatação da efetiva necessidade das informações na gestão empresarial da qual decorre a crescente importância de um gestor, que aliando aspectos da Tecnologia da Informação à Gestão do 'Negócio', conduz sua organização de maneira tal a lhe conferir a eficácia empresarial.

8.0 BIBLIOGRAFIA

- ALESSANDRO & SIMONE.** Ciência da Computação: Regulamentação da Profissão. *Jornal do PET/UEM*. 10/1996.
- BLAU**, Peter M, e **SCOTT**, W. Richard *Organizações formais : uma abordagem comparativa* Trad. Maria Angela e Lobo de Freitas Levy, 1a. ed., São Paulo : Atlas, 1970
- BLECHER**, Nelson. As Prateleiras da Transição .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- BLECHER**, Nelson. Hora de Crescer .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- BRIDGES**, William *Mudanças nas relações de trabalho* Trad. José Carlos Barbosa dos Santos, São Paulo : Makron Books, 1995
- BURRUS**, Daniel *Technotrends:; como usar a tecnologia para passar à frente de seus concorrentes*; Trad. Luiz Carlos do Nascimento Silva; Rio de Janeiro : Record, 1994
- CAMARGO**, Gustavo. 13 Trilhões US\$.in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997
- CASTANHEIRA**, Joaquim e **NETZ**, Clayton. A Reengenharia Contestada .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- CHIAVENATTO**, Idalberto *Introdução à Teoria Geral da Administração* 3a. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983
- COLLINS**, James C.; **PORRAS**, Jerry I. *Feitas para durar : praticas bem sucedidas de empresas visionarias*; Trad. Silvia Schiros; Rio de Janeiro : Rocco, 1995
- CONSELHO EDITORIAL BRASIL- EXAME** Perigo de Morte nos Escritórios .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- CONSELHO EDITORIAL FSP.** Blocos Evidenciam o Conflito entre Globalizar e Regionalizar. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 02/11/1997: 8.
- CROSBY**, Philip B *Integração : qualidade e recursos humanos para o ano 2000* . Trad. Eliane Kanner, ed., São Paulo : Makron Books, 1993
- CROZIER**, Michel *El fenómeno Burocrático Vol I e II.* ed., Buenos Aires: Amorrortu,1960
- DAVENPORT**, Thomas H *Reengenharia de Processos* Trad. Waltensir Dutra; 2a. ed., Rio de Janeiro : Campus, 1994
- DAVIDOW** ,William H. ; **MALONE**, Michael S. *A Corporação Virtual: Estruturação e Revitalização da corporação para o século 21*; Trad. Nivaldo Montingelli Jr.,ed., São Paulo : Pioneira , 1993

- DRUCKER**, Peter Ferdinand *As novas realidades : no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo.* Trad. Carlos A . Malferrari, 3a. ed. São Paulo : Pioneira, 1993
- DRUCKER**, Peter Ferdinand *Administrando em tempos de grandes mudanças.* Trad. Nivaldo Montingelli Jr. , 2a. ed. São Paulo : Pioneira, 1995
- DRUCKER**, Peter Ferdinand *Administrando para o futuro, os anos 90 e a virada do século.* Trad. Nivaldo Montingelli Jr. , 5a. ed. São Paulo : Pioneira, 1996
- DRUCKER**, Peter Ferdinand *Sociedade Pós-Capitalista.* Trad. Nivaldo Montingelli Jr. , 6a. ed. São Paulo : Pioneira, 1997
- DRUCKER**, Peter Ferdinand *Introdução à Administração.* Trad. Carlos A . Malferrari, 3a. ed. São Paulo : Pioneira, 1998
- DRUCKER**, P. & **DAVENPORT**, T. A Meeting of the Minds. *CIO Magazine.* 15/09/1997.
- ETZIONI**, Amitai *Análise comparativa de organizações complexas : Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.* Trad. José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante; Rio de Janeiro : Zahar; São Paulo, Ed. Universidade de São Paulo
- ETZIONI**, Amitai *Organizações complexas : Estudo das organizações em face dos problemas sociais* Trad. João Antônio de Castro Medeiros; 1a. ed., São Paulo : Atlas, 1971
- FURLAN**, José Davi *Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação .* São Paulo : Makron McGraw-Hill, 1991
- FURLAN**, José Davi; **MOTTA**, Ivonildo; **AMARAL**, Francisco Piedade *Sistemas de informação executiva = EIS - Executive information systems: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas.* São Paulo : Makron Books, 1994
- FURLAN**, José Davi *Reengenharia da informação.* São Paulo : Makron Books, 1994
- GARLAND**, Ron *Administração e gerenciamento para a nova era : novos tempos, novas técnicas.* Trad. Roseli Accorsi de Campos Bicudo, 1^a ed. São Paulo : Saraiva, 1992
- GOLDRATT**, Elijah M. *A Síndrome do Palheiro: garimpando informação num oceano de dados.* Trad. Claudiney Fullmann, 2a. ed., São Paulo : Educator, 1991
- GOUILLART**, Francis J; **KELLY**, James N. *Transformando a organização.* Trad. Lenke Peres de Araujo; São Paulo : Makron Books, 1995
- GUROVITZ**, Helio. Engolindo a SAP. *Revista Exame.* 15/07/1998
- HAMEL**, Gary; **PRAHALAD**, C.K. *Competindo pelo futuro : estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Trad. Outras Palavras; ed., Rio de Janeiro : Campus , 1995

- HAMMER**, Michael; **CHAMPY**, James *Reengenharia : revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* Trad. Ivo Korytowsky; Rio de Janeiro : Campus, 1994
- HAMPTON**, David, R. *Administração contemporânea : teoria, prática e casos.* Trad. Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano; 2a. ed. , São Paulo : McGraw-Hill, 1983
- HANDY**, Charles *A era da transformação.* Trad. Maria Cristina V. Carnevale, São Paulo : Makron, 1996
- HARVEY**, David *Condição pós-moderna: Uma Pesquisa sobre as origens da mudança cultural .* Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves, 6A. ed., São Paulo : Loyola, 1996
- HESELBEIN**, Frances; **GOLDSMITH**, Marshall; **BECKHARD**, Richard; organização The Peter F. Drucker Foundation *O Líder do Futuro.* Trad. Cynthia Azevedo, São Paulo: Futura, 1996
- HOBBSAWM**, Eric J. *Era dos extremos : o breve século XX : 1914-1994* Trad. Marcos Santarrita, ed., São Paulo : Cia. das Letras, 1995
- HUNT**, E. K. & **SHERMANN**, Howard J. *Historia do Pensamento Econômico.* Trad. Jaime Larry Benchimol; 9º ed. Petropolis : Ed. Vozes, 1991
- KANTER**, Rosabeth Moss *Classe Mundial.* Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1996
- KANTER**, Rosabeth Moss *Quando os Gigantes aprendem a dançar.* Trad. Iliana Torres Pereira, Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MAÑAS**, Antonio Vico *Gestão de tecnologia e inovação.* São Paulo : Erica, 1993
- MARTINS**, Ivan. *Destruição Criativa Chegou às Fábricas .in: CIVITA, Roberto (edit.). Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90, 1997*
- MARTINS**, Ivan. *O Paradoxo da Produtividade .in: CIVITA, Roberto (edit.). Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90, 1997.*
- MARTINS**, Ivan. *Programas que Trocam o Negócio .in: CIVITA, Roberto (edit.). Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90, 1997*
- MARTINS**, Ivan. *Os Tecno Poderosos .in: CIVITA, Roberto (edit.). Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90, 1997*
- MARTINS**, Ivan. *Intranet .in: CIVITA, Roberto (edit.). Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90, 1997*
- MORGAN**, Gareth *Imagens da Organização.* Trad. Cecilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda; São Paulo : Atlas, 1996
- MOTTA**, Fernando C. Prestes; e **PEREIRA**, Luiz Bresser *Introdução à Organização Burocrática.* 6A. ed., São Paulo : Brasiliense, 1988
- NAISBITT**, John *Paradoxo Global : quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores : nações, empresas e indivíduos.* Trad. Ivo Korytowski , Rio de Janeiro : Campus, 1994

- NAISBITT**, John *Megatendências, Asia : oito megatendências asiáticas que estão transformando o mundo.* Trad. Ivo Korytowski , Rio de Janeiro : Campus, 1997
- NEGROPONTE**, Nicholas *A vida digital.* Trad. Sergio Tellaroli; 2a. ed., São Paulo : Companhia das Letras, 1995
- NETZ**, Clayton. As Virtudes da Paranóia .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- OECD/OCDE.** RELATÓRIO. *Internet Info.* **33**: 04/1998
- OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças de *Sistemas, organização e métodos : uma abordagem gerencial.* 9.ed. São Paulo : Atlas, 1997
- PASTORE**, Richard. Just Thinkin' About Tomorrow. *CIO Magazine.* 15/03/1997.
- PAGE_JONES**, Meilir *Gerenciamento de Projetos : Guia pratico para restauração da qualidade em projetos e sistemas de processamento de dados.* Trad. Tania Mara Salviasi, São Paulo : McGraw-Hill : Newstec, 1990
- PAUL**, Lauren G. The Realm of Possibilities. *CIO Magazine.* 15/07/1998.
- PETERS**, Tom *Tempos Loucos exigem organizações malucas.* Trad. The Tom Peters Seminar, São Paulo : Harbra, 1995
- PIZA**, Daniel. Flexível e Veloz para ser Competitivo. *Revista Classe*, 1997
- RACHEL & TATIANE.** Tendências: O Perfil do Profissional do Futuro. *Jornal PET/UEM.* 10/1996.
- RIFKIN**, Jeremy *O fim dos empregos : o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho.* ; Trad. Ruth Gabriela Bahr; ed., São Paulo : Makron Books, 1995
- SAP CORPORATE PROFILE .APRESENTAÇÃO PADRÃO SAP AG**,1998
- SAVIANI**, José Roberto *O Analista de Negócios e da Informação : o perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais.* 3a. ed., São Paulo: Atlas, 1996
- SIMON**, Herbert Alexander *Comportamento Administrativo; estudo do processo decisório nas organizações administrativas.* , Trad. Aluizio Loureiro Pinto, 2a. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas, 1971
- STONER**, James A . F. *Administração.* Trad. José Ricardo Brandão Azevedo, 2a. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil; 1985
- TAPSCOTT**, Don; **CASTON**, Art *Mudança de Paradigma : a nova promessa da Tecnologia da Informação.* Trad., Pedro Catunda; São Paulo : Makron Books, 1995
- TICHY**, Noel M, e **SHERMAN**, Stratford *Controle o seu destino antes que alguém o faça : como Jack Welch está transformando a General Eletric na empresa mais competitiva do mundo,* Trad. Claudiney Fullmann 3a. ed., São Paulo : Educator, 1993
- TOFFLER**, Alvin *A terceira onda.* Trad. João Tavora; 11a. ed., Rio de Janeiro: Record, 1980

- TORRES**, Norberto A. *Manual de planejamento de informática empresarial*. São Paulo : Makron Books, 1994
- UHLMANN**, Günter Wilhelm *Administração: das teorias à administração aplicada e contemporânea*. 1a. ed., São Paulo : FTD, 1997
- UHLMANN**, Günter Wilhelm *Gerencia de Informática : Uma abordagem estratégica da administração dos sistemas de informação*. 1a. ed., Guarulhos : UnG / Guide, 1998
- UHLMANN**, Günter W. (Trad.). *Processos com TI*. do original IT - Prozesse Strukturieren, Internet. Guarulhos: UnG/CET (reprod.), 1998.
- VASSALLO**, Claudia c/ sucursais O Pulo dos Tigres .in: CIVITA, Roberto (edit.). *Exame: A Enciclopédia de Negócios dos Anos 90*, 1997.
- WEBER**, Max *Ensaios de Sociologia*. Trad. Waltensir Dutra, Rev. Prof. Fernando H. Cardoso, 5a. Ed., Rio de Janeiro : Ed. Guanabara Koogan, 1982
- WEBER**, Max *Economia e sociedade : fundamentos da sociologia compreensiva*. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; 3a. Ed., Brasília : Ed. Universidade de Brasília, 1994
- WOMACK**, James P; **JONES**, Daniel T.; **ROOS**, Daniel *A máquina que mudou o mundo*. Trad. Ivo Korytowski; 5a. ed., Rio de Janeiro : Campus, 1992
- WONNACOTT**, Paul ; **WONNACOTT**, Ronald *Economia*. Trad. Yeda Rorato Crusius... et.al.; ed., São Paulo : Mc.Graw-Hill, 1982