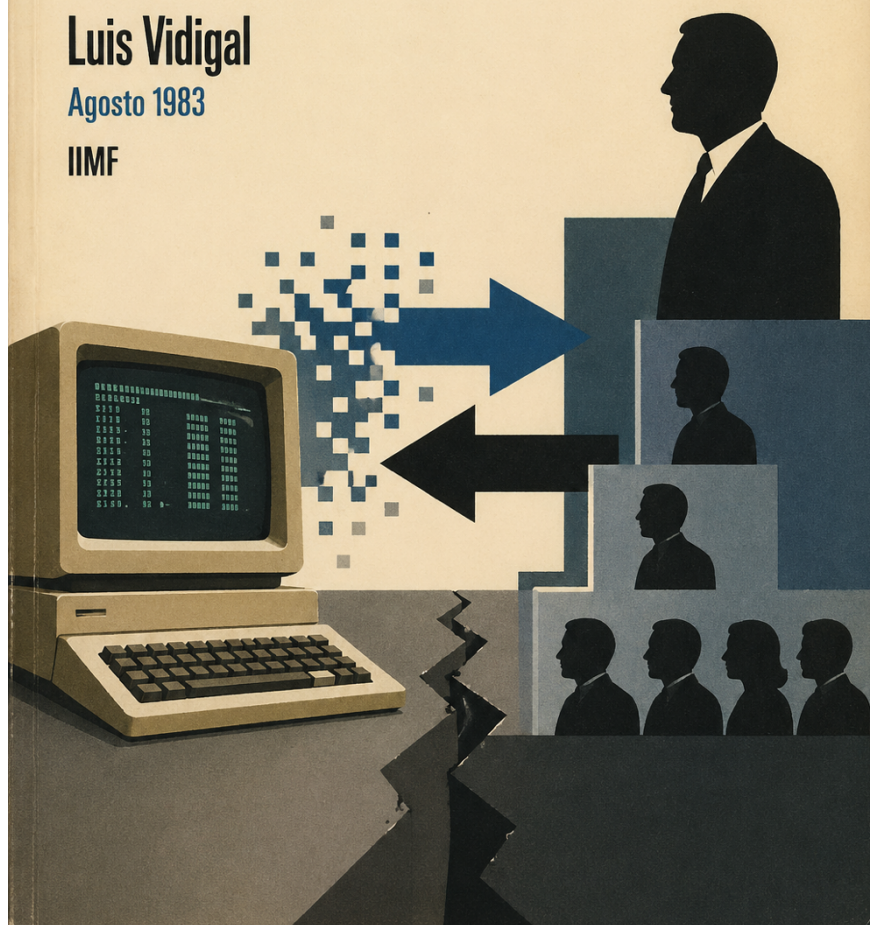


OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE PODER NA INFORMATIZAÇÃO E NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Luis Vidigal

Agosto 1983

IIMF



**OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO
E RELAÇÕES DE PODER NA
INFORMATIZAÇÃO
E NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Uma abordagem teórica

Luís Vidigal

(Técnico Superior Principal)

Para aceder à categoria de Assessor

Agosto 1984



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DO PLANO
INSTITUTO DE INFORMÁTICA

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO 5

A DINÂMICA ORGANIZACIONAL E O ESTUDO DO PODER 7

“REAPRENDER A APRENDER” A MULTIDISCIPLINARIDADE 8

A NOSSA PERSPECTIVA DE ABORDAGEM ORGANIZACIONAL 14

O PODER NO ÂMBITO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES 18

*AS RELAÇÕES DE PODER INTER-ORGANIZACIONAIS E AS SUAS ESTRATÉGIAS
22*

A TECNOLOGIA, A COMUNICAÇÃO E A MUDANÇA 27

*O PAPEL DA TECNOLOGIA (CONHECIMENTO TÉCNICO) NA MUDANÇA E NAS
RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS 28*

*A COMPLEXIDADE DA MUDANÇA E DO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL 32*

*O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA E DE
APRENDIZAGEM 38*

*A GESTÃO DA IMAGEM E O PODER — O CASO PARTICULAR DOS
ORGANISMOS PÚBLICOS 45*

A INFORMÁTICA COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA 51

*OS ASPECTOS POLÍTICOS RELACIONADOS COM AS ORGANIZAÇÕES E COM A
INTRODUÇÃO DA INFORMÁTICA 52*

*AS DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO TÉCNICA E DE MUDANÇA INTER-
ORGANIZACIONAL – O NOSSO MODELO ESQUEMÁTICO 57*

*OS LIMITES DA RACIONALIDADE NO PROCESSO DE MUDANÇA – OS
MODELOS 69*

*OS ASPECTOS POLÍTICO-ORGANIZACIONAIS NO PLANEAMENTO DE
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 75*

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA 83

APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi elaborado especificamente no âmbito do concurso para assessor do Instituto de Informática do Ministério das Finanças, numa tentativa de corresponder às preocupações que dominam a actual fase da vida de organismos.

A vocação do I.I.M.F., como agente de mudança na área da administração financeira do Estado, e a circunstância deste serviço se encontrar fortemente relacionado com alguns dos organismos mais importantes e poderosos da administração pública em geral, sugeriram-nos uma reflexão teórica mais atenta sobre os mecanismos de comunicação e as relações de poder, no quadro específico da mudança inter-organizacional e da introdução da informática.

Os objectivos que nos propomos atingir neste trabalho são os seguintes:

Propor uma maior abertura de espírito através de uma abordagem multidisciplinar e global de mudança organizacional;

Chamar a atenção para os fenómenos e estratégias de poder no estudo das relações institucionais;

Destacar o papel nuclear e determinante da tecnologia e da cultura na dinâmica inter-organizacional;

Propor o Desenvolvimento Organizacional como estratégia privilegiada de mudança tecnológica e comportamental;

Realçar a importância do processo de comunicação e formação da imagem organizacional como elementos de gestão fundamentais nas relações com o exterior;

Sublinhar o carácter político-institucional que envolve a mudança tecnológica e em particular o planeamento de sistemas de informação na administração pública;

Relacionar a estrutura organizacional e o seu grau de abertura com a natureza mais ou menos conflituante das relações institucionais;

Situar o papel da máquina nas relações e na comunicação com o ser humano e caracterizar os limites da racionalidade na modelação dos sistemas de informação.

Evitaremos fazer referências específicas a casos concretos por nós vividos ao longo de onze anos de trabalho como agentes de mudança, sobretudo na área da administração pública. No entanto, esta experiência permite-nos perspectivar a teoria de um modo menos académico, arriscando alguns pontos de vista bastante polémicos e inovadores que resultam principalmente da nossa prática quotidiana.

Devemos confessar que sentimos algumas dificuldades no apoio bibliográfico maioritário dos temas abordados neste trabalho, sobretudo pelo carácter pouco ortodoxo e inovador com que nos propusemos abordar cada um deles. Trata-se de um conjunto de reflexões extremamente ligadas à nossa própria experiência, que apesar de ainda não ter grande história, constitui um enorme desafio para quem se dispôs a arriscar uma perspectiva psico-sociológica e política nos novos horizontes tecnológicos e institucionais que a informática propõe a todos nós.

Luís Vidigal

Agosto 1984

A DINÂMICA ORGANIZACIONAL E O ESTUDO DO PODER

“REAPRENDER A APRENDER” A MULTIDISCIPLINARIDADE

A abordagem psico-sociológica de um problema real corre o risco de parecer banal e óbvia aos olhos de quem perspectiva o mundo com outros olhos. Na verdade, as ciências do comportamento descrevem uma realidade familiar para todos nós mas sobre a qual temos entendimentos diferentes e quantas vezes contraditórios.

Aos psico-sociólogos cabe a ingrata missão de chamar a atenção das pessoas para factos considerados comuns, e portanto óbvios, os quais, pela sua aparente simplicidade, não nos merecem qualquer atenção ou importância.

Vivemos em sociedade mas não conhecemos as regras do seu funcionamento, falamos uns com os outros mas ignoramos o processo e os fenómenos da comunicação, emitimos opiniões mas ignoramos ou não avaliamos as consequências, utilizamos desgastadas palavras sem conhecermos o seu significado, consideramos definitivo o que não deixa de ser transitório, tomamos por absoluto o que apenas é relativo, tomamos por ciência o que não é mais que uma técnica em evolução, somos dogmáticos quando deveríamos ser tolerantes, etc.

Somos fruto de uma cultura judaico-cristã de tentações maniqueístas, cheia de dogmatismos e onde se têm lugar conceitos absolutos e estereotipados, tais como, feio ou bonito, bom ou mau, verdadeiro ou falso, certo ou errado, etc. Contrapomos a física e a metafísica e as ciências exactas às ciências ocultas.

Os filósofos e os pedagogos, a partir do século XVII, institucionalizaram e aumentaram a divisão entre as várias áreas do conhecimento humano, propondo-se classificar e

separar racionalmente o que nunca deixou de estar unido — o espírito e a matéria — tornando o conhecimento numa manta de retalhos, onde se privilegiam métodos e técnicas exclusivas e herméticas em cada um dos campos opostos.

Descartes formulou há mais de três séculos o paradigma que iria dominar todo o pensamento ocidental até hoje. A disjunção do sujeito e do objecto, a separação do espírito e da matéria e a oposição do homem e da natureza seria aquilo a que se chamou uma época “fazer revolução por toda a parte”.

Com esta “revolução” no pensamento, Descartes e os seus sucessores esqueceram-se que o sujeito também pode estar no objecto, que o espírito também pode estar na matéria e que o homem também pode estar na natureza, e vice-versa. Como diz Edgar Morin, “toda a realidade antropológica depende de certo modo da ciência física, enquanto a ciência física depende de certo modo da realidade antropológica”.

Se não fizermos uma viragem no nosso pensamento corremos o risco de estar informados em termos de conhecimento e de termos conhecimento sem termos cultura, pois este é o resultado de três séculos de divisão e competição interdisciplinar.

Nas últimas décadas tem-se verificado de novo uma tentativa de convergência entre os vários domínios do conhecimento humano, depois de termos pago demasiado caro o preço da divergência. A primeira tentativa de aproximação constitui na criação de ciências mistas, tais como, a psicossociologia, a bioquímica, etc., chegando-se naturalmente a esta nova “banalidade” que é a teoria geral dos sistemas, humanamente difícil de encontrar o que verdadeiramente une e existe de comum entre as ciências.

Por um lado torna-se cada vez mais exacto e objectivo aquilo que parecia irremediavelmente condenado à incerteza e à

subjectividade (ciências do comportamento); por outro, revela-se como são contingentes e vulneráveis muitas das formulações categóricas e exactas feitas por técnicos e cientistas enquanto homens.

Mas as ideias quando nascem já vêm marcadas pelas suas origens quanto à reserva num só lado. A dicotomia aberta hoje no âmbito do mundo técnico e humanista coloca-nos perante novas exigências. “A ciência e a engenharia criam o saber fazer (know how), o saber como se fazem as coisas, mas o know how, só por si, não é coisa nenhuma, é um meio, uma simples potencialidade de, uma frase inacabada. O know how é tanto cultura como um piano é música. Poderá a educação ajudar-nos a concluir a frase, a transformar a potencialidade numa realidade em benefício do homem?” (Schumacher)

É necessário voltar a fazer uma nova “revolução por toda a parte”, tal como aquela que foi produzida por Descartes há mais de três séculos, pois como refere Edgar Morin, “não é apenas aprender, mas reaprender a aprender”, isto é, reorganizar o nosso sistema mental para que possamos reaprender a aprender.

O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Antes de entrarmos propriamente na análise das organizações como sistemas sócio-económicos e dos sistemas de informação que as integram e suportam, vejamos primeiramente alguns conceitos e classificações básicas da teoria geral dos sistemas como metodologia e esquema geral de referência para todo o conhecimento científico.

De um modo geral, pode-se definir sistema como sendo qualquer conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma actividade, para atingir um objectivo,

operando sobre dados, energia ou matéria numa dada referência de tempo; para fornecer informação, energia ou matéria.

Permitimo-nos fazer esta introdução porque o nosso propósito é mais intervir no plano das ideias do que ir mais fundo.

Apesar das suas características comuns, os sistemas não são todos iguais e apresentam níveis de complexidade bastante diferentes. A teoria geral de sistemas não é mais que uma ferramenta intelectual que nos permite ver as diferenças e as semelhanças entre os vários sistemas considerados, alertando-nos para os cuidados a ter se nos dispomos a neles intervir.

Stanford Beer classificou os sistemas segundo o seu grau de complexidade e determinismo em sistemas determinísticos (simples, complexos e hipercomplexos) e sistemas probabilísticos (simples, complexos e hipercomplexos).

As organizações, entendidas como sistemas probabilísticos hipercomplexos não podem ser abordadas sob critérios demasiado simplistas e mecânicos nem a relação entre sistemas de complexidade diferente é tarefa fácil, como acontece ao se pretender introduzir sistemas determinísticos complexos (computador) em sistemas probabilísticos hipercomplexos (organizações).

Na mesma linha de pensamento Kenneth Boulding apresentou uma hierarquia de sistemas baseada no seu grau de abertura, complexidade e auto-regulação, em sistemas estáticos, sistemas dinâmicos simples, sistemas cibernéticos, sistemas abertos, sistemas genéticos societários, sistemas animais, sistemas humanos, sistemas sociais e sistemas transcendentais. Sem pretendermos aprofundar em particular cada um dos sistemas considerados na hierarquia de Boulding, achamos importante situarmos os vários sistemas

que ao longo deste trabalho iremos estudar, no quadro de referência proposto por aquele autor.

A inserção da informática nos sistemas organizacionais exige o reconhecimento e a comparação entre sistemas de nível de complexidade diferentes, ajudando-nos a classificar e a ultrapassar problemas e dificuldades que se colocam na sua interacção.

As organizações, como sistemas sociais, situam-se em oitavo lugar, entre os sistemas mais complexos desta hierarquia e os sistemas informáticos situam-se no terceiro lugar da escala (sistemas cibernéticos).

Tal como a classificação de Beer, a hierarquia de Boulding tem a vantagem de distinguir entre sistemas abertos e fechados, destacando os limites e dificuldades na abordagem de cada um dos vários níveis teóricos de análise, destacando a teoria geral dos sistemas como arcabouço para todo o conhecimento científico e, em particular, para o estudo dos sistemas sócio-económicos ou organizacionais, permitindo-nos reconhecer e comparar sistemas de nível e complexidade diferentes e ajudando a clarificar sempre que possível os problemas de interacção entre sistemas de níveis diferentes (como é o caso da inserção da informática nos sistemas organizacionais).

Os sistemas sócio-económicos ou organizacionais, a que nos reportamos neste trabalho, são sistemas abertos, animados por seres humanos e movidos por uma finalidade de ordem económica e social.

As organizações nascem, crescem e sobrevivem com a absorção de recursos indispensáveis à sua vida (entropia negativa), sendo a informação um dos mais vitais e importantes recursos para as organizações.

Isaac Epstein define informação como “conhecimento disponível para uso imediato e que permite orientar a acção, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões quotidianas”. O primeiro elemento desta definição é o conhecimento, o que supõe um processo de compreensão/percepção (subjectivo) cujo mecanismo iremos abordar mais adiante. Os outros aspectos da informação são, por um lado, a sua relevância face à tomada de decisão para agir ou o seu ajustamento às necessidades do utilizador e, por outro lado, a redução da incerteza como objetivo fundamental de todas as organizações que se confrontam com o meio ambiente.

A teoria da informação, como meio de redução da incerteza, tem sido estudada também como um ramo da matemática e directamente ligada ao cálculo de probabilidades (teoria matemática da informação), isto é, a informação é tanto maior quanto mais possibilidades forem excluídas e portanto quanto mais precisa (certa) for a sua transmissão.

A informação enquanto mensagem transmitida resulta de um processo de racionalização e modelação e faz parte do sistema de comunicação e aprendizagem que adiante abordaremos em termos comportamentais.

Os sistemas organizacionais incluem em si os chamados sistemas de informações e estão desenhados (estruturados) para serem sistemas manipuladores de informação. Uma organização pode ser entendida como uma série de grandes redes de comunicação que se interpenetram e se cruzam, ligando necessidades de comunicação de cada processo decisório às respectivas fontes de informação.

A banalização do conceito de sistema, e em particular do sistema de informação, constitui um campo de trabalho

privilegiado da actual tecnologia da informação e em particular da informática.

Os sistemas de informação são muito mais do que uma palavra da tecnologia actual pois são quase tão antigos como o próprio homem. Através da história têm sofrido diferentes e evolutivas as perspectivas na sua abordagem, assim como têm sido variados os instrumentos e os processos que os compõem e de que nos socorremos para a sua melhor e mais eficaz utilização.

Todo e qualquer problema sócio-económico pode ser considerado como um resultado do funcionamento de um qualquer sistema, mas a reabilitação e a revisão deste conceito, durante os últimos trinta anos, tem sobretudo uma preocupação metodológica de abordagem global e integrada.

A abordagem sistémica passa pelo conhecimento global que se pode ter das leis do comportamento dos diferentes elementos (técnicos, materiais e humanos) que interagem e são parte integrante do funcionamento do sistema geral considerado.

A NOSSA PERSPECTIVA DE ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

Com o desenvolvimento da teoria geral dos sistemas foi possível identificar duas estratégias básicas de abordagem das organizações: a estratégia racional ou de sistema fechado e a estratégia natural ou de sistema aberto. No entanto, nem o modelo puramente racional (mecânico) nem o modelo puramente natural (orgânico) satisfazem as necessidades concretas da análise das organizações.

Os sistemas sócio-económicos (organizações) não podem ser abordados apenas do ponto de vista mecânico e

matematizante, característico das escolas clássicas e burocráticas, nem podem ser apenas compreendidos de forma inconsciente e pouco pragmática como acontece com as perspectivas meramente contemplativas das relações humanas e comportamentais.

As organizações são sistemas sócio-técnicos bastante complexos que se devem caracterizar como sistemas abertos, mas sujeitos a critérios de racionalidade limitada. A sua constituição psico-social e o ambiente onde se inserem e com o qual se debatem no dia a dia, são algumas das características de incerteza, mas, como unidades sociais artificialmente organizadas para alcançar objectivos concretos, regem-se ou procuram reger-se por critérios de racionalidade em busca de uma certeza e de uma estabilidade viável.

O destino das organizações é lutar contra a incerteza, recorrendo sempre que possível a critérios e modelos racionais, como instrumentos de compreensão e tomada de decisão.

Qualquer organização sócio-económica não pode ser analisada fora do contexto ambiental em que se insere, nem ignorando a tecnologia que incorpora os produtos ou serviços que realiza. Estas são algumas contingências cruciais que sugerem abordagens caracterizadas pelo compromisso e isentas de qualquer modelo pré-estabelecido.

A análise organizacional, numa perspectiva contingente, deverá dispor de um conjunto alargado de instrumentos e modelos racionais, suficientemente desenvolvidos e aperfeiçoados, capazes de serem utilizados em situações problemáticas concretas. Isto é, a cada situação-problema deverá corresponder um conjunto específico de instrumentos e modelos de abordagem. Com efeito, não se podem prescrever sistemas abertos e flexíveis (só porque são mais

modernos e actuais) em estruturas com ambientes perfeitamente estabilizados e de vocação burocrática, nem se podem regulamentar excessivamente as unidades sujeitas a elevadas pressões e mudanças constantes.

É nesta perspectiva que colocamos o nosso trabalho, sugerindo sobretudo a necessidade de uma enorme abertura de espírito para as situações concretas e um conhecimento tão vasto e profundo quanto possível dos instrumentos racionais que estão hoje ao dispor do analista organizacional (desde as ciências mais exactas às ciências humanas, passando pela informática, pela burótica, etc). As políticas e os objectivos organizacionais devem sobrepor-se aos instrumentos e às metodologias que forem utilizadas para a sua concretização. Não podemos intervir em ambientes desconhecidos e muito menos impor-lhes a utilização de tecnologias mais ou menos avançadas, mesmo que acreditemos com convicção na sua perfeição intrínseca e na segurança do nosso saber.

Para além dos aspectos contingenciais no estudo das organizações, é indispensável adoptarmos uma perspectiva de relacionamento e comunicação inter-organizacional baseada em questões de poder e influência, que emergem e estão subjacentes às tecnologias nucleares de cada uma das organizações em confronto no seu ambiente operacional, como se se tratasse verdadeiramente de culturas e padrões de comportamento bastante diferenciados e conflitantes.

Tendo a certeza como objectivo e a contingência como obstáculo para alcançar a tão desejada estabilidade, toda e qualquer organização pode ser representada por níveis concêntricos de certeza que vai sendo progressivamente reduzida do centro para a periferia.

No modelo que iremos desenvolver, cada organização encontra-se representada por níveis concêntricos de certeza

que vão sendo progressivamente reduzidos do centro para a periferia.

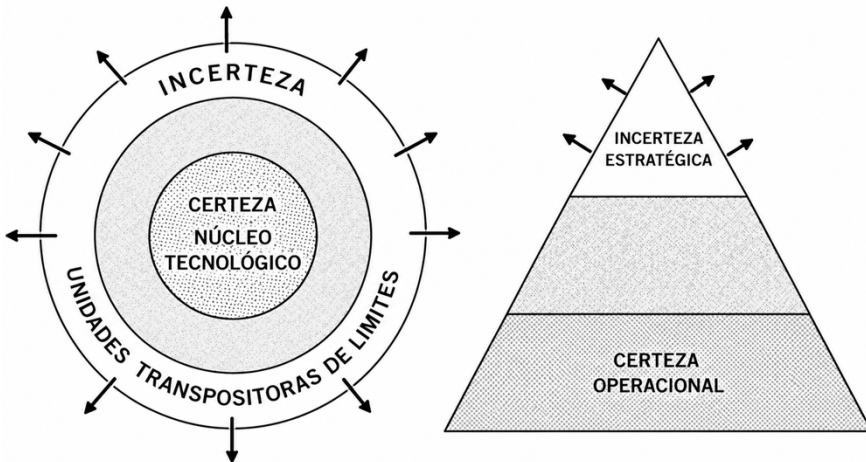
O centro, o núcleo tecnológico, caracteriza-se por determinadas técnicas precisas, convicções técnico-ideológicas irreversíveis, confiança absoluta nas relações de causa-efeito, linguagem hermética e estereotipada, etc.

À medida que se avança para a periferia (unidades transpositoras de limites) as necessidades de interacção com o exterior, as pessoas que desempenham estes papéis, perdem muitas das suas certezas e convicções tecnológicas radicais, em favor de uma maior abertura de espírito e uma maior competência comunicacional, que se traduz numa mais elevada capacidade de reconhecer o receptor, caracterizado por soluções de compromisso e negociadas, em que se aceitam como válidas muitas das certezas tecnológicas das organizações com quem têm necessidade de interagir.

Levar a certeza e o dogmatismo tecnológico, que caracteriza o centro de cada organização, às zonas periféricas de grande interacção com o exterior é com certeza uma fonte de conflito irreduzível e um erro estratégico fundamental.

Dado que se trata de duas competências muitas vezes incompatíveis, como são as competências tecnológicas características do centro (estratégia do sistema fechado) e as competências relacionais características da periferia (estratégia do sistema aberto), é necessário utilizá-las convenientemente na estrutura e nos vários níveis organizacionais. A competência técnica (produtiva) está normalmente associada aos níveis operacionais, enquanto a competência relacional se refere sobretudo aos níveis estratégicos da organização, podendo com frequência, caracterizar órgãos especialmente criados para o efeito, como sejam os serviços comerciais ou de marketing.

Ao concluir a nossa perspectiva de abordagem, diremos que à partida todas as organizações são dotadas de poder sobre o seu ambiente operacional e que o êxito de cada uma delas depende da capacidade de resolução de problemas de incerteza e de dependência, colocados pelo poder efectivo das organizações vizinhas, que jamais deverá ser menosprezado.



O PODER NO ÂMBITO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

A questão do poder tem sido bastante evitada pelos analistas organizacionais, por razões científicas, ligadas às dificuldades de reduzir os seus mecanismos a esquemas simples de estímulo-resposta ou causa-efeito, característicos do pensamento behaviorista e principalmente por razões culturais e morais, as quais levam a uma eliminação inconsciente das variáveis de poder nas organizações como fenómeno indesejado e não grato aos padrões culturais vigentes.

O estudo do poder está ainda muito associado à ciência política (Maquiavel e Marx) e foi totalmente omitido pela ciência administrativa, durante mais de cinco décadas, desde

o advento da “organização científica do trabalho”. O racionalismo mecanicista em que se mergulhou o comportamento humano, excluiu todo o tipo de relações complexas e todas as ambiguidades que se desenvolvem em torno das relações de poder.

O próprio marxismo deu uma perspectiva mecanicista das relações de poder, admitindo que a superação do problema da propriedade dos meios de produção viria a resolver definitivamente e, através do comunismo, o problema do poder e do conflito. Nós consideramos que as formações sociais estão permanentemente em transição e em desenvolvimento, isto é, os confrontos sociais, resultantes da luta pelo poder, são o motor do progresso e a mola propulsora do dinamismo — “Aquele que nos ameaça é aquele que nos constrói”. No entanto, o conflito nunca deverá ser tão elevado que provoque ruptura, nem tão suprimido que leve à estagnação e à paralisia.

A escola das relações humanas, que surgiu como reacção à organização científica do trabalho, quis transformar as organizações numa pirâmide de relações informais, totalmente inconsequentes, contrastando com as perspectivas utilitárias e de acção, características do racionalismo clássico. Também aqui, e por razões morais, a escola das relações humanas não chegou a abordar as questões de poder, sugerindo em seu lugar um paternalismo empresarial, que em Portugal foi sustentado pelo modelo político do corporativismo.

O estudo da dinâmica dos pequenos grupos (interaccionismo de Kurt Lewin), que surgiu na decorrência das “relações humanas” e do pensamento behaviorista, analisou o problema da liderança (fenómeno de poder) num contexto quase laboratorial, nunca tendo sido possível chegar a extrapolações à escala organizacional por razões que, entre

outras, se prendem com manifestações de poder ainda mal identificadas e pouco toleradas no âmbito do estudo das organizações.

Entre os exageros do formalismo mecanicista e as lamechices da liderança permissiva e informal, foi possível encontrar uma resultante aceitável, capaz de permitir situar correctamente o problema do poder no estudo das organizações. A partir dos anos 60, psicólogos sociais como Robert Kahn, psicólogos experimentais como Dorwin Cartwright e sociólogos como Michel Crozier, iniciaram uma pesquisa em torno das questões ligadas ao poder e ao controle.

Recusando o determinismo da “teoria da máquina” e as perspectivas humanísticas, quase de conversão moral, como formas de supressão do poder (anteriormente entendido como disfunção organizacional), chegou-se a uma tentativa de interpenetração e coexistência ecléctica entre a racionalidade material e a racionalidade humana, isto é, a coexistência entre a racionalidade utilitária indispensável à realização dos objectivos organizacionais e a dinâmica e os constrangimentos postos pelo sistema psico-sociológico que caracteriza todas as organizações humanas.

Mas o reconhecimento dos fenómenos de poder como “problema central de toda a teoria de organização” (Talcott Parsons) não é suficiente, é necessário encontrar um método de abordagem novo, diferente do racionalismo clássico e do humanismo inconsequente, e que seja capaz de manter uma perspectiva dinâmica, útil e de acção. Como diz Crozier, “o ser humano não dispõe apenas de uma mão e de um coração mas também de uma cabeça, de um projecto e de uma liberdade”. O método neo-racionalista surge então no âmbito do estudo da tomada de decisão (James March e Herbert Simon), e permite estudar o fenómeno do poder sob critérios

de racionalidade limitada, que tem mais a ver com a satisfação e o compromisso do que com a maximização ou a otimização.

As organizações existem para resolver problemas que lhes são postos. Algumas das incertezas que é necessário enfrentar sem subterfúgios, são, sem dúvida, as relações de poder e de influência (tomadas como elementos de gestão e não mais como disfunções organizacionais).

Michel Crozier tentou isolar, em situação quase laboratorial, as condições que pudessem neutralizar as relações de poder, através do estudo de monopólios concretos onde existisse claramente uma “melhor maneira de fazer as coisas”, relações claras de autoridade e subordinação, estagnidade entre os órgãos, etc. (uma situação muito próxima do modelo burocrático ideal de Max Weber).

Mesmo neste quadro experimental se constatou que não é possível neutralizar as relações de poder e torna-se cada vez mais evidente que é indispensável aprender a conviver e a dominar estes fenómenos.

A previsibilidade total do comportamento é impossível e, como tal, existirão sempre relações de mútua influência (poder) entre pessoas e instituições.

Robert Dahl definiu operacionalmente o poder da seguinte forma: “o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B é a capacidade de A conseguir que B faça qualquer coisa que ainda não tinha feito sem a intervenção de A”. Mas Michel Crozier foi mais longe ao acentuar o papel do conhecimento e da informação nas relações de poder, ou seja, “o poder de A sobre B depende da previsibilidade do comportamento de B por parte de A e da incerteza em que B se encontra em relação ao comportamento de A”.

Alguns autores distinguem os conceitos de poder e de influência. A influência é o processo ou uma acção interpessoal, pela qual A modifica as atitudes ou os comportamentos de B, enquanto o poder é o que o capacita a fazê-lo, isto é, a influência é o processo activo e o poder é a capacidade potencial de exercer influência.

O poder como fonte de influência e o conhecimento como fonte de poder serão algumas das perspectivas centrais de todo o nosso trabalho, mas a questão do poder nas organizações não termina aqui. As relações de poder têm sido estudadas sobretudo no interior das organizações, nomeadamente as relações superior-subordinado, no entanto este trabalho situa-se mais no âmbito das relações inter-organizacionais, numa perspectiva de transformação de uma organização subordinada à influência de uma outra que assume o papel de agente de mudança — é o que iremos ver em seguida.

AS RELAÇÕES DE PODER INTER-ORGANIZACIONAIS E AS SUAS ESTRATÉGIAS

Em termos biológicos o território é definido como um espaço que é ocupado e defendido por um animal face à aproximação de um intruso. A defesa de territórios individuais ou colectivos contribui para delimitar uma distância crítica entre os membros de vários grupos sociais distintos.

A biologia comparada também nos ensina que existe um fenómeno denominado “prioridade de residência”, o qual ocasiona reacções agressivas de defesa territorial que, na grande maioria dos casos, determina uma dominância territorial do residente face ao intruso. Estes comportamentos agressivos de defesa territorial apresentam uma intensidade

máxima no centro de uma área de residência e esta intensidade tende a diminuir à medida que o animal se aproxima dos limites periféricos do seu território.

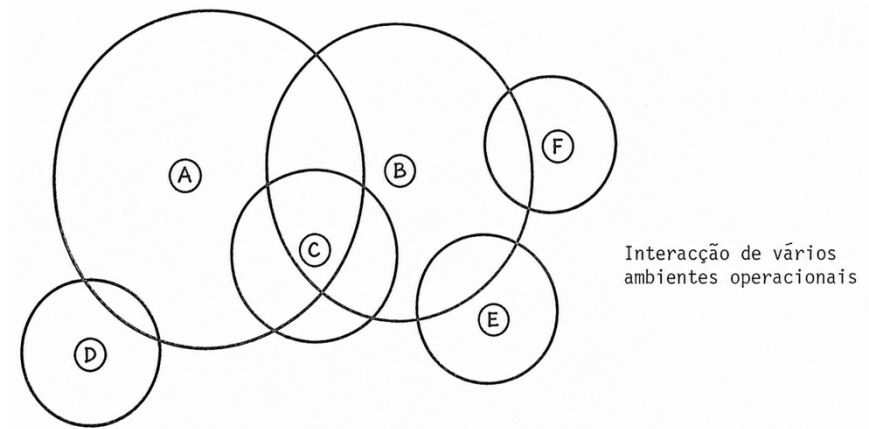
Estas constatações biológicas são igualmente confirmadas pelas noções de campo social em sociologia, de campo psicológico em psicologia e de área cultural em antropologia.

As relações de poder inter-organizacionais estabelecem-se igualmente num quadro semelhante ao que acabamos de apresentar. No interior de cada uma das organizações existem igualmente zonas defensivas com graus de intensidade diferentes a partir do centro para a periferia. Externamente, todas as organizações precisam estabelecer o seu “domínio” (Levine e White) ou, como foi referido por Dill, o seu “ambiente operacional”, constituído pelas partes do meio ambiente que são relevantes (percepção subjectiva) ou potencialmente relevantes, para estabelecer e atingir os objectivos da organização (clientes, fornecedores, concorrentes, instituições reguladoras, etc.). Para além dos elementos constitutivos do ambiente operacional, toda a organização cria um conjunto de padrões culturais integradores e que a ajudam a delimitar o seu território.

Mas o domínio organizacional não é um acto unilateral nem susceptível de ser auto-determinado por uma só organização, ele resulta da permuta com os elementos que compõem o seu ambiente operacional, criando-se, nesta relação dinâmica, como que um “consenso de domínio”. No dizer de James Thompson, as organizações criam uma série de expectativas, tanto em relação aos outros, com quem interagem, como em relação a si próprias e àquilo que se dispõem a empreender.

Esta interdependência de ambientes operacionais constitui uma rede bastante complexa de relações de poder, quase tão

difícil de gerir como as relações diplomáticas entre os vários países da comunidade internacional.



Facilmente se constata que uma organização é dependente de algum elemento do seu ambiente operacional na mesma proporção em que necessita de recursos ou actividades que aquele elemento lhe pode proporcionar.

A dependência é o processo inverso do poder, e “uma organização é tanto mais poderosa quanto mais conseguir resolver os problemas de dependência” (Crozier).

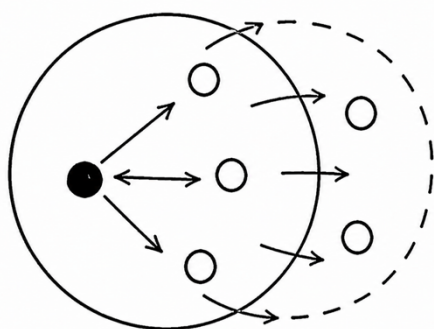
Grande parte da estratégia de qualquer organização é dominar e ter poder sobre o seu ambiente operacional, minimizando o poder dos outros, adquirindo prestígio ou aumentando o poder sobre aqueles de quem mais depende para sobreviver.

O domínio é a área de influência e de poder como também é, sem dúvida, a área de dependência da organização em relação ao seu meio ambiente. Neste quadro, podem-se desenvolver vários tipos de estratégias organizacionais, umas mais baseadas na cooperação (contratação, cooptação e fusão) e

outras mais competitivas tentando minimizar o poder dos outros sobre si.

A obtenção de um domínio viável é pois um problema de natureza política cheio de incertezas, soluções de compromisso e que sugere um conjunto de táticas mais ou menos explícitas. Desde a tentativa de aquisição de poder sobre outros elementos mais fracos do seu ambiente operacional até à ampliação do seu domínio a outros novos elementos, todas as organizações procuram, deste modo, evitar o aumento e a concentração das suas áreas de dependência.

Como a dependência é portadora de coacções ou contingências, toda a organização tenta evitar que se torne subserviente em relação a outros elementos do seu ambiente operacional, quer minimizando o poder destes sobre si, quer espalhando a dependência para evitar a concentração de poder sobre ela própria.



Aumentar / minimizar poder
e alargar o domínio

Um outro aspecto importante, e que foi salientado por Charles Perrow, é a importância do prestígio na obtenção de poder, ou, como ele referiu, “o prestígio é a maneira mais barata de adquirir poder”. Daí a atenção que deve ser dada à imagem organizacional, merecendo, por este facto, uma abordagem especial neste estudo.

Por último, e porque se trata de uma questão central no nosso trabalho, iremos desenvolver em seguida o papel da tecnologia nas relações inter-organizacionais como fonte interna e externa de contingência e portanto sujeita a estratégias próprias de relações de poder.

A TECNOLOGIA, A COMUNICAÇÃO E A MUDANÇA

O PAPEL DA TECNOLOGIA (CONHECIMENTO TÉCNICO) NA MUDANÇA E NAS RELAÇÕES INTER- ORGANIZACIONAIS

Cada vez mais, hoje em dia, o estudo das organizações tem vindo a adoptar o ponto de vista de que existe uma forte interacção e interdependência sistémica entre cinco variáveis principais: a tarefa (trabalho desempenhado), a estrutura (desenho organizacional), as pessoas (características individuais, relações informais, cultura, etc.), a tecnologia (equipamentos e processos) e o ambiente operacional. Em qualquer organização como sistema global que é, a modificação em cada uma destas cinco variáveis tem repercussões em todas as outras.

Todas as organizações se caracterizam por uma tecnologia ou racionalidade técnica específica dominada por um sistema de relação causa-efeito que, em teoria, são susceptíveis de conduzir a resultados esperados. Neste conceito de tecnologia incluímos não apenas as suas manifestações físicas (hardware), mas também o conhecimento técnico (software).

Partimos do princípio de que toda e qualquer organização tem a sua tecnologia própria e dominante (informática, fiscalidade, medicina, construção naval, etc.), o que não invalida a coexistência com outras tecnologias subsidiárias ou apoiantes daquela (actividades-meio). Estas relações de causa-efeito, apesar da sua busca de certeza, são mais ou menos perfeitas e conduzem a resultados mais ou menos prováveis, isto é, as tecnologias, mesmo internamente, não deixam de ser fontes de incerteza para as organizações, como meios de que nos socorremos para solucionar problemas.

Se a tecnologia interna é característica de uma organização e uma fonte potencial de incerteza (nem sempre tudo corre bem

na nossa casa), o que dizer da tecnologia disponível fora dos limites jurídicos ou patrimoniais da organização (tecnologia como elemento do ambiente operacional) é uma variável crucial e bastante crítica pela quantidade de contingências que oferece e pelo potencial de mudança que sugere.

A tecnologia representa um elevado número de aplicações relativas às várias ciências e distingue-se destas pelo facto de poder ignorar as causas dos fenómenos que utiliza e porque tem preocupações predominantemente de ordem económica e utilitária.

Como referimos, a tecnologia pode ser referenciada ao conhecimento (software) ou às suas manifestações físicas (hardware), mas inclinamo-nos a considerar, na linha de Herbert Simon, de que “a tecnologia não tem uma natureza material, mas apenas conhecimento”, isto é, um conhecimento aplicado sobre a maneira de fazer as coisas, resolver problemas e alcançar objectivos concretos.

Toda a tecnologia pode ser avaliada pelo seu lado instrumental (ou funcional) e pelo seu lado económico, e é sem dúvida por este último critério que a tecnologia deve ser perspectivada no meio organizacional, como agrupamentos socio-económicos que são.

Retomando aqui a questão das relações de poder, a partir das suas fontes, sem pretendermos ser exaustivos, são conhecidas as influências. Historicamente têm sido identificados inúmeros tipos de poder: status tradicional, carisma pessoal, legal/racional (ou burocrático), em Max Weber; coercivo, normativo e remunerativo em Amitai Etzioni. Qualquer destas classificações sugere a diversidade de fontes de poder: coacção física, domínio de recursos escassos desejáveis (propriedade dos meios de produção), status ou prestígio pessoal, carisma pessoal, papel ou posição formal na

estrutura, perícia ou especificidade do conhecimento técnico-científico, etc.

O conhecimento tecnológico como fonte de poder nas organizações, tem sido tradicionalmente um dilema estrutural: Qual o papel atribuído aos especialistas? Qual a sua relação com a hierarquia operacional? Em caso de divergência quem deverá ter razão? (conflito line staff), etc.

No modelo burocrático de Weber os membros da organização aceitam as regras e as ordens dos seus superiores como legítimas e racionais, isto é, entende-se que a autoridade burocrática se baseia inevitavelmente no conhecimento técnico e que quanto mais elevada a posição do funcionário, maior o seu domínio do seu conhecimento (princípio de promoção por mérito de Weber). Se isso não acontecesse as ordens não seriam legítimas e, portanto, o funcionário teria poder mas não autoridade.

A realidade contraria fortemente o princípio da hierarquia da competência formulado por Weber, em que os mais racionais governariam os menos racionais, pois os princípios em que se baseia a autoridade hierárquica e a autoridade técnica ou do conhecimento são basicamente diferentes.

Todas as organizações têm implícita uma hierarquia de poder em que os indivíduos colocados em cargos superiores controlam, influenciam e coordenam as actividades dos indivíduos/funcionários colocados em posições subalternas. Ao contrário do que acontece com a competência hierárquica ou de posição, a competência técnica ou funcional é uma propriedade individual que não pode ser transferida de uma pessoa para outra por determinação de quem quer que seja.

Este princípio da individualidade do conhecimento técnico especializado surge como uma necessidade de eficácia e criatividade humana, mas pode ser fortemente disfuncional,

quando desinserido da estrutura organizacional baseada no controle e na coordenação por parte da hierarquia formal (conflito entre os objetivos técnico-pessoais e objectivos técnico-organizacionais).

O dilema entre a funcionalidade e a disfuncionalidade do conhecimento técnico e a incerteza é um desafio que temos de aceitar no desenvolvimento das organizações — liberdade, autonomia e eficiência técnica versus centralização (diferenciação), garantindo a indispensabilidade do controlo, da coordenação e da eficácia na obtenção dos objectivos organizacionais (integração).

O grau de afastamento entre objectivos técnicos e objectivos organizacionais e o nível de dependência em relação ao exterior, determinam o grau de abertura da organização e o nível de especialidade técnica exigido aos vários níveis da hierarquia. Uma organização cujo objectivo é, por exemplo, a investigação fundamental, com resultados requeridos a longo prazo, pode ser dirigida pelo seu especialista mais competente, enquanto uma organização cujo objectivo é produzir produtos ou serviços requeridos por um ambiente operacional instável e de curto prazo, deve ser dirigida por generalistas capazes de reconhecer e satisfazer esse tipo de transacções com o exterior, através de uma elevada competência interpessoal ou relacional.

As organizações variam em grau de complexidade e incerteza, tornando-se tanto mais difíceis de gerir quanto maior for o seu grau de dependência em relação ao exterior. A organização cujo objectivo e razão de ser está na introdução de mudanças e transformações em outras organizações, apresenta-se ao seu ambiente operacional, exige simultaneamente várias competências técnicas, hierárquicas e relacionais e vários níveis e graus de especialidade (multiplicidade de papéis),

nem sempre compatíveis e previsíveis (rigor técnico e abertura de espírito na relação externa).

O desempenho do papel de agente de mudança é rodeado de conflitos e ambiguidades, e a compatibilização é a coerência dos vários papéis desempenhados face à tecnologia que domina e em relação à subjetividade e à tecnologia dos outros com quem lida no exterior, tornam-se tanto mais difíceis quanto mais fluidas e imprecisas são as medidas de controle hierárquico (organização por projectos), que caracterizam este tipo de organizações de prestação de serviços.

Vejam, em seguida, as questões teóricas e práticas da mudança e do desenvolvimento organizacional, como um dos objectivos de Interacção que nos propusemos abordar neste estudo.

A COMPLEXIDADE DA MUDANÇA E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O mundo de hoje caracteriza-se pela constante mudança, pois o ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência.

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de pressões internas ou externas que criam nos membros a necessidade de mudar alguma parte ou totalidade da organização. Por pressões externas entendem-se as mudanças tecnológicas, as mudanças de valores na sociedade, as novas oportunidades ou limitações do ambiente operacional do ponto de vista económico, político-legal e social.

A partir das forças externas surgem normalmente necessidades internas de mudança, umas vezes como simples

reações àquelas, outras como resultado de um processo consciente de mudança planeada e menos perturbadora.

Toda a mudança é um problema que provém de um estado de tensão organizacional a partir do rompimento do equilíbrio homeostático numa ou mais partes da organização e deve ser solucionado de forma racional, planeada e eficiente.

Numa acção de mudança organizacional é importante começar por definir o problema antes de decidir qual a solução a adoptar (pois na maioria das vezes confundem-se os sintomas com as suas causas). Não se pressupõe à partida que os responsáveis da organização saibam com exactidão o que vai mal e o que deve ser feito para remediar a situação, o que sugere uma relação de ajuda interna ou externa com a intervenção de agentes de mudança. O que importa à partida é a vontade de melhorar a realidade vigente a partir de uma certa insatisfação — começa aí o germe da mudança.

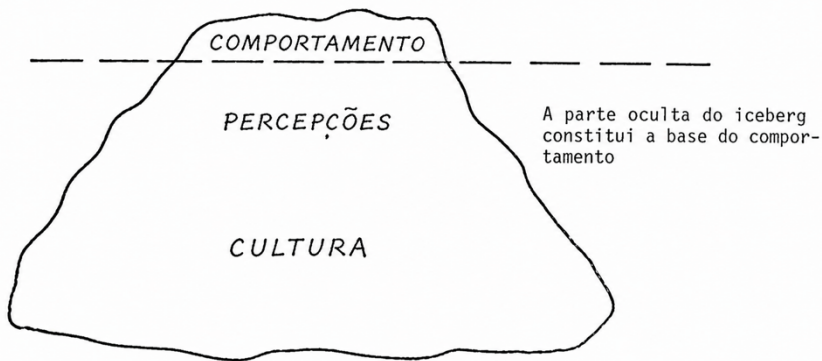
Não é fácil nem simples mudar, porque os padrões actuais quase sempre já estão bem sedimentados no sistema organizacional. Tal como nas pessoas são as condições fisiológicas e de personalidade que estabilizam a nossa forma usual de proceder, também nas organizações são as condições relativas à estrutura formal e aos sistemas de trabalho que estabilizam os valores e os padrões de comportamento dos seus membros, isto é, a cultura organizacional.

Toda a mudança pressupõe um certo grau de permeabilidade e receptividade do grupo, a que Kurt Lewin referia como descongelamento (unfreezing).

Esta descongelamento inicial passa por dois aspectos importantes: por um lado, um nível aceitável de ansiedade (estado relativo de desconforto psíquico portador de alguma motivação para mudar) e por outro, a necessidade de o grupo perceber o problema e sentir-se parte integrante da situação.

Este processo permite-nos criticar o sistema actual e escolher um novo padrão. A implantação e sedimentação do novo sistema ou padrão de comportamento é um processo contrário de recongelamento (refreezing).

A mudança, como processo psicológico, passa pelas seguintes fases: percepção, mudança de atitude, decisão para mudar, exteriorização e estabilização. A mudança nos comportamentos individuais e organizacionais não se deve limitar ao comportamento manifesto (parte visível do iceberg), pois este é apenas consequência e não causa. Devemos actuar sobre as percepções e sobre a cultura das pessoas e grupos (parte oculta do iceberg) se queremos ser eficazes no processo de mudança.



	CONHECIDO PELO EU	NÃO CONHECIDO PELO EU
CONHECIDO PELOS OUTROS	EU ABERTO	EU CEGO
NÃO CONHECIDO PELOS OUTROS	EU SECRETO	EU DESCONHECIDO

JANELA DE JOHARI - A complexidade da personalidade humana no processo de mudança

Neste contexto, não é difícil compreender o fenômeno de resistência à mudança de maneira mais ou menos aberta ou mais ou menos latente, pois é inevitável a confrontação de necessidades, sentimentos e valores. Resistimos às mudanças porque elas vêm abalar precisamente tudo aquilo que temos de mais estruturado dentro de nós.

Mudar significa romper com a nossa adaptação anterior e arriscar uma nova situação futura que ainda é desconhecida e para a qual não estamos preparados. É esta incerteza relativa ao futuro que constitui a ameaça contra a qual todos nós mais ou menos resistimos.

Começamos por ignorar o fenômeno novo através de uma certa passividade, resistimos à mudança, acabamos por nos acomodarmos e, por último, assimilamos a novidade. Existem vários tipos de mudanças, umas mais casuais e outras mais planejadas, umas mais passageiras e outras mais permanentes, mudanças impostas pela autoridade e mudanças conseguidas através da persuasão ou da participação, etc.

As mudanças a partir da participação são as mais eficazes mas também as mais difíceis de implementar. Quando a participação é possível e bem sucedida, gera-se um sentimento de co-responsabilização e “cumplicidade” que facilita a aceitação e o empenhamento de todos.

As pessoas, grupos e organizações afectadas pelas mudanças devem, acima de tudo, compreender as razões das mudanças propostas, perceber claramente qual o sentido e o valor que essas mudanças têm para si e antecipar os resultados positivos que deverão advir das mudanças.

No processo de mudança existe sempre um campo de forças (positivas e negativas) que é necessário explorar com muita oportunidade. O grau de aceitação varia ao longo do tempo (é necessário “ver para crer”), e é normalmente diferente em cada um dos níveis da estrutura de acordo com o nível de implicação de cada um deles. Existem aqueles que aderem plenamente, os que aceitam com restrições, os que resistem claramente e aqueles que se deixam arrastar pela maioria.

As mudanças não são apenas de competência técnica (maneira de fazer as coisas), mas também de competência interpessoal (mudança de comportamentos, atitudes e valores), entram no domínio do Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

O D.O. é um processo planeado de mudança cultural e estrutural visando uma melhor adaptação das diversas partes da organização às mudanças e às pressões do ambiente (novas conjunturas, novas tecnologias, etc.). Este processo parte do pressuposto de que toda a organização é um sistema social composto por pessoas, estruturas e tecnologias e que a mudança em qualquer um destes subsistemas implica a mudança nos demais. É um processo altamente participativo e consciente, em que se procura ajustar os objectivos

individuais aos objectivos organizacionais, comprometendo, deste modo, as diversas partes do sistema global.

Entende-se por Desenvolvimento Organizacional “um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução dos problemas e de renovação de uma organização em particular, através de uma gestão mais colaborativa e baseada na cultura da organização e dos seus grupos internos, com o auxílio de um agente de mudança, ou catalizador, e o uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional numa perspectiva de acção” (French e Bell).

Enquanto metodologia, e sem nos prendermos demasiado a este assunto, o D.O. passa normalmente pelo seguinte ciclo:

1. ENTRADA (contrato legal e psicológico; estratégia de abordagem e determinação do “ponto de entrada”; obtenção de credibilidade mútua; recolha de dados iniciais; etc.)
2. DIAGNÓSTICO (análise dos valores e normas; análise dos processos, das estruturas e das tecnologias; etc.)
3. ACÇÃO E INTERVENÇÃO (mudanças pessoais e interpessoais; alteração de processos, estruturas e tecnologias; criação de uma nova cultura organizacional; etc.)
4. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO (acompanhamento da execução; avaliação dos resultados parciais e globais; realimentação do diagnóstico; etc.)
5. INSTITUCIONALIZAÇÃO (incorporação na cultura de organização; preparação dos agentes internos; fixação do processo de auto-renovação; etc.)

No Desenvolvimento Organizacional o agente de mudança tem um papel sobretudo de facilitador e orientador mais para

os processos do que para tarefas técnicas especializadas (não precisa necessariamente de dominar a tecnologia predominante na organização). Ele ajuda o “cliente” a compreender o seu comportamento actual, a determinar (por ele próprio) as áreas de mudança desejáveis, facilitando a mudança do comportamento disfuncional para um novo comportamento funcional e mais ajustado aos objectivos organizacionais. É um processo pedagógico em que “em vez de se dar o peixe pronto a comer se ensina o cliente a pescar”.

A concluir este capítulo diremos que todo o processo de mudança envolve questões de natureza psicológica, sociológica e até política, na medida em que:

- a) O organismo individual cria uma percepção relativamente estável e a personalidade cria uma estrutura ou um padrão de comportamento (natureza psicológica);
- b) A cultura mantém o padrão de comportamento e torna-o colectivo (natureza sociológica);
- c) As instituições protegem a cultura e tendem a perpetuá-la como instrumento de poder (natureza política).

Daí a necessidade de se conhecer a profundidade e o grau de viabilidade do processo de mudança, assim como as circunstâncias que o envolvem.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA E DE APRENDIZAGEM

A coerência de actuação/comunicação aos vários níveis e a criação de uma imagem organizacional única, a partir da mobilização e do esforço colectivo de todas as partes da organização, é uma tarefa crítica em instituições cujo

propósito é introduzir mudanças tecnológicas nos vários elementos do seu ambiente operacional. Daí o destaque que iremos dar, neste e no próximo capítulo, ao processo de comunicação e formulação da imagem organizacional, como instrumentos privilegiados de mudança e compatibilização inter-organizacional.

De um modo geral, a comunicação é todo e qualquer processo de transmissão da informação. Vejamos o sentido etimológico das palavras informação e comunicação. Informação deriva do latim “In Forma” o que supõe que os dados recolhidos do mundo real são colocados segundo uma certa forma no cérebro do observador; por outro lado, comunicação provém de “Communis” que significa tornar comum, ou seja, é o processo total da vida do homem em relação com o seu grupo social.

Mas mais do que uma simples transmissão de sinais sensoriais, o processo de comunicação é um meio de influenciar o comportamento dos outros, através de “todos os meios disponíveis de persuasão” (Aristóteles).

A comunicação como método de influenciar os outros é um instrumento privilegiado de mudança. O objectivo básico de todos nós, quando nos comunicamos uns com os outros, é reduzir a probabilidade de sermos simplesmente influenciados, transformando-nos em agentes influentes e determinantes em relação ao mundo que nos rodeia — “Nós comunicamo-nos para influenciar com intenção” (David Berlo).

Para além do conteúdo da mensagem em si é necessário, antes de tudo, sabermos o que pretendemos alcançar com a comunicação, qual a reacção que esperamos dos outros e qual a resposta que procuramos obter.

A linguagem verbal é um dos códigos que mais frequentemente usamos para exprimir as nossas ideias, mas existem muitos outros meios de comunicação que não são necessariamente verbais (expressões faciais, gestos, silêncios, etc).

Estes comportamentos verbais e não verbais são tão habituais que, muitas vezes, nem percebemos os seus mecanismos e a sua intencionalidade. Por outro lado, o nosso sistema de valores desenvolveu-se de uma maneira tal que não gostamos de reconhecer que somos “manipuladores” dos outros. Quando o nosso processo de comunicação se torna demasiado habitual (rotineiro), acaba por se tornar pouco eficiente e temos dificuldade em melhorá-lo por nós próprios, daí a razão porque achamos importante desmontar os seus mecanismos.

Qualquer situação de comunicação humana pressupõe a existência de um emissor, que produza a mensagem e de um receptor que a deverá receber. Na grande maioria das vezes produzimos mensagens ignorando os receptores a quem se destinam (falamos para nós próprios). Esta espécie de narcisismo comunicacional é uma barreira muito séria ao processo de comunicação, pois torna ineficaz o seu principal objectivo — atingir a percepção do receptor e influenciar a sua opinião, isto é, obter uma reacção específica de uma pessoa ou de um grupo de pessoas específico, em conformidade com a nossa intenção.

A capacidade de penetração de uma mensagem tem muito a ver com a disponibilidade mental do receptor para a aceitar. Quando os objectivos do emissor e do receptor são incompatíveis existe ruptura na comunicação, pelo contrário, se existir independência (atitude neutra) ou complementaridade de objectivos, a comunicação pode ser efectiva.

Quando falamos em comunicação falamos também em processo, isto é, qualquer fenómeno que apresenta uma mudança contínua ao longo do tempo ou, como dizia Heraclito, “nenhum homem pode entrar duas vezes no mesmo rio”. A comunicação está longe de poder ser uma “injecção” que damos aos outros (se bem que muitas vezes nos comportemos desse modo...), ela é um processo ou um ciclo contínuo de causa-efeito que nunca volta ao ponto inicial. A estrutura da comunicação só pode ser analisada se paralisarmos racionalmente o seu processo dinâmico.

Aristóteles na “Retórica” referiu três componentes: quem fala, o discurso e a audiência. Em 1947 o modelo de comunicação electrónica desenvolvido por Shannon e Weaver tornou-se extremamente útil para a compreensão dos fenómenos de comunicação humana, cujos elementos seriam: a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário.

O modelo de comunicação humana desenvolvido por David Berlo em 1960 tem uma enorme utilidade prática no entendimento deste processo e é constituído pelos seguintes ingredientes (que resultam do aperfeiçoamento dos modelos anteriores): a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor. A fonte é a origem da comunicação com ideias, necessidades, intenções, etc; o objectivo da fonte é expresso na mensagem, através de um codificador que procura dar-lhe significado; em seguida a mensagem é transmitida ao receptor através do canal e é percebida por este depois de devidamente decodificada. É importante realçar que tanto a fonte como o destinatário são sistemas ao mesmo tempo emissores e receptores, o que permite a continuação do processo.

Shannon e Weaver, tendo como objectivos a fidelidade da comunicação electrónica, introduziram o conceito de “ruído” ou factores que distorcem a qualidade do sinal transmitido.

Também aqui nos baseamos no modelo de Berlo para analisar os factores que determinam a efectividade da comunicação e a fidelidade do processo.

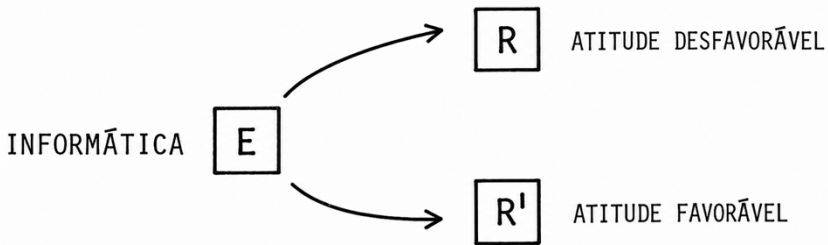
Berlo distingue factores relativos ao codificador-fonte (habilidades comunicacionais, atitudes, conhecimento, sistema social e cultura), factores relativos ao canal (visão, audição, tacto, olfacto e gesto) e factores relativos ao decodificador-receptor que são da mesma natureza do codificador-fonte.

Este modelo traduz a importância do conhecimento do comportamento humano como pré-requisito na análise dos processos de comunicação, de influência, de aprendizagem e consequentemente do processo de mudança.

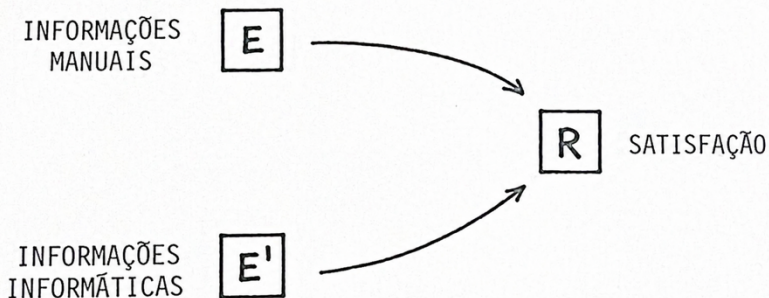
Para se perceber o fenómeno da comunicação humana torna-se indispensável compreender a relação estímulo-resposta e o processo de aprendizagem.

Em termos behavioristas, o estímulo é qualquer coisa que uma pessoa pode receber através dos sentidos e a resposta é qualquer coisa que o indivíduo faça como resultado da percepção do estímulo.

A aprendizagem é uma mudança na relação estável entre um estímulo que o organismo individual percebe e a resposta que o organismo formula de maneira descoberta ou encoberta. Se alguém começa a responder de maneira diferente a um estímulo que já lhe tinha sido presente antes, é porque efectivamente aprendeu uma nova relação estímulo-resposta. Este é um dos objectivos da comunicação — Fazer com que os nossos receptores respondam de formas diferentes a velhos estímulos (ex.: passagem de uma atitude desfavorável a uma atitude favorável em relação à informática que se vem utilizando)



ou fazer com que os receptores respondam com velhas formas e estímulos diferentes (Ex: Admitir igualmente como úteis e satisfatórias as informações prestadas pela via informática tal como acontecia anteriormente pela via manual).



Para que haja aprendizagem é preciso que o organismo interprete os estímulos percebidos e tenha algum controlo sobre as respostas que dá, não bastando o condicionamento reflexivo (trata-se de uma mudança consciente e não manipulada). Por outro lado, tem de haver uma certa continuidade e estabilidade nas respostas, assim como um sentimento de que estas são gratificantes ou compensadoras para a pessoa ou grupo em questão. A aprendizagem começa como se fosse uma experiência nova, ou seja, a resposta

experimental é mantida se a pessoa percebe que as consequências são compensadoras ou é abandonada se não encontra qualquer gratificação.

O processo de comunicação interpessoal é equivalente ao processo de aprendizagem humana, constituindo um instrumento de mudança organizacional bastante precioso. É um meio para obter resultados efectivos no sistema de relação percepção-acção das pessoas ou grupos que pretendemos influenciar.

A comunicação é um processo interdependente, isto é, o emissor influencia o receptor e vice-versa. O feedback, ou efeito de retorno, proporciona ao emissor uma informação referente ao sucesso da comunicação e condiciona as futuras mensagens que a fonte venha a codificar (mecanismo sucessivo e dinâmico de acção e reacção).

Tanto a fonte como o receptor tentam antecipar e fazer previsões sobre a maneira como as outras pessoas responderão às suas mensagens. A criação de expectativas pela fonte sobre o receptor tem contrapartida na criação de expectativas pelo receptor quanto à natureza e comportamento da fonte.

A imagem e as expectativas que temos dos outros (e de nós próprios) condicionam a selecção das mensagens e a maneira como as codificamos. Todos nós existimos dentro de um sistema social e num contexto cultural que influenciam as nossas percepções e a nossa maneira de codificar e decodificar mensagens, de acordo com as expectativas que possuímos.

Sempre que somos capazes de penetrar na personalidade dos outros estamos a desenvolver a nossa capacidade de empatia, ou seja, o processo pelo qual chegamos às expectativas e às antecipações das condições psicológicas internas dos outros.

O conhecimento da composição e do funcionamento de um sistema social é útil para que se possam fazer previsões sobre a maneira como os membros desse sistema se irão comportar em determinada situação de comunicação, uma vez que o comportamento num sistema social determinado apresenta características de estabilidade e previsibilidade — expectativas do papel social.

Quando somos interdependentes uns com os outros para a realização dos nossos objectivos (actividades e profissões) os nossos comportamentos tornam-se especializados e um tanto herméticos. Criam-se então códigos de linguagem e padrões de comportamento específicos do grupo a que pertencemos, dificultando-se a comunicação e a significação das mensagens fora dele.

Esta dificuldade é tanto mais sentida quanto maior for a necessidade de interacção de um grupo específico em relação ao exterior e sempre que o seu objectivo e razão de ser seja a mudança e a transformação de outros grupos pertencentes ao seu ambiente operacional.

De entre as barreiras mais importantes à comunicação e consequentemente ao poder, destacamos o problema da credibilidade da fonte junto dos receptores e a permeabilidade que estes apresentam (ideias preconcebidas, recusa de informação contrária, significados personalizados, etc.). Estas e outras questões merecem destaque enquanto preocupações específicas a ter na configuração da imagem organizacional.

A GESTÃO DA IMAGEM E O PODER — O CASO PARTICULAR DOS ORGANISMOS PÚBLICOS

A imagem, considerada por Perrow como “a maneira mais barata de adquirir poder”, tem sido um factor relativamente

descurado pelos diversos órgãos e serviços do Estado. Nos últimos tempos começou-se a falar, na literatura especializada, em “marketing institucional” como meio de prestigiar a administração pública junto dos administrados, mas continua-se a ignorar o factor imagem como um recurso extremamente valioso nas relações inter-organizacionais e como algo de muito sério na estratégia global das organizações.

Talcott Parsons levantou a questão da autenticidade a propósito da legitimação que os vários elementos do ambiente operacional dão aos produtos e aos serviços prestados por qualquer organização. Na verdade, não é fácil atingir autenticidade junto dos consumidores, principalmente em situação de concorrência de mercado. O conceito de autenticidade não se restringe ao mercado consumidor mas abrange igualmente o prestígio que a organização obtém junto de fornecedores de matérias-primas e equipamentos, instituições de crédito, instituições regulamentadoras, etc.

Os riscos de sobrevivência em situação concorrencial tornam a questão da autenticidade da organização bastante visível e ao mesmo tempo bastante crítica nas instituições privadas e lucrativas. Nos órgãos e serviços públicos, que actuam geralmente em situação de monopólio, nem sempre esta questão é percebida pelos seus responsáveis, o que leva estas instituições a fracassarem junto do público e perante outras organizações com quem interagem no seu ambiente operacional. Muitas vezes se põe em causa a autenticidade de alguns serviços públicos pela imagem de inutilidade e de ineficácia que deles transparece. Esta imagem negativa pode até não ser objectiva, nem corresponder à realidade concreta, no entanto, esta é a representação que prevalece no exterior (imagem social) e é aquela que é percebida nas várias interacções com o ambiente operacional.

Tal como acontece na comunicação individual, a comunicação inter-organizacional baseia-se na imagem subjectiva que cada um tem em relação ao outro. Acabam por não interessar as “verdades” intrínsecas, tornando-se efectivas apenas as imagens aparentes.

A formação da imagem organizacional é pois uma questão básica na estratégia de qualquer organização e em particular nos órgãos e serviços públicos, apesar de geralmente ser omitida por estes. Como disse Mme Roland “o fraco treme perante a opinião, o tolo desafia-a, o sagaz avalia-a e o habilidoso dirige-a.

A imagem é para os psicólogos sociais uma representação mental, na memória colectiva, de um estereótipo ou conjunto significativo de atributos capazes de influenciar e modificar o comportamento.

No estudo das organizações, e por extrapolação do conceito anterior, a imagem resulta de múltiplas e diversas mensagens — relacionadas entre si e com a organização — que, acumuladas na memória colectiva, configuram uma globalidade significativa capaz de influenciar e determinar os comportamentos dos vários componentes do ambiente operacional. Trata-se de um novo conceito, desenvolvido pelo Centro de Investigação e Aplicações da Comunicação (C.I.A.C.) da Universidade de Barcelona e cujo interesse prático começa agora a revelar-se no meio organizacional.

Toda e qualquer mensagem proveniente de uma organização é seleccionada e interpretada pelas suas audiências, com base na imagem que estas construíram e lhes serve de grelha de leitura.

A comunicação externa nas organizações é uma rede muito complexa e diversificada, já que resulta das múltiplas transacções que cada uma das suas sub-unidades tem em

relação ao seu ambiente. Ao contrário do que se poderá pensar não é apenas a partir de uma mensagem ou de um conjunto limitado de mensagens formais, conscientes e premeditadas que se constrói a imagem de uma organização, pois é também a partir de um elevado número de sinais significativos, muitas vezes subjacentes, inconscientes e emocionais, que se constrói a imagem social e pública que tantas vezes surpreende e incomoda a vida das organizações. As mensagens voluntárias e involuntárias constituem a base e o reforço da imagem, e a sua gestão e controlo, apesar de não ser tarefa fácil, é um desafio para qualquer organização.

A imagem da organização aparece muitas vezes fragmentada e descontínua perante as suas audiências, o que dificulta a sua afirmação e a sua autenticidade no exterior. Se a organização não for capaz de dar uma imagem suficientemente coerente de si própria as audiências formularão uma imagem subjectiva que nem sempre é do agrado da organização em causa e que raras vezes corresponde à realidade objectiva.

A acumulação de mensagens significativas e convincentes, susceptíveis de construir uma imagem coerente e positiva da organização é frequentemente surpreendida por mensagens parcialmente deformadoras e que às vezes é o suficiente para romper o processo de acumulação positiva que se vinha obtendo até ali. Não basta que as mensagens se inter-relacionem entre si, é necessário que se associem inequivocamente à organização emissora, para que esta construa a sua imagem e se afirme exteriormente. É importante que exista um estilo organizacional perfeitamente definido como se se tratasse de um fio condutor ou de um sistema específico de sinais significativos e capazes de entrar na memória colectiva.

A imagem organizacional quer-se nítida, estável e progressivamente acumulativa na memória das várias

audiências que a cercam. No entanto, as pessoas na nossa sociedade estão permanentemente sujeitas a fluxos intensivos de estímulos que por vezes atingem níveis elevados de saturação, cuja penetração se torna bastante difícil.

A capacidade de penetração de uma mensagem e a sua captação pelas audiências é um problema difícil, que as tecnologias do marketing e da publicidade têm ajudado a resolver, fornecendo contributos importantes para a teoria da comunicação e da formação da imagem organizacional.

A penetração de uma mensagem tem muito a ver com a sua significação, ou seja, uma mensagem é significativa quando, por um lado, se identifica com as necessidades, opiniões e expectativas reais, conscientes e inconscientes, das audiências e quando, por outro lado, consegue um consenso determinado pela força da convicção que a mensagem é capaz de suscitar.

A imagem, como efeito da qualidade e coerência das comunicações adequadamente geridas pela organização, tornou-se cada vez mais num recurso simbólico de elevado valor e utilidade prática nas relações inter-organizacionais. Ela consegue destacar a verdadeira identidade da organização (o que é e o que projecta ser), consegue transmitir prestígio e portanto sugerir poder, reduz a possibilidade de serem emitidas mensagens involuntárias e contraproducentes, consegue atrair o fornecimento de recursos (orçamentos e financiamentos mais favoráveis), consegue motivar os seus participantes, consegue criar novas necessidades à sua volta e aumentar o potencial de serviços prestados a outras organizações e à comunidade.

A criação e a gestão de imagem é uma tarefa que nada tem a ver com a natureza jurídica da organização (seja ela pública ou privada) nem com a natureza dos objectivos que procura alcançar (lucrativos ou não), ela é uma função de manutenção

Comunicação e relações de poder na informatização...

e de desenvolvimento e é uma condição de sobrevivência de qualquer organização como esqueleto e suporte da sua integridade interna e externa.

A INFORMÁTICA COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA

OS ASPECTOS POLÍTICOS RELACIONADOS COM AS ORGANIZAÇÕES E COM A INTRODUÇÃO DA INFORMÁTICA

Todo e qualquer técnico ou agente de mudança organizacional deve possuir, para além do conhecimento tecnológico da sua área específica, um conhecimento e uma habilidade sócio-política, na medida em que a sua actividade só se concretiza económica e socialmente quando é capaz de influenciar os outros e mudar a sua cultura e o seu comportamento.

Esta dupla perspectiva traduz o pequeno salto que separa a concepção (tecnológica) da implementação (sócio-económica) e o êxito ou o fracasso em que pode resultar um novo sistema ou qualquer mudança organizacional.

A implementação de sistemas de informação, nomeadamente através do seu tratamento automático, passa pelo reconhecimento do seu lado sócio-político, pois a introdução de mudanças no meio organizacional altera inevitavelmente o sistema de aquisição e manutenção de poder e as relações de dependência que vigoravam até aí.

Tal como referimos a propósito do estudo do poder nas organizações, não é fácil admitir as organizações como sistemas políticos (isso é coisa de partidos...), nem reconhecer que as pessoas possam evidenciar um comportamento político, como fenómeno individual e grupal, particularmente relevante em circunstâncias de mudança.

O reconhecimento das organizações como sistemas políticos não é novo e tem como pioneiros, nos anos 60, alguns investigadores organizacionais do Tavistock Institute de Londres (Burns e Stalker). Mais recentemente, com os problemas ocorridos a propósito da introdução da informática

nas organizações, surgiu um interesse crescente pelo estudo dos aspectos político-sociais da mudança organizacional (Manford e Pettigrew) e, no caso específico da informática, destacamos os estudos actuais das escolas escandinava e canadiana (Bjorn-Andersen e Lucas).

A força e o poder da informática e a sua capacidade de penetração e aplicação na maioria dos sistemas organizacionais, tornou crítica a questão da mudança e tornou mais evidentes os seus aspectos políticos, já que a informática criou novos centros de poder quase que exclusivamente justificados e protegidos por uma tecnologia em crescimento explosivo e beneficiando de um certo efeito de surpresa e deslumbramento face às performances dos novos equipamentos.

A emergência de novos centros de poder, relativamente autocontidos e determinísticos, perturbou a relação entre os vários departamentos assim como a distribuição dos recursos e do status organizacional entre os vários grupos de interesse.

Toda e qualquer organização é caracterizada por uma diversidade de grupos de interesse que se autoprotege e cujo sucesso depende da maior ou menor habilidade com que são capazes de resolver problemas de relação com os grupos vizinhos e concorrentes. Longe está a utopia da solidariedade institucional e do desprendimento individual em favor dos objectivos organizacionais. A convergência é um valor e um princípio organizacional tal como a Paz é um valor ético e social à escala mundial, mas não podemos ser ingénuos ao ponto de acreditar que a nossa análise e a nossa acção irá transformar radicalmente os vários grupos de interesse ou, o que é mais grave, omitirmos a sua existência real.

A existência de vários grupos de interesse na organização e fora dela é um pressuposto de que deve partir qualquer

analista e a sua identificação e diagnóstico correctos devem fazer parte do seu plano de trabalho. Os grupos de interesse constituem-se nas organizações através de vários motivos: divisão de tarefas, interesses particulares a proteger na relação com os outros, antiguidade, capacidade de inovação e mudança, formação académica, dimensão, etc.

Os grupos de interesse reagem, como qualquer organismo vivo, às perturbações do meio ambiente e, em particular, às mudanças tecnológicas, já que estas vão perturbar inevitavelmente o seu “status quo” e a sua maneira de viver e de ver as coisas. Cada grupo é caracterizado por um conjunto de traços culturais (sistema de valores, perspectivas temporais, estilos cognitivos, maneiras de solucionar os problemas, linguagem, etc.).

Todo e qualquer grupo de interesse se assume com um “racionalismo” próprio, acusando os outros de “irracionais” e reagindo a agressões com outra agressão como esta para resolver os seus próprios problemas. Entre os vários “nós” e os vários “eles” o analista tem dificuldade em manter um ponto de vista neutral, mas deve partir do princípio de que o estudo de divergência e do subjectivismo fazem parte do seu trabalho e deve conhecer perfeitamente as tentações e os riscos que ele próprio corre como ser humano.

Os grupos de interesse constituem-se em pequenas oligarquias e não têm todos o mesmo poder dentro da organização. É um certo grupo dominante que acaba por impor as suas regras formais de comportamento, a sua linguagem, a sua maneira de ver os valores, o seu vocabulário, o seu “feeling” acerca do fazer as coisas e de solucionar problemas, etc. Constrói-se a partir desta dinâmica e competição, aquilo a que se pode chamar a cultura dominante na organização, que irá determinar o seu lado formal e a sua

imagem exterior e foi constituído o principal ponto de partida de qualquer mudança.

O processo político nas organizações envolve variáveis que estão ligadas à divisão do trabalho e à distribuição dos recursos (materiais ou simbólicos). Cada grupo dispõe de um grau de especialização técnica e de uma importância ou status social. Os recursos são geridos e distribuídos em função da divisão do trabalho e na maioria dos casos discricionariamente, nomeadamente salários, regalias, oportunidades de promoção, novos equipamentos, novas instalações, contratos sobre as tarefas e tecnologias, pessoas e informação, etc.

A capacidade política de cada grupo de interesse varia consoante o poder de mobilização de recursos de que dispõe e a capacidade de legitimar a sua cultura perante os outros. O aparecimento de novos departamentos e de novas tecnologias deve levar em conta as regras do jogo, determinando o grau de viabilidade da mudança e a zona de indiferença (ou de partilha de poder) que cabe a cada grupo de interesse já instituído.

Se os vários grupos da organização não se envolvem nem adoptam uma atitude proactiva em relação ao “intruso” é de esperar uma atitude reactiva, sobretudo quando a mudança não é compatível com a cultura e o sistema de poder da organização. Este fenómeno é particularmente sensível e visível no caso da introdução da informática já que mexe com um recurso particularmente valioso como é a informação, assumindo muitas vezes foros de uma autêntica apropriação de coisa alheia.

Para além dos aspectos políticos intra e inter-organizacionais existem os aspectos políticos nacionais e internacionais em

que cada organização interfere como agente ou como recipiente.

A política de aquisição de equipamentos informáticos é um exemplo bastante claro e é um desafio para qualquer organização capaz de assumir plenamente a sua responsabilidade à escala nacional (Nora e Minc). Ninguém hoje acredita na inocência das decisões a este respeito tomadas ao nível de cada organização e das repercussões que estas podem ter à escala nacional. O desenvolvimento da tecnologia nacional (microinformática por exemplo) pode ser estimulado ou boicotado consciente ou inconscientemente pelas decisões organizacionais. Também aqui a inserção ou não nos objectivos nacionais e numa estratégia global de desenvolvimento (quando existe) é uma questão política, que envolve a responsabilidade e a vontade dos governos e dos dirigentes organizacionais.

Em países de fracos recursos, o desenvolvimento tecnológico baseado na sua “inteligência” é uma esperança (OCDE) e a viabilização económica de projectos de investigação universitários ou outros (ENER 1000 por exemplo) passa pelas oportunidades que lhes são criadas ao nível operacional pelas grandes instituições nacionais, nomeadamente a Segurança Social e as Finanças.

No plano internacional a informática tem vindo progressivamente a ser enquadrada pelos mais importantes organismos, designadamente os grupos de trabalho permanentes no comité sobre Estratégias e Políticas de Informática (SPINCO) no âmbito da UNESCO, as resoluções e recomendações da Comissão da Ciência e Tecnologia no âmbito do Conselho da Europa, o grupo de trabalho sobre a política de informação da informática e das comunicações no âmbito da Direcção da Ciência, da Tecnologia e da Indústria da OCDE, a IFIP, etc.

O comportamento político é uma realidade que não pode portanto ser escamoteada e, tal como acontece com um bom diplomata, o analista organizacional deve ser capaz de ver pelos olhos do lado oposto, como num jogo de xadrez, e reconhecer onde é que os interesses se intersectam e conduzem a vantagens mútuas. Devemos ainda ter sempre presente que uma atitude doutrinária e irreduzível traz tantas desvantagens na política organizacional como na política nacional e internacional.

AS DIFICULDADES DE COMUNICAÇÃO TÉCNICA E DE MUDANÇA INTER- ORGANIZACIONAL – O NOSSO MODELO ESQUEMÁTICO

Hoje em dia o homem passa a maior parte do seu tempo a manipular símbolos em vez de coisas. Mesmo aquelas profissões que noutros tempos manipulavam directamente máquinas e objectos concretos têm vindo a passar progressivamente para a manipulação de sinais e comandos simbólicos. O rigor e a precisão mecânicas exigem rigor e precisão na comunicação técnica.

O vocabulário técnico fornece um conjunto completo de conceitos partilhados por um grupo homogéneo de pessoas a quem chamamos, no capítulo anterior, grupos de interesse. O processo de comunicação entre técnicos portadores de uma linguagem e qualquer outro tipo de linguagem diferente, torna-se extremamente difícil. Cada grupo ou organização cria a sua própria realidade subjectiva que lhe serve de referência na comunicação e na avaliação dos outros.

Este esquema conceptual da organização torna-se especialmente relevante no processo de absorção de incerteza, isto é, no processo de mudança através da pressão exterior e,

uma vez que os factos exteriores (introdução da informática por exemplo) são decodificados interiormente com base no esquema conceptual subjectivo da organização em foco. Aquilo que um agente de mudança pretende introduzir numa organização pode não ser o mesmo que os membros dessa organização percebem e pode-se facilmente romper o processo de comunicação e as intenções de mudança.

Este desequilíbrio conceptual entre o agente de mudança e o receptor só poderá ser ultrapassado se existir um elevado grau de confiança e aceitação deste em relação àquele e se no discurso técnico forem respeitados os mecanismos da comunicação garantida uma elevada habilidade nas relações interpessoais.

O discurso técnico deve, em primeiro lugar, ter em atenção a audiência a quem se destina e o grau de familiaridade desta em relação ao tema. Mais do que exhibir conhecimentos e detalhes técnicos, interessa ser efectivo na comunicação. Um dos maiores riscos das apresentações técnicas é o envolvimento em pormenores supérfluos, ofuscando-se a globalidade e a essência do problema.

A audiência deve sentir-se motivada pelo tema e pelo tipo de apresentação que é feita. A motivação não é uma qualidade intrínseca imutável das pessoas, ela constrói-se e desenvolve-se através de estímulos exteriores.

A linguagem quer-se simples e clara, o objectivo de qualquer apresentação técnica é comunicar, qualquer que seja o grau de tecnicidade do tema. Sempre que a linguagem ultrapassa o nível de percepção da audiência esta deixa de ser simples ou simplesmente de ouvir e passa a sentir-se incomodada. Através dos nossos mecanismos selectivos de percepção, e de um modo geral, todos nós ouvimos e lemos apenas aquilo que

gostamos de ouvir e de ler, discriminando o que não nos interessa.

Se por um lado o objectivo de apresentação técnica é apresentar a totalidade do problema através de um tratamento equilibrado de todas as suas partes, por outro lado, deve-se ter em atenção os interesses particulares da audiência e estar preparados para aprofundar qualquer parte se isso for solicitado. O aprofundamento do tema de uma parte não deve partir dos interesses particulares do apresentador mas deve corresponder unicamente à vontade da audiência e como suporte à sua atenção.

No caso de apresentações a dirigentes deve-se ter particular atenção com os aspectos genéricos e com a globalidade do problema. A este nível, o tempo é consumido, a selecção do que é verdadeiramente importante e o conhecimento dos objectivos e prioridades dos dirigentes em causa, deve condicionar o conteúdo e o plano da apresentação. A informática é, para os dirigentes de hoje, uma das inúmeras áreas do conhecimento para que eles devem estar sensibilizados e um meio poderoso para solucionar os seus problemas, mas não podemos supor que eles irão privilegiar com o seu tempo e interesse qualquer das disciplinas que os “bombardeiam” hoje em dia (planeamento, estatística, técnicas de direcção e decisão, organização, psico-sociologia, informática, direito, etc.).

“Mais do que tentar vender” o agente de mudança deve fazer com que o utilizador queira comprar” (Keen). Trata-se de um problema de comunicação entre dois pontos de vista bastante diferentes e que, à partida, é indispensável compatibilizar.

Ao contrário do que acontece noutras obras e trabalhos técnicos, o agente de mudança deve abdicar dos seus “direitos de autor” nas relações com as entidades que solicitam a sua

colaboração e ajuda. O prestígio e o sentimento de dependência, necessários à continuação dos trabalhos e à sobrevivência das instituições agentes, controlam-se no subconsciente do utilizador e não há necessidade de tornar explícitos (e quase desafiadores) estes sentimentos. Insistir na autoria dos trabalhos centrando todos os “louros” no agente de mudança ou na instituição que o representa é uma acção ingénua e insegura que inevitavelmente provoca uma reacção e um mecanismo de defesa em relação àquilo a que podemos chamar a prepotência ou um pseudo-marketing.

A “guerra” dos símbolos institucionais e das entidades emissoras, são exemplos vivos da interpenetração existente entre os fenómenos de comunicação e de poder, e da maneira como se menosprezam os resultados dos trabalhos em favor do prestígio e da vaidade pessoais.

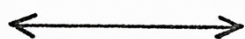
Vimos defendendo em todo o nosso trabalho uma perspectiva diferencial das organizações que se comunicam entre si e, em particular, entre os agentes e os receptores da mudança. Estas diferenças manifestam-se não mais apenas nos pequenos pormenores das relações quotidianas e levantam vários problemas de comunicação, mais ou menos conflituosos, entre entidades com culturas e objectivos diferentes.

As organizações, tal como nós as entendemos, são sistemas políticos abertos, compostos por vários grupos, que se intercomunicam uns com os outros, com interesses raramente coincidentes, resultantes de funções e responsabilidades diferentes (diferenciação estrutural).

Porque a descrição exhaustiva de situações próximas da realidade se poderia tornar fastidiosa, optámos pela análise de um modelo de representação gráfica bastante simplificado mas suficientemente útil para o estudo das dificuldades da comunicação técnica e de mudança inter-organizacional.

Escolhemos uma representação piramidal do tipo tradicional, diferente da representação concêntrica exposta nos segundo e quinto capítulos deste trabalho, em que, sobretudo, se realçava o núcleo técnico em contraste com as unidades periféricas e transpositoras dos limites organizacionais (marketing, etc.).

Vejamos esquematicamente, e a título de legenda, os dois tipos de relação que iremos considerar no nosso modelo:



Relação cordial



Relação conflitante

O grau de abertura requerido nas zonas limítrofes de cada organização, consoante a natureza dos seus objectivos e o grau de dependência em relação ao exterior, será representado do seguinte modo:



Estrutura
fechada



Estrutura
aberta

O tipo de competência dos seus órgãos internos, associado ao seu grau de abertura e tolerância em relação aos outros com

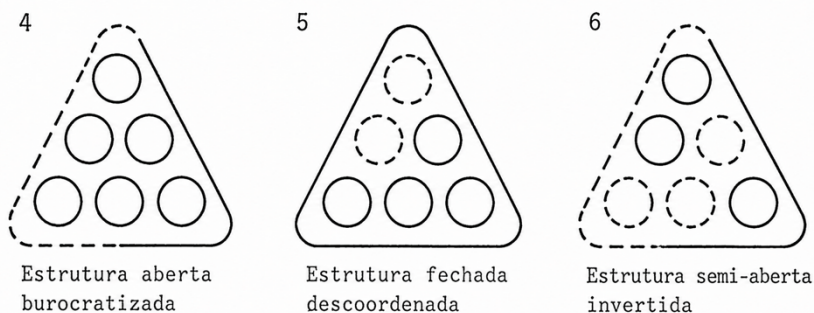
quem têm necessidade de comunicar, terá as seguintes formas:



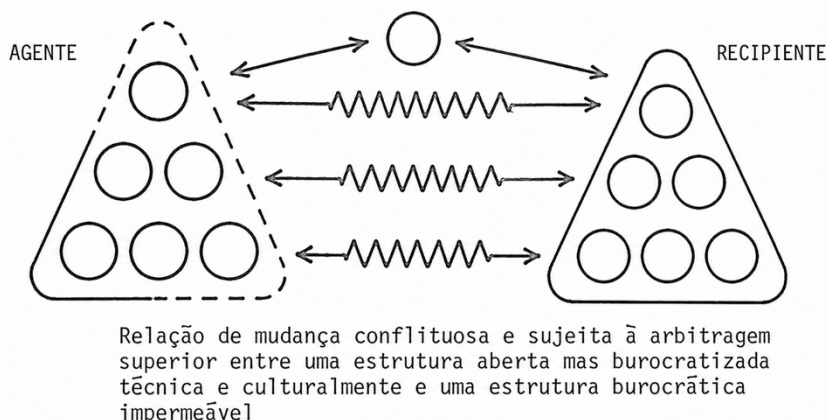
Partindo dos três níveis organizacionais consagrados (estratégico, organizacional e operacional) e das representações acima expostas, vejamos os três exemplos típicos de estruturas coerentes:



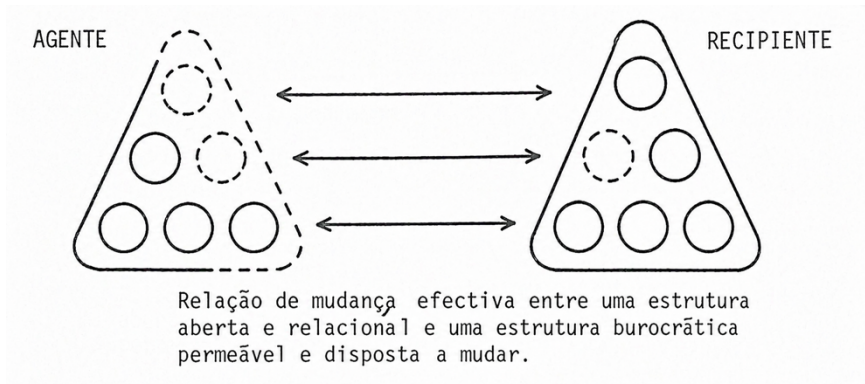
Mas a realidade nem sempre se comporta de maneira coerente e eis alguns exemplos do que poderíamos chamar estruturas patológicas:



É visível nestes três últimos exemplos um desacerto completo entre as necessidades impostas à organização (triângulos exteriores) e o comportamento ou competência dos seus elementos internos (círculos interiores). Esta incompatibilidade ou mau posicionamento dos elementos organizacionais determina muitas vezes o insucesso da mudança, tornando-a conflituante.



A efectividade da mudança depende em grande parte da estrutura e competência da entidade agente e da disponibilidade da entidade recipiente. A disposição dos órgãos e a habilidade das pessoas permite uma comunicação cordial entre culturas e tecnologias diferentes, assegurando-se, ao mesmo tempo, a integridade e independência do núcleo técnico de cada uma das entidades em confronto.



HOMENS, MÁQUINAS E ORGANIZAÇÕES

Para além da comunicação entre pessoas, grupos e instituições, não podemos omitir neste trabalho os problemas de comunicação entre pessoas e máquinas, estas entendidas como resultado do poder criativo do homem e como instrumentos postos ao seu serviço.

A expressão homem-máquina é bastante ambígua, dado que na realidade se trata de uma relação entre o utilizador ou operador da máquina e o técnico ou técnicos que a conceberam e a prepararam para aquela interacção.

A concepção de um sistema interactivo entre pessoas e máquinas coloca simultaneamente dois problemas, um relativo à estrutura e funcionamento do equipamento e outro relativo ao comportamento da pessoa que o irá utilizar. O êxito desta relação depende das grandes opções efectuadas aquando da sua concepção, já que existem facilidades e limitações que se irão colocar ao utilizador e que, inevitavelmente, o irão condicionar durante toda a vida do sistema.

Felizmente para alguns sistemas, o homem é uma criatura bastante flexível, adaptável e conformada, o que permite, em muitos casos, um grau aceitável de relacionamento. No entanto, a cooperação efectiva entre pessoas e máquinas requer, à partida, um conhecimento profundo da lógica do

comportamento humano, evitando-se toda a espécie de centralismo e prepotência da máquina.

No caso concreto da informática, cada vez se dá mais ênfase à cooperação entre o computador e os seus utilizadores em detrimento de uma certa especialização e isolamento informático, deixando-se progressivamente de utilizar a máquina como bode expiatório para os erros de concepção humana e como refúgio tecnocrático para alguns fracassos.

O conhecimento da psicologia humana é um ingrediente necessário ao desenvolvimento de todo o tipo de sistemas informáticos e especialmente no que se refere aos sistemas interactivos. Os processos de representação da informação, os mecanismos de percepção e interpretação e o problema da linguagem (natural ou estereotipada) são algumas das principais áreas em estudo na chamada psicologia ergonómica e que muito interessam ao desenvolvimento de sistemas.

A lógica formal usada no desenvolvimento informático é convencional e simplificadamente diferente da lógica quotidiana, sobretudo por razões tecnológicas. Se isso se torna indispensável em situações próximas da máquina, achamos que em situações mais periféricas e próximas do utilizador deve-se fazer um maior esforço de adequação da máquina ao homem.

A lógica, como a matemática, é uma disciplina estrutural composta por um conjunto de princípios e operações que podemos usar na manipulação de palavras e frases, com o objectivo de reduzir a margem de incerteza, mas está longe de representar a realidade em toda a sua complexidade. A lógica científica, à semelhança da comunicação, é um processo e um meio de ver o mundo e de impor uma estrutura, o mais objectiva possível, às nossas percepções. “O cientista tal como

o artista limita-se a construir realidade” (Berlo). Podemos acreditar na nossa capacidade de seres racionais, mas podemos deixar de admitir os limites da nossa percepção. Impor uma estrutura para reduzir a incerteza e manipularmos a realidade é um objectivo e uma necessidade de todo o ser humano e da prática científica, mas nem por isso podemos esquecer o quanto, entretanto, por comodidade, desprezamos pelo caminho. Esquecer as pessoas e a sua complexidade, em sistemas que irão ser postos ao seu serviço, pode ser bastante cómodo, mas muito pouco científico.

A formação dos utilizadores e a documentação dos sistemas são vulgarmente apresentadas como ingredientes necessários ao êxito das aplicações informáticas. No entanto, raramente se ultrapassa a lógica formal dos técnicos e se arriscam mais linguagens naturais, facilmente comunicadas e com um carácter normativo e mecanicista característico dos sistemas burocráticos, onde o homem é uma peça despersonalizada e pré-determinada pelos manuais de procedimentos. É aqui que, em nosso entender, a informática se aproxima muito das regras de funcionamento dos sistemas burocráticos e tem sido aproveitada abusivamente para perpetuar esse modelo de organização.

Para Max Weber a burocracia é uma organização ligada por normas escritas, baseada num sistema de divisão do trabalho, fixando regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, aproveitando seriamente a previsibilidade do comportamento humano, etc. Weber apresenta ainda um conjunto de vantagens no seu modelo burocrático ideal, nomeadamente a racionalidade, a precisão, a rapidez, a univocidade de interpretação, a uniformidade de procedimentos, a constância, a confiabilidade, etc.

Não é difícil encontrar algumas semelhanças entre a racionalidade burocrática e a racionalidade informática,

talvez porque este foi o modelo organizacional que melhor serviu os propósitos de uma certa informática auto-centrada e prepotente. Tal como a burocracia foi posta em causa por existirem pessoas envolvidas no sistema, também a informática hoje vai mudando progressivamente a sua imagem negativa de outrora, principalmente com a introdução da microinformática e a participação dos utilizadores no desenvolvimento dos sistemas.

Não queremos deixar transparecer aqui a ideia de que concordamos com a identidade entre a burocracia e a informática, ela apenas aconteceu e acontece por má inserção da tecnologia informática no meio organizacional e em cada um dos modelos de gestão julgados mais adequados para cada caso. Hoje em dia a tecnologia permite servir qualquer modelo de gestão, centralizado ou descentralizado, e é uma decisão estratégica que não cabe à informática.

As organizações, para fazerem face a situações repetitivas, criam hábitos que tomam a forma de procedimentos operacionais padronizados e de rotinas quase sempre possíveis de serem suportadas por computador, permitindo-lhes deste modo economizar o esforço de pensamento em situações idênticas e libertando tempo e energia para problemas e situações não programáveis e imprevistas.

Todos os agrupamentos sociais possuem um certo grau de burocratização, como garantia de estabilidade e certeza, mas tal como a burocracia nunca poderá ser o modelo de organização ideal e total previsto por Weber, uma vez que existem pressões e contingências à sua volta, também a informática dificilmente poderá cumprir o sonho de cobertura integral da organização — o “sonho dourado do MIS” — a não ser em casos em que este se confunda com uma grande máquina susceptível de funcionamento autónomo e fechado (robótica).

A repartição de funções entre homens e máquinas não permite uma catalogação pré-estabelecida, dado o dinamismo que caracteriza a tecnologia. O desenvolvimento tecnológico tende idealmente para a supressão do trabalho humano mas, enquanto no mesmo sistema (de informações) tiverem de coexistir máquinas e pessoas, em maior ou menor grau de interacção, o estudo dos sistemas homens-máquinas é um imperativo nas acções concretas de mudança organizacional e deve ser correctamente diagnosticado e planeado.

O progresso, em termos tecnológicos, consiste na concepção de máquinas cada vez mais aperfeiçoadas, não sendo possível estabelecer comparações funcionais entre pessoas e máquinas, mas no estudo da repartição de funções entre estes dois polos do mesmo sistema deve-se garantir uma integração e complementaridade o mais perfeitas possível.

A título de exemplo, e não deixando de arriscar alguma polémica, podem-se tomar como válidas, e de certo modo intangíveis, as seguintes diferenças entre homens e computadores:

O computador ultrapassa o homem em velocidade e em precisão nas tarefas de pesquisa e localização dos dados, explorando rotineiramente todas as soluções possíveis, guiado por uma programação heurística, isto é, através de regras sistemáticas que evitam qualquer tentativa de exploração inútil e dispendiosa. Se houver alguma coisa a encontrar, o computador acaba sempre por cumprir essa missão;

O computador ultrapassa em muito o homem na capacidade de memorização a longo prazo;

O comportamento do computador é disciplinado, trabalhador e não emotivo, permitindo ao homem libertar-se da servidão que o vem caracterizando há muitos séculos;

O homem tem uma velocidade de acesso à sua memória muito mais rápida que o computador, possuindo igualmente uma capacidade de reconhecimento de figuras muito superior a qualquer máquina;

Mas o que caracteriza sobretudo a pessoa humana é a sua capacidade para lidar com a incerteza e a ambiguidade, pois por mais avançados que se encontrem os estudos sobre “inteligência artificial” o computador continuará sempre a manipular certezas mesmo que tenham por objectivo ajudar a resolver incertezas e probabilidades humanas.

“Não há que ter medo da informática, a não ser que os homens comecem a comportar-se como computadores” (Bjorn-Andersen).

OS LIMITES DA RACIONALIDADE NO PROCESSO DE MUDANÇA – OS MODELOS

Todos nós podemos resolver problemas utilizando os métodos mais variados: apelar ao sobrenatural, apelar para a autoridade dos mais velhos e experientes, intuição, bom senso, etc. Mas apesar de continuarmos a utilizar todos os dias estes métodos, sem que disso muitas vezes tenhamos consciência, são os métodos ditos científicos que merecem a nossa maior atenção e que encontram o reconhecimento e o apoio geral no mundo dito civilizado.

O método científico como instrumento de resolução de problemas complexos é indispensável à vida humana, mas o método científico ou racional como fim em si mesmo e como modelo de comportamento confundido com o funcionamento da máquina é um perigo que não podemos deixar de aqui alertar.

Em termos organizacionais persistem e ainda são dominantes os modelos mecânicos das escolas clássicas (Taylor e Fayol) e burocráticas (Weber), e o que é mais preocupante, é que em termos psico-sociológicos está-se a assistir a uma valorização deste modelo de comportamento, como meta a ser atingida pelo homem dos nossos dias.

Henri Lefebvre coloca-nos o dilema de nos reconhecermos como “Antropos” ou “Cibernantropos” e dá-nos alguns sintomas do comportamento destes últimos: “O cibernantropo denuncia-se pela sua admiração pelo autómato, criatura sua e à sua imagem...” “O cibernantropo admira e receia o autómato, isto é, admira a superioridade das máquinas”. Nesta perspectiva a diferença entre a máquina e o homem residiria apenas na inferioridade deste. Enquanto a máquina não tem falhas, possui uma memória infalível e dispositivos impecáveis e equilibrados de funcionamento, os pobres seres humanos distinguem-se pelas suas misérias, ou seja, os fracassos, os esquecimentos, as lacunas, as divagações, a emotividade, o sofrimento, as angústias, as ilusões, as ambiguidades, etc. — o cibernantropo lamenta a fraqueza humana e aspira a funcionar, ou seja, não pretende ser mais que uma simples função mecânica: “Aquela máquina...”

Mas o que se propõe neste capítulo não é regressar a um humanismo fantasioso mas tão somente situar os limites da racionalidade humana enquanto forma de resolução de problemas, queremos aprender a encontrar soluções sem nos deslumbrarmos ou sem nos submetermos à sua tirania, a máquina é obra do homem e não podemos permitir que se transforme no seu modelo de comportamento.

O método científico como método racional de resolução de problemas pode ser comparado com o processo de tomada de decisão por via racional. Já não se trata, como na antiguidade, de encontrar respostas finais e decisivas para os problemas

postos ao homem, pois o conhecimento humano cada vez mais se sustenta na probabilidade e detrimento da certeza. O método científico moderno caracteriza-se pela busca de objectividade e redução da subjectividade, pela selectividade e discriminação entre alternativas conhecidas a partir de um esforço de criatividade humana que resulta da abertura de espírito do cientista.

A racionalidade do método científico aplicada aos sistemas abertos organizacionais não passa de uma racionalidade limitada e sustentável apenas por razões operacionais e económicas.

Perante uma situação demasiado complexa todos nós procuramos, de maneira mais ou menos inconsciente, simplificar o problema que nos é apresentado por forma a sermos capazes de o enfrentar e resolver. A simplificação significa que consideramos como inexistentes algumas complexidades do mundo real, isto é, trata-se de um processo de abstracção ou fecho do sistema num modelo susceptível de ser analisado e operado.

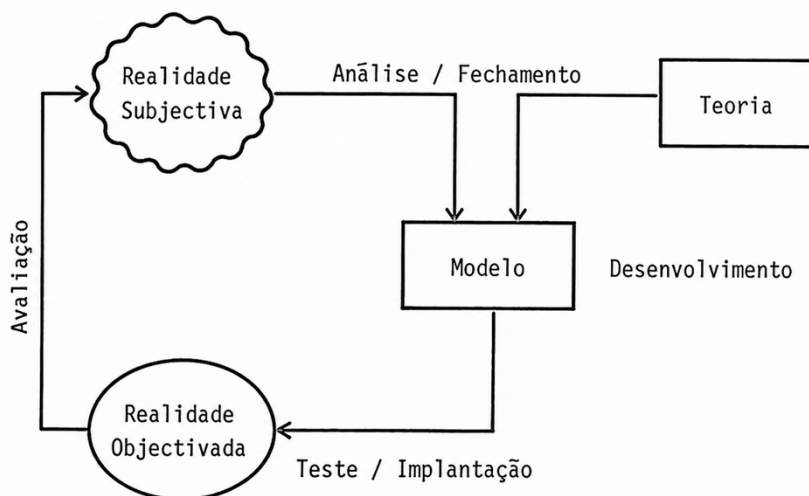
A questão está em saber exactamente qual a dose apropriada de simplificação sem que se corra o risco de destruir a essência do problema, isto é, em que medida o modelo se pode afastar da realidade sem que deixe de a representar de maneira satisfatória.

Os modelos que mais se aproximam da situação concreta podem ser considerados realistas, mas o excessivo número de variáveis incorporadas no modelo tornam-no confuso e embaraçoso se não mesmo inútil. Por outro lado, as versões mais simplificadas e mais abstractas do mundo real conduzem-nos a raciocínios estreitos e estereotipados, caracterizados no meio social pela intolerância e dogmatismo.

O fechamento (ou modelagem) é um mecanismo de defesa humana contra as incertezas do mundo real. Boulding refere-se do seguinte modo ao processo de fechamento: “A espécie humana parece ter uma disposição fundamental a limitar a sua agenda, frequentemente de forma bastante arbitrária, talvez por receber uma sobrecarga de informações. Todos nós sofremos, em maior ou menor grau, de agorafobia, ou seja, medo dos espaços abertos, especialmente dos espaços abertos localizados na mente. Como resultado, todos nós tendemos a retirar-nos para os cómodos redutos dos espaços fechados das agendas e responsabilidades limitadas, para o tribalismo, para o racionalismo e para o sectarismo e dogmatismo religioso e político”.

O fechamento pode ser inconsciente, disfuncional e levado a extremos (verdadeiras palas como nos burros) ou pode ser deliberado, funcional e analítico como acontece em muitas situações organizacionais e em particular num processo correcto de informatização.

A informática nasce de um processo de modelação que se transforma ele próprio em realidade, daí a importância e a responsabilidade de conhecermos os aspectos comportamentais e transaccionais deste processo.



Por trás do modelo existe uma relação dialéctica entre as formulações teóricas e a realidade concreta onde se pretende actuar — um diálogo problemático entre a teoria e a prática.

A realidade existente tem um valor subjectivo para os utilizadores e outro para os agentes de mudança, que nem sempre são coincidentes. Só é possível introduzir mudança se o utilizador sentir desconforto (ruptura) no sistema actual, capaz de lhe provocar a necessidade de mudar.

A introdução e transformação da realidade actual a partir de uma análise subjectiva e unilateral por parte do agente de mudança é a razão de muitos fracassos no desenvolvimento de sistemas informáticos, como acção específica de mudança organizacional.

O modelo deve reflectir as necessidades de mudança percebidas pelo utilizador e tanto quanto possível ser reconhecido por este como um espelho da sua realidade e como uma obra sua.

A realidade resultante, e assim objectivada, irá ser inevitavelmente comparada e avaliada com a realidade anterior e com a respectiva escala de necessidades, a partir de

uma correspondente escala de satisfação entre utilizadores e agentes de mudança (o que está bem para uns pode não satisfazer os outros).

Esta tentativa de coincidência entre utilizadores e agentes de mudança no que se refere a necessidades e satisfações (referenciais dos modelos adoptados) nada tem a ver com a coexistência destes dois papéis na mesma organização, pois é bastante difícil provar a correlação entre o sucesso da mudança e a qualidade de membro interno à organização do respectivo agente transformador (catalizador). A autoridade e o patrocínio da mudança, esses sim, passam obrigatoriamente pelos responsáveis mais elevados da organização dentro da competência hierárquica que lhes assiste.

A mudança não participada e não assumida pelos utilizadores (modelos meramente teóricos) poderá efectivar-se pela via da força ou da autoridade, mas pagando elevados custos psicológicos através do conformismo e da resignação, cuja tensão reprimida será o motivo para novas, e quantas vezes mais profundas insatisfações futuras.

No processo de construção do modelo, a primeira fase consiste na delimitação dos fenómenos a abordar, isto é, quais os limites do sistema que se pretende modelar, caracterizando-se com precisão os objectivos que se visa alcançar (estratégia). Surge no início um modelo verbal que inclui as variáveis pertinentes (conceitos, dados e entidades) e em seguida um modelo estruturado dotado de uma arquitectura interna (estruturas, interacções e processos), chegando-se por último a um modelo funcional caracterizado pela sua capacidade operatória que, no caso da informática, incluirá a solução em computador. É importante realçar que cada uma das fases sucessivas de modelação introduz um grau de formalização suplementar (fechamento do sistema).

A elaboração de modelos enquanto representações o mais possível aproximadas do mundo real, mantendo simultaneamente um elevado grau de operacionalidade, é uma verdadeira arte que exige aptidões específicas, nomeadamente uma percepção sensitiva e selectiva dos elementos e situações concretas, por forma a poderem ser manipuladas por pessoas e máquinas.

O processo de modelação nunca pode ser linear e irreversível, ele deve suportar inúmeros e sucessivos testes face à realidade, ao longo do seu desenvolvimento.

OS ASPECTOS POLÍTICO-ORGANIZACIONAIS NO PLANEAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Tivemos já a oportunidade de analisar, ao longo dos capítulos anteriores, os lados técnico, organizacional e político da mudança, como processo planeado e sistemático de comunicação, de aprendizagem e de verdadeira intervenção cultural. Gerir a mudança é, como vimos, uma tarefa bastante complexa e multidisciplinar, caracterizada por uma relação de entre-ajuda dentro de um clima de confiança e credibilidade.

A primeira situação problemática, e a única de que temos geralmente consciência, surge na determinação da própria solução técnica, onde as opções deveriam, à primeira vista, ser fáceis e bastante pacíficas. No caso da informática, por exemplo, temos de admitir que, do ponto de vista do sistema de informações, nem sempre é inevitável o recurso ao tratamento automático, mesmo que tecnologicamente esta solução seja possível e tentadora. O sistema de informações existe independentemente da informática e admite muitas soluções fora dela.

Infelizmente a maioria das metodologias propostas para o planeamento de sistemas de informações conduzem-nos quase que obrigatoriamente à utilização do computador. Por exemplo, o método mais popularizado actualmente entre nós, o B.S.P. (Business Systems Planning) é uma proposta de um grande construtor informático que, como é óbvio, tem os seus interesses comerciais.

Mas para além das divergências de natureza técnica, surgem normalmente, de maneira mais encapotada e discreta, divergências de natureza política e organizacional que raramente são levadas em consideração no processo de mudança. Os trabalhos técnicos são quase sempre planeados ou desenvolvidos sob um pressuposto de neutralidade política, manifestando uma aparente independência em relação aos fenómenos de poder. E no entanto, é frequente ouvirmos alguns técnicos culpabilizarem os gestores e os políticos do insucesso e das dificuldades colocadas à implementação dos seus projectos, como se a tecnologia que estes técnicos dominam justificasse só por si o imperativo da mudança nesse sentido.

O que iremos propor neste capítulo não é propriamente uma metodologia mas uma nova perspectiva de abordagem para o planeamento dos sistemas de informação, enquanto tarefa global e contingente dentro de um contexto sócio-político mais vasto do que é habitual supor, sobretudo na perspectiva do sistema decisório.

As metodologias conhecidas partem normalmente de uma realidade “fabricada” que se pressupõe como mais conveniente para o êxito dos trabalhos de mudança e não arriscam qualquer opinião sobre possíveis situações de incerteza e conflito. À partida toma-se como certa a motivação dos dirigentes e a aceitação clara e inequívoca do papel desempenhado pelos agentes de mudança. A partir daí, não é

difícil inventar fases metodológicas com um certo grau de certeza e operacionalidade, capazes de nos dar a ilusão das vantagens e do sucesso inerentes ao “pronto a vestir”.

A mudança não é um objectivo em si mesmo, ela resulta de um nível suficiente de expectativas e necessidades para mudar por parte de quem tem poderes para isso, e apenas se a maneira anterior de resolver os problemas estiver esgotada e se mostrar de certa maneira ineficaz aos olhos dos responsáveis. A este propósito já tivemos oportunidade de demonstrar a natureza psicológica, social, política e não apenas tecnológica do fenómeno da mudança.

Se acreditarmos apenas que a mudança só é possível a partir da geração espontânea da vontade por parte dos dirigentes organizacionais mais “iluminados”, tornamos improvável a mudança em muitas organizações que dela necessitam objectivamente. Apesar de termos a certeza de que não há mudança organizacional sem a vontade e o empenhamento dos seus dirigentes, não acreditamos que esta determinação surja totalmente ao acaso, assim como não acreditamos que o papel dos agentes de mudança seja simplesmente o de aguardar passivamente o momento de serem chamados por algum dirigente que no momento descobriu que está disposto a mudar.

O agente de mudança (individual ou colectivo) dentro da administração pública não é propriamente uma empresa de serviços independente, com uma carteira de encomendas a satisfazer, ele faz parte de uma grande instituição sujeita a inúmeras pressões, compromissos e manifestações de poder, que condicionam o seu trabalho e tornam bastante activas as suas iniciativas.

Acreditar na espontaneidade da mudança na administração pública é dimensioná-la ao acaso, segundo a natureza própria

de cada um dos seus dirigentes. Como instituição dotada de unidade e identidade próprias a administração pública necessita de políticas globais e sectoriais de mudança, assim como de órgãos que, aos vários níveis, sejam capazes de impulsionar e coordenar a sua implementação.

Antes de aplicarmos qualquer metodologia mais ou menos estruturada e precisa de planeamento de sistemas de informações consideramos fundamental e prévia a tomada de consciência por parte dos dirigentes de que necessitam mudar alguma coisa para poderem cumprir melhor os seus objectivos, e isto não acontece por acaso.

Existem com certeza sintomas do mal e alguém começa a ter disso consciência, nomeadamente a opinião pública, o governo, os funcionários, os sindicatos, os agentes de mudança e até os próprios dirigentes organizacionais. A consciência dos sintomas pode começar em qualquer grupo, mas é ao grupo que detém o poder que cabe desencadear a mudança. A questão está em saber como é que os dirigentes começam a “ver” os sintomas capazes de sugerir a necessidade de mudar. Já vimos as razões psicológicas da nossa “cegueira” e, para a ultrapassar, cabe ao agente de mudança fornecer os estímulos necessários e capazes de desencadear o comportamento desejado. O aproveitamento da “angústia” dos dirigentes permite ao agente de mudança elevá-lo ao nível de expectativas para soluções tecnicamente mais avançadas e disponíveis.

Mas quem é verdadeiramente o dirigente organizacional na administração pública? O director-geral do organismo? O membro do Governo? Os órgãos de fiscalização central? Os órgãos centrais ou sectoriais de mudança? Para nós é, sem dúvida, o responsável por cada direcção-geral, como unidade estrutural básica dentro do nosso aparelho de Estado. No entanto, o director-geral não deixa de estar sujeito às políticas

e objectivos, sobretudo conjunturais, que lhe são fixados superiormente pelo Governo, nem pode ignorar as pressões tecnológicas e estruturais que lhe são propostas pelos órgãos de mudança, estes últimos entendidos como órgãos não só inovadores mas igualmente capazes de criar um quadro jurídico-administrativo que servirá de referência aos órgãos de fiscalização e controlo.

Nestas circunstâncias o planeamento de sistemas de informação na administração pública, como instrumento de mudança, é, à partida, uma questão complexa de poder que deverá levar em consideração um conjunto mais alargado de variáveis que não as estritamente tecnológicas.

Existem sistemas de informação globais sectoriais e organizacionais, cuja gestão ultrapassa, ou não, os limites jurídicos de cada direcção-geral e em que a capacidade de intervenção e mudança se torna bastante difícil, problemática e contingente. Por outro lado, em democracia os centros de interesse e as perspectivas entre políticos, dirigentes, técnicos, sindicalistas, etc., nem sempre são coincidentes, sugerindo como inevitáveis quase sempre as soluções de compromisso entre as várias partes.

Quando nos referimos ao Desenvolvimento Organizacional, como metodologia de mudança ao nível das instituições, dissemos que se tratava de um processo global, planeado, consciente e voluntário, mas esquecemo-nos de referir que o aparecimento desta estratégia de mudança surgiu como resposta efectiva dos países desenvolvidos às necessidades criadas a partir da aceitação das regras do jogo em democracia, em que se admite o pluralismo dos centros de poder e se acredita nas vantagens da sua dinâmica.

As metodologias de planeamento dos sistemas de informação mais conhecidas têm vindo a incorporar progressivamente

desde os anos 70 até aos nossos dias, cada vez mais sinais de participação de toda a instituição e em particular dos seus dirigentes, na definição das estratégias e táticas a adoptar, e cada vez mais a literatura especializada sugere a necessidade de convergência entre o Desenvolvimento Organizacional e o planeamento de sistemas de informação.

Cada grupo de interesse tem, como também já o dissemos, uma perspectiva temporal e uma escala própria de valores. Não podemos esperar que as medidas técnico-estruturais a longo prazo sejam coincidentes com as medidas político-conjunturais que não podem ultrapassar cada legislatura de quatro anos (no caso português). O que é visível e tem valor para uns não é visto e avaliado da mesma maneira pelos outros, tornando-se mais uma vez difícil a compatibilização de interesses.

Existe uma estratégia política sustentada pelos partidos e uma estratégia técnica sustentada pela ciência, e já não nos cabe aqui discutir o grau de objectividade ou subjectividade dos seus fundamentos. Estas duas estratégias encontram-se obrigatoriamente nas táticas e programas de acção a que é possível chegar. A acção final não deixa de reflectir algumas zonas de interesse mais periféricas e menos relevantes (interesses particulares, resíduos políticos anteriores, interesses laborais, etc.).

A perspectiva temporal do dirigente e sobretudo do membro do Governo traduz em que medida eles estão dispostos a adiar resultados e a pôr em jogo o seu prestígio. Ninguém gosta de semear para os outros colherem os frutos e os limites decisórios dos dirigentes da nossa administração pública acabam sobretudo por se enquadrar em pequenos ciclos políticos quadrienais, que englobem muitas “primeiras pedras” e as respectivas “inaugurações”

Uma vez mais não adianta argumentar com a independência da técnica, ou melhor dos técnicos, em relação à política, pois serão sempre insuficientes as soluções tecnológicas que não levarem isto em consideração e serão sempre políticos os resultados.

As verdadeiras soluções de continuidade e as medidas estruturais de grande envergadura que ultrapassam o prazo de uma legislatura correm o risco de fracassarem e acabam por não merecer o apoio político daqueles que não patrocinaram a ideia, o que torna a variável política determinante na solução técnica.

A criação de um ambiente favorável à mudança e a constatação do seu grau de viabilidade passa pela intervenção técnica do agente de mudança. Este adquire credibilidade junto dos responsáveis muitas vezes apenas a partir da compreensão que dedica aos seus pontos de vista e às suas áreas de interesse (empatia). Uma vez criado o clima de confiança e credibilidade (contrato psicológico) o agente de mudança passa a actuar ao nível da criação de novas expectativas e na viabilização do processo decisório.

A tomada de consciência por parte dos dirigentes de que a informação é um recurso estratégico fundamental é o ponto de partida para a efectividade das acções de planeamento de sistemas de informação e começam então a surgir as acções técnico-operacionais de mudança, já suficientemente descritas nas metodologias mais consagradas (BSP, RACINES, etc.) e que não cabe aqui aprofundar.

Em síntese, o que propomos é uma estratégia composta por três “V”: viabilidade, visibilidade e valor. A “viabilidade” da mudança passa pela constatação da ineficácia técnico-económica da solução anterior face à solução proposta, a “visibilidade” da mudança traduz-se na capacidade de “ver”

os sintomas que conduzem à necessidade de mudar e o “valor” da mudança depende do interesse subjectivo e do grau de satisfação que os operadores e responsáveis irão obter com as acções propostas.

O que pretendemos demonstrar até aqui, é que as acções de mudança ao nível dos sistemas de informação, e em particular com a introdução da informática, são alvo de contingências psicológicas, sociais e políticas que extravasam e limitam as simples soluções tecnológicas, principalmente no contexto da administração pública de um país democrático e em vias de desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. — Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Addison-Wesley, 1978, 339 p.

BALANTZIAN, Gérard — Le Schéma Directeur d'Informatisation Réalisé par les Utilisateurs. "Informatique et Gestion", Paris (141) Avril 1983, p.81–89.

BEER, Stafford — Cibernética e Administração Industrial. Rio de Janeiro, Zahar, 1969, 274 p.

BERLO, David K. — O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática. São Paulo, Martins Fontes, 1982, 296 p.

BERTALANFFY, Ludwig von — Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis, Vozes, 1977, 351 p.

BISSERET, André — Psychology for Man Computer Cooperation in Knowledge Processing, in "Information Processing 83. Proceedings of the IFIP". Amsterdam, North-Holland, 1983, p.113–120.

BJORN-ANDERSEN, Niels — The Human Side of Information Processing. Amsterdam, North-Holland, 1978, 229 p.

BOULDING, Kenneth — La Teoria General de Sistemas, Esqueleto de la Ciencia. "Proceso de Datos", Madrid (137) Octubre 1983, p.5–11.

BRINK, Victor Z. — Computers and Management: The Executive Viewpoint. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, 172 p.

BROWN, Harold L. — Total Information Systems Design. "Records Management Quarterly", Toronto, April 1981, p.8–17.

CHIAVENATO, Idalberto — Administração de Empresas. São Paulo, McGraw-Hill, 1982, 606 p.

CHIAVENATO, Idalberto — Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979, 2 vol.

CLELAND, David I.; KING, William R. — Análise de Sistemas e Administração de Projectos. São Paulo, Pioneira, 1978, 315 p.

CLOWES, Kenneth W. — The Impact of Computers on Managers. Ann Arbor, UMI Research, 1982, 190 p.

COSTA, Joan — La Imagen de Empresa. Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, 1977, 211 p.

CROUZET, Alain — Informatique et Pouvoir dans l'Entreprise. "Informatique et Gestion", Paris (122) Mars 1981, p.6-7.

CROZIER, Michel — Le Phénomène Bureaucratique. Paris, Ed. du Seuil, 1963, 413 p.

DAVIS, G.B. — Strategies for Information Requirements Determination. "IBM Systems Journal", New York, 21 (1) 1982, p.4-31.

ETZIONI, Amitai — Organizações Complexas. São Paulo, Atlas, 1967, 466 p.

ETZIONI, Amitai — Organizações Modernas. São Paulo, Pioneira, 1967, 190 p.

FINKELSTEIN, Clive — Information Engineering. "Computerworld", 1981 (vários artigos).

FUSTIER, Michel — O Conflito na Empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1982, 250 p.

GROSSMAN, Lee — The Change Agent. New York, Amacom, 1974, 168 p.

HANDY, Charles B. — Como Compreender as Organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978, 498 p.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM JR., John W. — Management: A Contingency Approach. Reading, Addison-Wesley, 1974, 475 p.

HOYER, Rolf — Information Systems Supporting Organisation Development, in "EURO IFIP 79", Amsterdam, North-Holland, 1979, p.235-241.

HOYER, Rolf — Pour une Recherche sur l'Accord des Pouvoirs. "Informatique et Gestion", Paris (122) Mars 1981, p.63-67.

IBM — Business Systems Planning: Information Systems Planning Guide. New York, 1981, 161 p.

IVES, Blake et al. — The Measurement of User Information Satisfaction. "Communications of the ACM", New York, 26 (10) October 1983, p.785-793.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. — Organização e Administração: Um Enfoque Sistémico. São Paulo, Pioneira, 1976, 2 vol.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. — Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1976, 551 p.

KEEN, Jeffrey S. — Managing Systems Development. Chichester, John Wiley, 1981, 343 p.

KEEN, Peter G.W. — Introducing Change. "Computerworld/IDG", 1982.

LAND, Frank et al. — Quatre Outils pour Faire Participer les Utilisateurs. "Informatique et Gestion", Paris, 1980.

LANDRY, Maurice — Le Processus d'Identification des Problèmes. "Informatique et Gestion", Paris, 1977.

LAVER, Murray — Computers and Social Change. Cambridge University Press, 1980, 125 p.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. — As Empresas e o Ambiente. Petrópolis, Vozes, 1973, 300 p.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. — O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Acção. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 112 p.

LUCAS JR., Henry C. — Organizational Power and the Information Services Department. "Communications of the ACM", 1984.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. — Teoria das Organizações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, 313 p.

MARQUES, Manuel Pedroso — Relações de Poder na Empresa. Lisboa, Europa-América.

MARKUS, M. Lynne — Power, Politics and MIS Implementation. "Communications of the ACM", 1983.

MONTMOLLIN, Maurice de — Les Systèmes Homme-Machines. Paris, PUF, 1967, 248 p.

MORIN, Edgar — O Método. Lisboa, Europa-América, 1980, 2 vol.

MORRISON, Perry R. — A Survey of Attitudes Toward Computers. "Communications of the ACM", 1983.

MOURA, Paulo Cavalcanti da Costa — O Benefício das Crises: Desenvolvimento Organizacional e Mudança Planeada. Rio de Janeiro, 1978, 143 p.

MUMFORD, Enid; SACKMAN, Harold — Human Choice and Computers. Amsterdam, North-Holland, 1975, 358 p.

NORA, Simon; MINC, Alain — L'Informatisation de la Société. Paris, 1978, 163 p.

OLSON, Margrethe; IVES, Blake — User Involvement in System Design. "Information & Management", 1981.

PEAUCELLE, Jean-Louis — Les Systèmes d'Information. Paris, PUF, 1981, 249 p.

PERROW, Charles — Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico. São Paulo, Atlas, 1981, 225 p.

"Planning: Good Systems Mean Business". IBM Information Processing, 1984.

RIGAUD, Louis — La Mise en Place des Systèmes d'Information. Paris, Dunod, 1979, 232 p.

SALIOU, Michel — Impliquer le Personnel: Le Plan Directeur Organisation et Informatique. "Informatique et Gestion", Paris, 1984.

SANTOS, Aida — Planeamento do Sistema de Informação (PSI), in "I Encontro de Técnicos de Organização e Recursos Humanos". Vimeiro, SERA, 1984, p.1-28.

SCHEIN, Edgar H. — Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Edgard Blucher, 1972, 155 p.

SHNEIDERMAN, Ben — Software Psychology. Cambridge, Winthrop, 1980, 320 p.

THOMPSON, James D. — Dinâmica Organizacional. São Paulo, McGraw-Hill, 1976, 218 p.

WEIZENBAUM, Joseph — Computer Power and Human Reason. San Francisco, W.H. Freeman, 1976, 300 p.

WIENER, Norbert — Cibernética e Sociedade. São Paulo, Cultrix, 1968, 190 p.

Comunicação e relações de poder na informatização...

ZACHMAN, J.A. — Business Systems Planning and Business Information Control Study: A Comparison. "IBM System Journal", New York, 21 (1) 1982, p.31–53.