

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA ESPECIAL DA FAE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO USO DA  
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES INTRANET**

**HAMILTON EDSON LOPES DE SOUZA**

**CURITIBA  
2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA ESPECIAL DA FAE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO USO DA  
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES INTRANET**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya

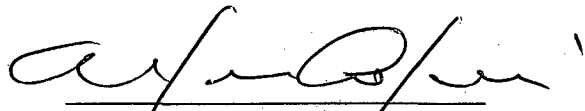
**HAMILTON EDSON LOPES DE SOUZA**

**Curitiba, 2000**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO USO DA  
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES INTRANET**

**HAMILTON EDSON LOPES DE SOUZA**

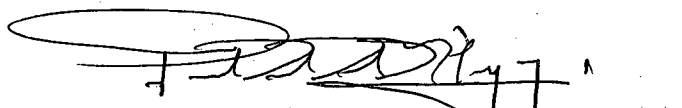
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

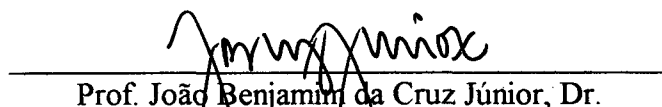
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



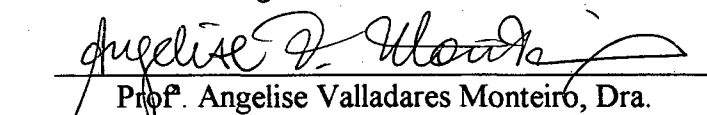
---

Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr.  
Orientador



---

Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Dr.  
Membro



---

Prof. Angélice Valladares Monteiro, Dra.  
Membro

*Não basta ensinar ao homem uma especialidade.  
Porque se tornará assim uma máquina utilizável e não  
uma personalidade. É necessário que adquira um  
sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena  
ser empreendido, daquilo que é belo, do que é  
moralmente correto.*

***Albert Einstein***

Às minhas filhas, **Monia e Daphne**, pelo eterno apoio.

À minha esposa, **Sandra**, pelo companherismo,  
motivação e paciência.

À minha mãe, **Antonia**, pela minha existência.

À **Deus**, que nos momentos de desânimo, angústia e  
ansiedade, me deu saúde, força e iluminou o meu  
caminho.

**A esses, dedico este trabalho.**

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta na  
realização deste trabalho.

Ao Coordenador do Curso de Pós – Graduação em  
Administração, **Prof. Nelson Colossi, Dr.** pela  
colaboração e boa vontade em todas as minhas  
solicitações.

Aos Professores **João Benjamim da Cruz Júnior, Dr.**  
**e Angelize Valladares Monteiro, Dra.** pelas relevantes  
considerações.

Ao **Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.** pela sua  
intensa disposição em transmitir suas imprescindíveis  
orientações metodológicas.

Aos funcionários da Biblioteca do CPGA e Secretaria,  
pela paciência e consideração no tratamento com os  
mestrandos.

Aos funcionários e a direção da Companhia Paranaense  
de Energia – COPEL, onde foi realizada a pesquisa,  
pela prontidão e boa vontade dedicada ao meu trabalho.

**A todos o meu agradecimento.**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 A Natureza da Cultura Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Mudança Cultural.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - TI.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1 A Definição de Tecnologia de Informação.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2 A Natureza da Informação nas Organizações.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.3 O Mundo da Internet.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4 O Uso da Intranet na Rede Corporativa.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA TECNOLÓGICA.....</b>	<b>56</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>

<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>64</b>
<b>3.4.1 Técnicas de Coleta de Dados.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.2 Amostragem.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.1 Contexto Operacional.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.1 Modelo de Gestão.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.2 Identificação da Cultura Organizacional.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3 INTRANET NA COPEL – COPELNet.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3.1 Aplicações da Intranet COPEL.....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.2 Correio Eletrônico da Intranet COPEL.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4 PESQUISA SOBRE O USO DA INTRANET NA COPEL.....</b>	<b>105</b>
<b>4.4.1 Levantamento dos Dados Pessoais da Amostra.....</b>	<b>105</b>
<b>4.4.2 Levantamento dos Dados de Uso da Intranet na Amostra.....</b>	<b>111</b>
<b>4.5 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>123</b>



<b>4.6 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A INTRANET COPEL.....</b>	<b>126</b>
<b>4.6.1 Análise da Estrutura da Intranet.....</b>	<b>127</b>
<b>4.6.2 Análise do Uso da Intranet.....</b>	<b>128</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>132</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 1 – COPEL EM NÚMEROS.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>148</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - Meio organizacional.....</b>	<b>09</b>
<b>FIGURA 2 – Organograma resumido da COPEL.....</b>	<b>79</b>
<b>FIGURA 3 - Análise situacional da empresa.....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURA 4 - Estrutura da rede COPELNet.....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 5 - Página inicial da Intranet COPEL.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Distribuição dos empregados nas unidades de negócio.....	78
QUADRO 2 - Sexo dos pesquisados.....	105
QUADRO 3 - Faixa etária dos pesquisados.....	106
QUADRO 4 - Escolaridade dos pesquisados.....	106
QUADRO 5 - Cargos ocupados pelos pesquisados.....	107
QUADRO 6 - Área de lotação dos pesquisados.....	107
QUADRO 7 - Prática de <i>hobby</i> pelos pesquisados.....	108
QUADRO 8 - Aquisição de revistas e jornais pelos pesquisados.....	109
QUADRO 9 - Periodicidade de leitura de jornal dos pesquisados.....	109
QUADRO 10 - Revistas lidas pelos pesquisados.....	110
QUADRO 11 - Jornais frequentemente lidos pelos pesquisados.....	110
QUADRO 12 - Leitura anual de livros pelos pesquisados.....	111
QUADRO 13 - Periodicidade de acesso à Intranet.....	111
QUADRO 14 - Importância e dependência da Intranet COPEL.....	112
QUADRO 15 - Grau de satisfação no acesso à Intranet COPEL.....	112
QUADRO 16 - Atendimento das informações nas atividades.....	113
QUADRO 17 - Motivação para o uso da Intranet COPEL.....	113
QUADRO 18 - Problemas proporcionados pela Intranet COPEL.....	114
QUADRO 19 - Benefícios proporcionados pela Intranet COPEL.....	114
QUADRO 20 - Aplicações mais utilizadas.....	115
QUADRO 21 - Valores afetados pelo uso da Intranet COPEL.....	116

<b>QUADRO 22 - Influência da Intranet COPEL no atendimento das diretrizes.....</b>	<b>116</b>
<b>QUADRO 23 - Uso da Intranet COPEL no processo de comunicação.....</b>	<b>117</b>
<b>QUADRO 24 - Periodicidade de acesso ao correio eletrônico.....</b>	<b>117</b>
<b>QUADRO 25 - Procedimento ao receber mensagens no correio eletrônico.....</b>	<b>118</b>
<b>QUADRO 26 - Procedimento ao receber comunicações oficiais no correio eletrônico.....</b>	<b>118</b>
<b>QUADRO 27 - Quantidade de mensagens não pertinentes às atividades.....</b>	<b>119</b>
<b>QUADRO 28 - Procedimento quanto a mensagem não afetos a empresa.....</b>	<b>119</b>
<b>QUADRO 29 - Periodicidade de aceso à Internet através da Intranet COPEL.....</b>	<b>120</b>
<b>QUADRO 30 - Tipo de informação procurada na Internet.....</b>	<b>120</b>
<b>QUADRO 31 - Aplicações mais utilizadas da Internet através da Intranet COPEL.....</b>	<b>121</b>
<b>QUADRO 32 - Liberação de acesso à Internet a todos os empregados.....</b>	<b>121</b>
<b>QUADRO 33 - Controles no uso da Intranet COPEL e Internet.....</b>	<b>122</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEEL	- Agência Nacional de Energia Elétricas
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
ARPA	- Advanced Resource Agency
CEHPAR	- Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza
COMPAGÁS	- Companhia de Gás do Paraná
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia
COPELNet	- Intranet COPEL
CVM	- Corretora de Valores Imobiliários
DARPA	- Defense Advanced Research Projects Agency
DDA	- Diretoria de Administração
DFI	- Diretoria de Finanças e Relações com Investidores
DMK	- Diretoria de Marketing
DPA	- Diretoria de Participações
DPL	- Diretoria de Planejamento
DRI	- Diretoria de Relações Institucionais
e-MAIL	- Correio Eletrônico
EMBRATEL	- Empresa Brasileira de Telecomunicações
FTP	- File Transfer Protocol
HTML	- Hypertext Markup Language
HTTP	- Hypertext Transmission Protocol
IAP	- Instituto Ambiental do Paraná

IBAMA	- Instituto Brasileiro de Meio Ambiente
IBOVESPA	- Índice da Bolsa de Valores de São Paulo
LAC	- Laboratório Central de Pesquisas e Desenvolvimento
LAME	- Laboratório de Materiais e Estruturas
Mbps	- Megabits por segundo
Mw	- Megawatt
NSF	- National Science Foundation
OAB	- Ordem dos Advogados do Brasil
RIMA	- Relatório de Impacto do Meio Ambiente
SANEPAR	- Empresa de Saneamento do Paraná
SERCOMTEL	- Serviços de Comunicações Telefônicas de Londrina
SIMEPAR	- Sistema Meteorológico do Paraná
TCP/IP	- Transmission Control Protocol / Internet Protocol
TI	- Tecnologia de Informação
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
WWW	- World Wide Web

## RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo o exame e a avaliação da influência da cultura organizacional no uso, busca e disseminação das informações, tendo como campo de observação o ambiente da tecnologia de informação da rede Intranet, da empresa de energia e telecomunicações, Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Inicialmente foi investigada a literatura relativa a cultura organizacional e a tecnologia de informação, no foco amplo da Internet e Intranet, bem como, o relacionamento entre essas variáveis, no sentido de proporcionar uma consistência teórica empírica. Posteriormente, foi desenvolvida a pesquisa investigatória na empresa objeto de estudo. Considerando a dinâmica das organizações atuais e a evolução tecnológica cada vez mais acelerada, além do seu foco principal, esta pesquisa buscou caracterizar a cultura organizacional da empresa, contextualizar o ambiente da tecnologia de informação Intranet, identificando as principais mudanças com a implantação da Intranet e o perfil das pessoas que a utilizam. Procurou identificar os principais benefícios e problemas decorrentes da disponibilidade e disseminação das informações na Intranet, bem como avaliar o relacionamento do grau de necessidades dos usuários na busca das informações. Outro ponto investigado foi a avaliação do grau de utilização dos recursos da Intranet em relação as necessidades individuais, no que se refere a busca e disseminação da informação. Levando em conta as devidas limitações metodológicas de um estudo de caso, finalmente culminou na confirmação da influência da cultura organizacional, em seus diversos componentes e interações, que envolve diretamente todos os empregados quando utilizam os recursos computacionais da tecnologia de informação, em especial, neste caso, no uso da Intranet.

## ABSTRACT

The main objective of this report was to examine and evaluate the influence of organizational culture in the use, search and dissemination of information, having as observation field the information and technology environment of the Intranet network, of COPEL (Paraná State Energy Company), an energy and telecommunications company. Initially the research covers literature relative to organizational culture and information technology, in the wide scope of Internet and Intranet, as well as the relationship between these variables, in order to supply empirical theoretic consistency. Thereafter, the investigative research was developed at the company being studied. Considering the dynamics of current organizations and increasingly accelerated evolution of technology, besides this research paper's main focus, it was attempted to characterize the organizational culture of the company, to analyze the environment of Intranet's information technology, identifying the main changes due to the introduction of Intranet, and the profile of people who use it. This research paper attempts to identify the main benefits and problems due to the availability and dissemination of information through Intranet; it also tries to evaluate the degree of users' needs in the search for information. Another point investigated was evaluation of the degree of utilization of Intranet resources in relation to individual needs, regarding the search and dissemination of information. Taking into account the methodological limitation of a case study, it finally culminated in a confirmation of the influence of organizational culture in its various components and interaction, which directly involves all employees when they use the computer resources' information technology, in this case especially, through the use of Intranet.



# 1 INTRODUÇÃO

A humanidade tem testemunhado a constante evolução da espécie, tanto nos aspectos relativos aos conhecimentos tecnológicos, quanto nos conhecimentos das ciências sociais. Essa transformação de valores influenciou na redescoberta de novos parâmetros, novas concepções e principalmente, neste século, no surgimento de novos paradigmas.

RONAN (1987), salienta que a investigação do mundo e o descobrimento de suas leis foram considerados uma atividade fundamental do homem. A observação do universo, a exploração da natureza e absorção de suas potencialidades sempre estiveram presentes nas bases das diversas civilizações. A habilidade do homem em utilizar esses potenciais tem contribuído e influenciado o transcorrer da história, em diversas formas.

As mudanças ambientais vêm ocorrendo de forma acelerada, com eventos mais complexos, novos e multidimensionais, alterando a maneira de condução do ambiente empresarial. A era da informação tem propiciado uma diferenciação para quem detém o conhecimento, proporcionando uma maior fonte de economias de escopo, através do que se chama de “economia de rede”. O conhecimento integrado das estruturas das organizações, suas diversas ramificações, conexões e interligações agregam algum tipo de valor no contexto.

As inovações tecnológicas têm sido, no decorrer dos últimos anos, as principais geradoras de alterações de modelos e comportamentos nas organizações.

As maiores mudanças surgiram a partir do aparecimento dos microcomputadores, redes locais distribuídas e principalmente pela tecnologia da Internet e Intranet.

Por outro lado, apesar da evolução acelerada da tecnologia de informação, há o aspecto humano que não tem acompanhado essa evolução na mesma proporção, sendo dependente de uma série de fatores ambientais e individuais.

Nesse contexto a cultura organizacional, considerada por ANSOFF (1990) como um conjunto de pressupostos que orientam o modo de pensar, sentir e agir dos membros da organização, tem sido apontada como um fator de influência no processo operacional, tático e estratégico da organização. Pela sua particularidade, a abordagem cultural, traz novos enfoques de pesquisa organizacional.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

O ser humano, por natureza, tende a ser reativo por ocasião de fatores novos ou desconhecidos. Há uma defesa natural em admitir novas ordens de quebra dos modelos tradicionais. Muitas vezes, essas novas formas de pensar proporcionam a visualização de decisões tomadas erroneamente.

Existem várias maneiras de mudanças comportamentais nesse contexto. O principal motivo na curva de aprendizagem está relacionado basicamente com os valores, crenças e atitudes individuais das pessoas e das organizações. De acordo com CARAVANTES (1993), nesse cenário de mudança encontra-se explícita a expectativa de que as pessoas e as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas que enfrentam. Essa condição é apresentada por KERLINGER (1988), que afirma que a maior parte da ciência comportamental moderna é caracterizada por uma forte atitude e abordagem empíricas.

Atualmente, existe a necessidade de mudanças cada vez mais acelerada. A adoção de novas tecnologias e o aumento das informações nas organizações tem exigido essa nova

postura. DRUCKER (1989) ressalta que as grandes organizações não terão muita escolha se não tomarem a informação como referência. Há a tendência da passagem de trabalhadores manuais e de escritório para os trabalhadores intelectuais. Ele afirma que o contexto econômico também determina essa nova postura, especialmente no que se refere a necessidade das grandes empresas inovarem e assumirem o papel de empreendedores. Mas acima de tudo, na sua opinião é a tecnologia da informação em si que exige essa mudança.

Para DRUCKER (1989) quando uma organização concentra sua capacidade de processar dados na produção de informação, a segunda área a ser afetada é a sua estrutura organizacional. Aliado a isso, é importante utilizar um enfoque organizacional, grande parte dos comportamentos e atitudes são de alguma forma padronizados, sendo convencionado como cultural organizacional. Esses tipos de comportamentos afetam no desenvolvimento das tarefas de uma organização. COSTA (1997), expõem que as diferenças individuais e as relações humanas têm importante papel na difusão e aceitação das tecnologias. Esse certo determinismo tecnológico econômico também influenciará o comportamento do usuário potencial, refletindo nas funções desempenhadas pelas redes de comunicação, pelo tipo de interface utilizado e pelos custos no uso de novas tecnologias em relação as suas alternativas.

MEIRELLES (1994) afirma que a Tecnologia de Informação passou a assumir um papel vital para as organizações, possibilitando novas formas de aprendizado, desenvolvimento de tarefas no mundo da competição globalizada. A tecnologia de informação Internet, segundo ALBERTIN (1990), é um modelo da Infovia (*Information Highway*) e está crescendo no mundo todo. Inicialmente, aplicada nos meios acadêmicos americanos, tem sua aplicação em potencial no mundo comercial, conectando em potencial no mundo das pessoas em todo o globo e nas suas respectivas organizações, transmitindo numa rede de comunicação textos, som, imagem e vídeo.

Para WANG (1998), a variedade e a disseminação das informações disponibilizadas nessa rede mundial, despertou o interesse e necessidade no âmbito da própria organização. Desta forma, surgem os conceitos de Intranet, constituindo essencialmente de redes privadas com o mesmo aspecto da Internet. Ainda de acordo com WANG (1998), dois terços dos servidores do mundo estão voltados para uso interno e haverá mais servidores Intranet do que Internet. As possibilidades de aplicações e benefícios da Intranet são inúmeras. Entretanto, continuam dependentes das infra-estruturas necessárias e do grau de conscientização e aprendizado das pessoas que a manuseiam.

Nesse contexto, o foco desta pesquisa foi analisar o modo como a cultura organizacional exerce influência no uso, na busca e disseminação da informação no âmbito da Intranet.

Para KERLINGER (1988), um problema é uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas. Nesta abrangência do objeto de estudo, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa:

**“Qual a influência da cultura organizacional no uso, busca e disseminação da informação, no âmbito da Intranet?”.**

## **1.2 OBJETIVOS**

A pesquisa tem como objetivo geral examinar e avaliar se a cultura organizacional exerce influência no uso, busca e disseminação da informação no âmbito da Intranet da empresa de energia e telecomunicações Cia Paranaense de Energia - COPEL. O estudo foi

centrado na utilização dos recursos da Rede Corporativa Intranet tendo como objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a Cultura Organizacional da empresa objeto do estudo de caso;
- ✓ Contextualizar o ambiente da Tecnologia de Informação Intranet;
- ✓ Identificar as principais mudanças organizacionais ocorridas após a implantação da Intranet;
- ✓ Identificar o perfil dos usuários da Intranet;
- ✓ Identificar os principais benefícios e problemas decorrentes da disponibilidade disseminação da informação na Intranet.
- ✓ Identificar e avaliar o relacionamento do grau de necessidades dos usuários (clientes internos) na busca das informações disponibilizadas em sua rede.
- ✓ Avaliar o grau de utilização dos recursos da Intranet em relação às necessidades individuais e da organização, no que se refere a busca e disseminação da informação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O computador foi desenvolvido para processar e armazenar grandes volumes de informação. Para ROSA (1998) informação se tornou um dos principais produtos da atividade, o que enfatiza a chamada “era da informação”.

PENZIAS (1998), apresenta que a evolução crescente do uso das redes computadores é o advento mais importante das últimas décadas. Permitiram a quebra de paradigmas na natureza das comunicações, concomitantemente com o avanço tecnológico e acesso hardware e software. Essa nova forma de modelo popularizou a sua utilização, tendo como principal tecnologia a Internet.

A Internet possui características de interatividade e alcance global e passou a ser instrumento essencial de mudanças comportamentais e administrativas na organização. HINDE (1997), menciona que o crescimento sem igual da Internet e a paixão de seus adeptos parece certamente atender os conceitos enviados por KUHN (1992) de “mudança de paradigma”.

Nesse contexto paradoxal, há a evolução crescente das tecnologias de informação, passando da Internet, num mundo global, para as Intranet, que consiste numa rede semelhante, porém de âmbito da própria organização. Entretanto, se considerarmos a complexidade e diversidade do ser humano estaremos diante de várias indagações e não necessariamente obteremos uma evolução linear como a da tecnologia de informação.

Segundo ALVES (1996), o homem tem ânsia e necessidade em compreender mais ativamente o seu mundo. Essa compreensão exige novas formas de pensar e agir. Nessa linha de pensamento, em termos teóricos, esta pesquisa pretende contribuir, corroborando no desenvolvimento da ciência, no que tange a relação da cultura organizacional com a tecnologia de informação Internet/ Intranet. Já em termos práticos, há a perspectiva de que os resultados dessa pesquisa possam contribuir para o aperfeiçoamento do processo de formulação e implementação de estratégias e procedimentos na organização pesquisadora e provavelmente em outras organizações similares.

De acordo com CASTRO (1978), o tema estudado deve atender a tríplice condição de interesse, que constitui a originalidade, importância e viabilidade. Neste contexto é possível vislumbrar o atendimento nos quesitos que o autor apresenta. O tema objeto de estudo é original, pois tem potencial para surpreender nos seus resultados. É importante porque de alguma forma está ligado a uma questão teórica merecedora de atenção que consiste no relacionamento do aspecto comportamental com a tecnologia. E por último é viável com relação ao prazo, aos recursos e disponibilização de informações.

## 1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

Esse trabalho procurará tratar a matiz da abordagem da cultura organizacional como elemento de influência no uso dos recursos computacionais e na sua aplicação na busca e disseminação da informação, no contexto de uma rede de informações, distribuídas corporativamente dentro do conceito de Intranet.

O capítulo um deste trabalho, caracterizado pela introdução, apresenta a problemática que decorrem o desenvolvimento desta pesquisa, seus respectivos objetivos a serem alcançados e a sua relevância no contexto científico.

No segundo capítulo, constitui a fundamentação teórica que embasa toda a pesquisa. Nesta revisão da literatura serão abordadas a fundamentação da cultura organizacional e a tecnologia da informação.

O capítulo de número três apresenta a metodologia utilizada para delineamento da pesquisa. Compõem da descrição da delimitação da pesquisa, do método utilizado, das técnicas de coleta de dados, da amostragem, análise de dados e perguntas da pesquisa.

Em complemento, o capítulo quatro constitui o objeto da pesquisa, onde é caracterizada a organização objeto do estudo de caso de uma empresa de economia mista do ramo de energia e telecomunicações e são apresentados os resultados da análise da pesquisa, caracterizando pela influência da cultura organizacional no uso da tecnologia de informação Intranet. Também serão apresentadas as conclusões e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Tendo como base o estudo da cultura organizacional e a influência causada nas pessoas de uma organização, este capítulo apresenta o referencial teórico-empírica que embasa o desenvolvimento desta pesquisa. No primeiro item deste capítulo é feito uma síntese sobre a cultura, como um preâmbulo para a conceituação da cultura organizacional. Na sequência, foi demonstrado o significado das dimensões formais e informais, suas manifestações e necessidades, bem como os fatores que constituem a cultura organizacional e que estabelecem mudanças no comportamento das pessoas. Posteriormente, é exposto a contextualização da tecnologia de informação, enfocando seus conceitos, arquitetura, a natureza da informação e buscando maior compreensão da variável delimitada e objeto, a Internet e a Intranet. Finalizando o capítulo, foi tratado da relação envolvendo a cultura organizacional e a tecnologia de informação, no que tange as mudanças de comportamento, manifestações, necessidades, cuidados e conseqüências.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O estudo das teorias administrativas evoluiu de formas distintas, ao longo da história. Desde o advento da Revolução Industrial as organizações têm sido objeto de estudo, aumentando cada vez mais o interesse e a abrangência das pesquisas. Entre as diversas teorias administrativas, há uma predominância na visualização dos problemas e as particularidades que afetam o comportamento dos seres humanos dentro das organizações.

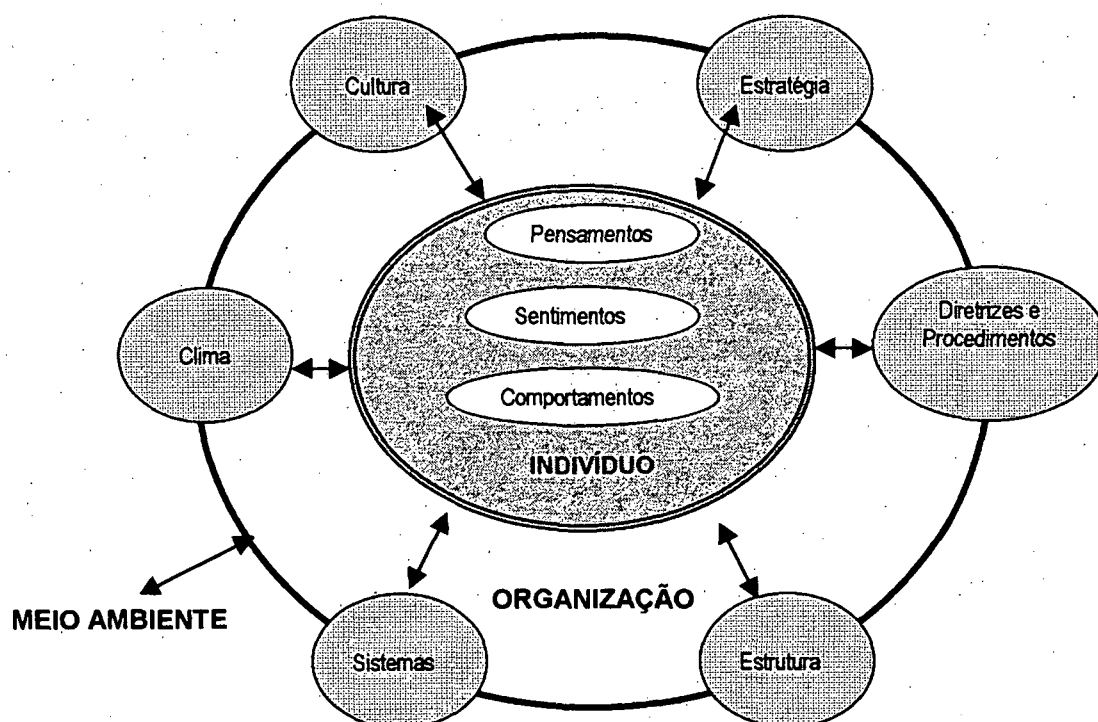
Para COSTA (1999), diante do contexto de valorização dos seres humanos, os conceitos sócio-antropológicos sobre a cultura começaram a ser aplicados ao universo das



organizações para promover mudanças com maiores possibilidades de sucesso, atuando tanto no nível de integração interna, quanto viabilizando estratégias de adaptação ao meio externo ao ambiente organizacional.

SILBIGER (1996) expõe que as organizações são rede de partes correlacionadas. Cada elemento trabalha em conjunto para apoiar as diversas operações da corporação, compondo a arquitetura organizacional, conforme apresentado na figura 01. Desta forma, os elementos que compõem a cultura das pessoas e da própria organização podem ser agentes ativos de influência no comportamento individual, ao utilizar os recursos dessa organização.

FIGURA 1 - Meio Organizacional



Fonte: Silbiger. MBA em 10 Lições. Rio de Janeiro, Campus, 1996

A cultura é uma condição onipresente na rotina diária das pessoas, sendo criada e interpretada, de forma dinâmica, pelo processo de interação social.

Para KOTTER e HESKETT (1994), a palavra cultura vem da antropologia social. O conceito de cultura foi criado para representar, em um sentido muito amplo, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte e define como a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano, característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente. Afirma que os valores da cultura passam a ser menos visíveis na medida que são compartilhados pelas pessoas de um mesmo grupo, com tendência de se manter com o tempo, independente na mudança de algum desses membros. Já no sentido inverso, passam a ser mais visíveis quando são definidos como referenciais de comportamento ou estilo da organização, fazendo com que os membros incentivem outros a seguirem esses padrões.

No campo da antropologia, uma das definições mais utilizadas, é a de TYLOR (apud LARAIA, 1996), onde cultura é “todo complexo que inclui conhecimento, crença arte, moral lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Segundo LARAIA (1996), esse conceito de cultura tem a vantagem de em uma só palavra abranger todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos. Afirma ainda que foi Tylor quem pela primeira vez, definiu o conceito de cultura.

O termo Cultura, para VALE (1996), na antropologia é múltiplo porque envolve a própria natureza humana, não existindo um consenso sobre o seu significado. A dimensão cultural da vida humana envolve seus aspectos históricos, ideológicos e simbólicos, manifestando a diversidade com maior vigor. Na opinião de VALE (1996), esta afirmação se amplia e também se diversifica para captar a dinâmica da vida coletiva, na tentativa de compreensão da humanidade em seus aspectos plurais, não se contentando apenas em só

descrever a forma como os fenômenos acontecem, mas investiga como eles são produzidos e trata a cultura como sistema simbólico, cognitivo e estrutural.

LEMOS (1981), cita que de maneira genérica, entende que a cultura é discriminada a partir de três elementos, sendo:

- a) aqueles pertencentes à natureza, ao meio ambiente, sendo aqueles que tornam o sítio habitável;
- b) aqueles referentes ao conhecimento, às técnicas, ao saber e ao saber fazer, sendo elementos tangíveis da cultura que compreendem toda a capacidade de sobrevivência do homem no seu meio ambiente;
- c) aqueles correspondentes aos chamados bens culturais que englobam toda a variedade de coisas, objetos, artefatos e construções obtidas a partir do meio ambiente e do saber fazer.

No entendimento de SCHEIN (1992), se o conceito de cultura deve ter alguma utilidade, chama a atenção para as coisas que são produto das necessidades humanas de estabilidade, consistência e significados. A formação da cultura, portanto, é sempre, por definição, uma luta por padronização e integração. Assim, de acordo com COSTA (1999), além da sua heterogeneidade, os elementos constitutivos de uma cultura articulam-se entre si, formando um sistema relativamente integrado. Em consequência as mudanças que ocorrem em uma esfera cultural envolvem, geralmente, mudanças em outras esferas, provocando desequilíbrios e mesmo desintegração.

Em decorrência das inúmeras abordagens, um dos critérios usualmente utilizado nas avaliações interdisciplinares sobre a cultura, segundo SANTOS (1994), é a identificação do que é comum nas diferentes correntes de pensamentos, referindo à cultura como “tudo aquilo que caracteriza uma população humana”. Na opinião de TAVARES (1993), o traço de

conformidade em volta da compreensão de cultura, consiste em vê-la como um processo de aprendizagem coletiva, onde existe uma interação entre os aspectos biológicos e sociais do objeto em estudo. Já LARAIA (1996); VALE (1996), citam três diferentes abordagens na subdivisão das teorias idealistas de cultura, como sendo:

- a) a cultura como sistema cognitivo, apoiada pela análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo. Nesse contexto a cultura é criada como tudo aquilo que tem que se conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro da sociedade. Na opinião de SMIRCICH (1983), as organizações são analisadas como estruturas de conhecimento para compreender e atuar. Tomando como referência uma base epistemológica a ação social, seus integrantes são considerados como indivíduos que pensam tanto quanto se comportam;
- b) a cultura como sistema estrutural, na perspectiva de Lévi-Strauss, que define a cultura como uma criação acumulativa da mente humana. Dessa maneira, o trabalho tem sido o de descobrir na estruturação dos domínios culturais – mito, arte, parentesco e linguagem – os princípios e dimensões mais escondidos da mente humana que geram essas elaborações culturais. Na avaliação de SMIRCICH (1983), quando se considera este enfoque organizacional, esta análise parece limitada por ter o indivíduo como personagem central em detrimento ao grupo;
- c) a cultura como sistema simbólico, posição desenvolvida principalmente pelos antropólogos GEERTZ e SCHNEIDER (apud LARAIA, 1996; VALE, 1996). Conforme esse enfoque, a cultura é concebida como um sistema de símbolos e significados, que compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modo de comportamento. Por consequência, estudar a cultura é, ao mesmo tempo, estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura em determinado cenário. Em contraste com o

enfoque cognitivo, no aceite dos modelos conscientes de uma comunidade admite que os significados estão nas cabeças das pessoas, a abordagem simbólica insiste em que os símbolos e significados são partilhados pelos atores do sistema cultural entre eles, mas dentro deles. Por conseguinte, são públicos e não privados. O enfoque simbólico, segundo SANTOS (1994), é um processo de análise cultural, onde é permitido que o conhecimento seja condensado, que as informações sejam processadas, que a experiência acumulada seja transmitida e transformada.

Esse conjunto complexo de elementos caracteriza, no sentido antropológico, a cultura, que segundo VALE (1996), é uma dimensão do processo social, que como criação coletiva é construção histórica que possui uma lógica vinculada a uma dada realidade. No relacionamento com a sociedade, a cultura assume toda a sua complexidade, apontando valores e ideologias da realidade social. Com isto estabelece uma relação dialética, influenciando ou sendo influenciado por um conjunto de ações padronizadas da realidade na qual está inserida. Para esta autora, quando ocorre a supremacia entre um desses pólos caracteriza-se a decadência e a estagnação cultural.

De acordo com RAMOS (1989), há diversas formas de interpretações da realidade e que devem ser considerados no contexto nos quais foram gerados. Assim, outras estruturas de comportamento humano existem e necessitam ser incluídas externamente ao meio organizacional, por diferenciarem da relação estabelecida pela razão e pelo conhecimento científico. A cultura, sob diversos pontos de vista, serve de referencial para a compreensão das particularidades existentes no contexto das organizações formais. É no estudo da cultura, deslocando-se o entendimento dos seus aspectos formais, estruturais e simbólicos, na ótica da objetividade e subjetividade, que se vislumbra o descobrimento do universo dos fenômenos que ocorrem nas organizações.

### 2.1.1 A Natureza da Cultura Organizacional

A ênfase para a temática da Cultura Organizacional se revelou a partir dos anos 70, onde até aquele momento, havia o predomínio da administração e das indústrias americanas. A partir da disputa pelos mercados através do Japão, diferentes teóricos passaram a se interessar pela transformação proporcionada. Para BASSETTI (1998), a maior parte desses estudiosos concordam que a cultura e a forma de vida em geral deste país tiveram papel central. Esta exposição é compartilhada por MORGAN (1996), onde afirma que “o interesse constante pelo estudo da cultura organizacional é decorrente da prosperidade obtida pelo Japão nas últimas décadas, pós Segunda Guerra Mundial, atribuindo ao sucesso desse país ao papel desempenhado pela cultura na vida organizacional.”

Para MORGAN (apud BASSETTI, 1996), também deve ser considerado que a mudança de equilíbrio do poder mundial, a crise do petróleo da OPEP, em 1973, a internacionalização de grandes corporações, foram fatores que aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional.

ROBBINS e COULTER (1998), se referem a cultura organizacional como sendo uma percepção e um sistema de significados compartilhados, ou seja, em cada organização há sistemas ou padrões de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Para MINTZBERG (1973), estes valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados vêem e como eles respondem ao mundo.

Ao considerarmos que uma estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos, cujos fundamentos se baseiam em significados compartilhados pelos indivíduos, podemos aceitar FEUERSCHUTTER (1997), que afirma que o conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se

desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional. Afirma que a formação da cultura baseia-se, desse modo, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham. Tais interpretações podem reunir concepções divergentes e originar o surgimento de subculturas, indexadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos. Nesse enfoque, para MAANEN e BARLEY (1985), a Cultura Organizacional constitui um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, entre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos. De acordo com FERRO (1991), existem três tipos de subculturas que são:

1. *Intensificadora*: quando a aderência à cultura dominante é mais forte do que a do resto da organização;
2. *Octogonal*: na medida em que se aceita simultaneamente os valores da organização, mas há alguns particulares ao mesmo tempo e;
3. *Contracultura*: quando alguns dos valores representa um desafio direto aos valores fundamentais da cultura.

SILBINGER (1996), expõe que há um padrão comum que caracteriza o surgimento de cultura organizacional em algumas empresas. Após criarem e tentarem implementar uma visão, uma filosofia ou estratégia que dá certo, altos executivos dão condições para que as pessoas da organização comportem-se sob aquela orientação. Ao alcançar sucesso, em decorrência disso, há um prolongamento desse comportamento, propiciando o surgimento de uma cultura que reflete a visão, as estratégias e as experiências que as pessoas tiveram.

No trabalho de VALE (1996), a visão da organização como instrumento adaptativo, reflete-se na identificação dos elementos culturais como manifestações localizadas no ambiente interno, sujeitas de gerenciamento a curto prazo, muito utilizada pelas empresas

multinacionais, para identificar como as diferenças culturais impactam o contexto corporativo.

Buscando conceituar a Cultura Organizacional, na compreensão de TAVARES (apud ALMEIDA, 1996), é vista “como um conjunto de soluções observáveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais” e considera que tudo que os integrantes da organização percebem como válido para o seu sucesso, faz parte da cultura.

Outra visão existente é a de SCHEIN (1992), onde conceitua a cultura organizacional, como sendo o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. Sendo assim abre a perspectiva da existência de várias culturas dentro de uma mesma organização. Também aponta outras razões de ordem acadêmica e administrativa que têm despertado o interesse para a compreensão da natureza e dinâmica da cultura, como por exemplo, a possibilidade que esta tem de contribuir para o aperfeiçoamento do processo de comunicação, colaboração e integração organizacional, para o entendimento de como as novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização, para ajudar a administrar além das fronteiras nacionais e, por último, estimular a aprendizagem, o desenvolvimento e a mudança planejada organizacional, pois a cultura representa uma fonte importante de resistência a mudança.

Assim sendo, na pesquisa de COSTA (1999), o estudo da cultura, tanto sociológico quanto antropológico, foram direcionados para o âmbito das organizações formais, uma vez



que elas são representações, em menor escala, das características e valores da sociedade em que estão inseridas, uma vez que podem ser consideradas organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria.

Existem várias abordagens no estudo da cultura organizacional, iniciando-se por FERRO (apud VALE, 1996), que elaborou um mapeamento dos pontos mais importantes, havendo uma preocupação holística que procura conhecer a organização como um todo e suas relações com a sociedade; BARNARD (1938), ressaltou a importância dos valores e dos propósitos morais nas organizações; ETZIONI (1984), por sua vez, estudou as razões porque os indivíduos aceitam suas obrigações nas organizações e o tipo de poder que pode garantir esse envolvimento, enfocando o envolvimento moral e normativo. Já SELZNICK (1971), fez a diferenciação entre as organizações orientadas para um objetivo econômico, que são geridas de forma racional e as que são institucionalizadas, desenvolvendo um caráter distinto e próprio, com os quais os seus membros se identificam. Outra abordagem estudada foi a de JAQUES (1951), que relacionou a cultura com a estrutura organizacional e personalidade dos indivíduos, demonstrando a importância na determinação dos papéis organizacionais. No estudo de TUNER (apud VALE, 1996), é definido o conceito de subculturas industriais como um conjunto de significados compartilhados, enfocando-se nos rituais, cerimônias, linguagem, formas de comunicação e o modo como eram exercidos o poder e a dominação. Já considerando SCHEIN (1992), a cultura organizacional é composta de várias culturas múltiplas, que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Para THÉVENET (1997), a organização é também um aglomerado de subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem. Em sua ótica, a cultura da empresa se enquadra em dois níveis de cultura:

- a) uma cultura exterior à empresa, nacional, regional, feita de valores, de percepções comuns, de abordagens semelhantes da realidade;
- b) culturas internas à empresa resultantes de mecanismos de grupo pertinentes para compreender as subpopulações que constituem a empresa. Essas subculturas não são forçosamente coerentes entre si e a semelhança com a imagem reconhecida da cultura da empresa.

SCHEIN (1992), aponta três razões porque a cultura deve ser melhor compreendida. A primeira consiste de que a cultura organizacional é real e impacta nas vidas das pessoas. A segunda razão decorre de que a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura. Finalmente, o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial. No seu entendimento a cultura organizacional refere-se, no nível menos visível, que são mais difíceis de mudança, a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, que são mais fáceis de mudanças, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática incentivam os novos colegas a seguirem. Desta forma, a cultura corporativa, estrutura formal, sistemas, planos, normas, liderança, o ambiente competitivo e regulador são fatores que moldam o comportamento administrativo.

A familiarização com o ambiente imediato, o contexto em que se insere a organização, sua história e elementos de sua cultura, para ZANELLI (1998)<sup>1</sup>, mostram-se indispensáveis. Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos participantes, exige que o pesquisador conheça a cultura da organização em suas implicações, tanto quanto possível.

---

<sup>1</sup> Da obra de TAMAYO e BORGES-ANDRADE e CODO (Org.), 1998

A cultura é um subsistema como as tecnologias, as estruturas, os produtos e as pessoas. A noção de cultura organizacional é descrita por BOSCHE (apud. THÉVENET, 1997) e integra diversos componentes:

- a) *valores*: consiste no que a empresa considera bem ou mal. Uma análise rápida dos sistemas de valores declarados mostra grande proximidade nas respectivas pressões, envolvendo as relações entre a empresa e o indivíduo, concepção do cliente, da qualidade, relações entre organização e contexto, etc.;
- b) *ritos*: que celebram acontecimentos marcantes, momentos críticos carregados de sentido (avaliação de resultados, encenação da competição ou cooperação internas, etc.);
- c) *símbolos*: materiais ou verbais, materializam o sentido que a organização julga importante e representativo do que acredita ser a empresa, os seus modos de funcionamento ou a sua identidade;
- d) *mitos*: existem em cada empresa, mitos que recordam acontecimentos importantes, reais, embelezados ou puramente lendários.

No trabalho de KATZ e KAHN (1978), são apresentados como componentes principais das organizações os valores, os papéis e as normas, norteando o funcionamento da empresa. Os papéis são elementos discriminadores, eles diferenciam os indivíduos a partir dos cargos e funções a eles atribuídos na organização, as normas e os valores são elementos integradores, já que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Os valores, com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa, na opinião de TAMAYO e BORGES-ANDRADE e CODO (1998). Acreditam que de modo geral, a cultura

consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. Assim a sociedade e as empresas transmitem aos seus membros, através de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados. Consideram que:

“os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. As organizações, como todos os grupos sociais, estabelecem limitações para a tendência à variabilidade do comportamento individual, estabelecendo parâmetros que facilitem a obtenção dos interesses do grupo. Neste sentido, os valores organizacionais são de capital importância para a empresa. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação” (TAMAYO e BORGES-ANDRADE e CODO, 1998, p. 178).

Neste enfoque relativo aos valores, THUMIN (1995), considera que em princípio, a percepção dos valores organizacionais de uma empresa não é realizada de forma idêntica por todos os seus membros, podendo existir diferenças em razão do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço e de outras diversidades.

Ainda na concepção de THÉVENET (1997), esse conjunto de materiais que confere personalidade e identidade às organizações, ajudam a compreender melhor os outros subsistemas porque permitem, de certa maneira, avaliá-los. Para este autor, a empresa é uma cultura e pode ser descrita através de três perspectivas, que consistem:

- a) na perspectiva cognitiva, que vai à procura dos conhecimentos comuns utilizados pelos membros da organização para a percepção, classificação e análise dos fenômenos e comportamentos;
- b) na perspectiva simbólica, que determina como os membros da organização chegaram a partilhar um sentido comum da realidade, como a experiência adquirida se tornou pertinente;
- c) na perspectiva de cenário, onde se tenta descobrir os cenários em que atua a organização e que estruturam, desde o início, a sua história.

O comportamento da administração de uma organização, segundo MONTANA e CHARNOV (1998) é influenciado pela cultura organizacional, onde a soma total de valores, costumes, tradições e propósitos fazem com que uma organização seja singular, muitas vezes chamada de caráter de uma organização.

FREITAS (1991), expõe que outros autores consideram que a cultura corporativa busca atuação no nível da estrutura, dos sistemas de comunicação, da autoridade e do controle, enquanto que o desenvolvimento organizacional, parte de mudanças do nível de personalidade do indivíduo para chegar às mudanças nas organizações. No seu ponto de vista, a cultura organizacional é dividida em artefatos e criações, sendo a tecnologia, a arte e os modelos de comportamentos visíveis e audíveis, apesar de nem sempre serem decifráveis; Valores, em alto grau conscientes e pressupostos básicos sobre relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas e natureza dos relacionamentos humanos.

Entre as classificações e divisões apresentadas pelos autores, FLEURY (1987), aponta três níveis:

- a) *nível artefatos visíveis*: composto pelo ambiente, arquitetura, *layout*, vestimentas, padrões de comportamento e documentos públicos. Neste nível, a análise pode ser dissimulada, pois são fáceis a obtenção dos dados, porém há a dificuldade de interpretação;
- b) *nível dos valores*: que governam o comportamento das pessoas, sendo identificados pelos membros-chave da organização ou pela análise dos documentos formais, expressando o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- c) *nível dos pressupostos inconscientes*: que determinam a maneira de percepção, pensamento e sentimento dos membros do grupo. No momento que determinados

comportamentos se mostram adequados na resolução de problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente do que realmente são e na medida que vão se consolidando passam para o nível do inconsciente.

Ainda na análise das classificações, para SILBINGER (1996), as expectativas e crenças podem sofrer alterações através de nítidas intenções e ações de cunho administrativo, enquanto que os valores, principalmente os básicos, são pressupostos profundamente arraigados que só podem ser alterados com o tempo, quando é possível alterá-los.

Apesar da não existência de métodos específicos para medição da cultura organizacional, pesquisas sugerem que as culturas podem ser analisadas através da avaliação de como uma organização se classifica com relação a dez características básicas, identificadas por ROBBINS e COULTER (1998) como:

1. *Identidade do membro*: o grau com que os empregados se identificam como a organização com um todo, e não com o seu tipo de trabalho ou especialidade profissional;
2. *Ênfase no grupo*: o grau com que as atividades de trabalho são organizadas em torno de grupos em vez de indivíduos;
3. *Foco nas pessoas*: o grau com que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados em pessoas da organização;
4. *Integração das unidades*: o grau com que as unidades da organização são estimuladas a operar de uma maneira coordenada ou interdependente;
5. *Controle*: o grau com que regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados;
6. *Tolerância a risco*: o grau com que os empregados são incentivados a serem agressivos, inovadores e propensos ao risco;

7. *Cr terios de recompensa*: o grau com que recompensas como aumento de s rio e promo es s o distribuídos por cr terios de desempenho do empregado em contraste com o tempo de casa, favoritismo e outros fatores n o ligados ao desempenho;
8. *Toler ncia a conflito*: o grau com que os empregados s o estimulados a expressar conflitos e cr ticas abertas;
9. *Orienta o meios-fins*: o grau com que a administra o enfatiza resultados ou efeitos em detrimento de t cnicas e processos usados para alcan ar aqueles resultados;
10. *Foco em sistemas abertos*: o grau com que a organiza o monitora e responde a mudan as no ambiente externo.

A Cultura Organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Est  diretamente relacionado com o grau de motiva o de seus participantes. O clima organizacional refere-se, conforme SOARES (1999), especificamente  s propriedades motivacionais do ambiente organizacional, constituindo nos aspectos internos da empresa que direcionam a diferentes esp cies de motiva o nos seus participantes. Em termos mais pr ticos, o clima organizacional depende das condi es econ micas da empresa, do estilo de lideran a utilizado, das pol ticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das caracter sticas das pessoas que participam na empresa, da natureza do neg cio (ramo de atividade da empresa) e do est gio de vida da organiza o. Por m,   necess rio ressaltar que n o s o intercombin veis os conceitos de cultura e clima organizacional. Segundo SOARES (1999), o clima organizacional n o aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar. O clima mapea o ambiente interno que varia segundo a motiva o dos colaboradores. Aprende suas rea es imediatas, suas satisfa es e suas insatisfa es pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situa o do trabalho identifica a organiza o e a perspectiva de carreira que eventualmente provocam na cultura organizacional. Constituem sistemas de refer ncias

simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. Dessa maneira, diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

Para VALE (1996), como consequência das variáveis, o estudo da Cultura Organizacional é caracterizado pela inexistência de um único conceito definido e de um modelo teórico consistente, levando outros autores a desenvolverem estruturas teóricas que direcionem às pesquisa para o contexto que a dimensão cultural abrange. Afirma ainda, que envolve muitas controvérsias pela sua natureza e que a incorporação da cultura na análise organizacional, com relação as preocupações epistemológicas geradas é um avanço por direcionar para novas concepções de organização e de homem na dimensão do trabalho.

Já SILBINGER (1996), conclui que a cultura corporativa mostra que pode ter impacto no desempenho a longo prazo, sendo provável que na próxima década, seja um fator ainda mais importante para determinar o sucesso ou o fracasso das empresas. Também considera que não são raras aquelas que impedem um sólido desempenho financeiro a longo prazo, pois apesar de difíceis de mudar, é possível fazer com que as culturas corporativas dêem mais realce ao desempenho.

### **2.1.2 Mudança Cultural**

O termo ambiente se refere a instituições ou forças que estão fora da organização e podem afetar o desempenho da organização. MILES (1980), descreveu que se pegasse o universo e abstraísse o subconjunto que representa a organização o que sobrasse seria o ambiente.



ROBBINS e COULTER (1998), apontam a existência de dois ambientes que devem ser considerados, sendo o ambiente genérico e o específico. Para eles, o ambiente genérico inclui tudo o que é externo à organização, como por exemplo fatores econômicos, condições políticas, influências socioculturais, questões ligadas à globalização e fatores tecnológicos, abrangendo condições que podem afetar a organização, porém cuja relevância não é clara. Entretanto, o foco maior se direciona para o ambiente específico, que está ligado ao alcance das metas da organização, que consiste nos componentes vitais ou centros de interesse que podem influenciar positiva ou negativamente a eficácia de uma organização. Tipicamente inclui fornecedores de suprimentos, clientes ou consumidores, competidores, órgãos governamentais e grupos de pressão pública, sendo que este ambiente muda conforme as condições do momento.

Para MILES (1980), o ambiente é importante para as pessoas da organização, uma vez que nem todos os ambientes são iguais. São diferenciados pelo grau de incerteza ambiental, proporcionados por fatores endógenos e exógenos. Já ROBBINS e COULTER (1998) dividem a incerteza ambiental em duas dimensões. A primeira como sendo o grau de mudança, caracterizado pela frequência da mudança, podendo ser dinâmica ou estática. A outra dimensão seria o grau de complexidade ambiental que se refere a quantidade de componentes do ambiente da organização e à extensão do conhecimento que a empresa tem a respeito desses componentes.

Assim as circunstâncias ambientais, para FEUERSCHUTTER (1997), podem desencadear mudanças nas organizações, o que podem levar os indivíduos e os grupos no sentido de alterarem determinadas dimensões da estrutura organizacional.

A globalização, na opinião de BASSI (1997), tem sido o principal agente de mudanças ambientais e estruturais. Para ele a globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Pela amplitude e

velocidade, esse fenômeno está afetando indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos cinquenta anos. Afirma que a queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos, a velocidade nas comunicações, as mudanças tecnológicas e o fluxo de capitais internacionais são as principais forças que estão moldando uma nova ordem mundial, aumentando a competição e alterando o ambiente empresarial.

O aumento da competição internacional, segundo YIP (1996), pelos mercados impôs novos padrões de desempenho produtivo, tecnológico e mercadológico às empresas que pretendam alcançar um nível de competitividade global. Par este autor, a constatação de que a concorrência está atuando de maneira estruturalmente diferente dos padrões habituais e que são necessárias mudanças na organização para enfrentar os desafios externos tem sido o principal motivo para iniciar o processo de mudança na cultura organizacional.

A idéia da mudança remete a origens filosóficas pré-socráticas em Hieráclito e Parmênides (século V a .c.). Para TEIXEIRA FILHO (1998), são duas visões antagônicas da mudança. Na ótica de Heráclito, a tensão, o combate entre os opostos, a mudança e a dialética são os princípios do universo, ao contrário, por exemplo da harmonia pitagórica, enquanto que o *logos* (razão) governa o mundo e mantém a sua ordem, estando o ser em permanente mutação. Já para Parmênides, o ser é uno, inalterável, eterno, imóvel e indivisível. A mudança seria então uma ilusão dos sentidos, se opondo a razão à percepção e à opinião.

TEIXEIRA FILHO (1998), considera que a mudança se tornou uma categoria central no mundo atual, intimamente associada com o comportamento das pessoas, sociedade e nas organizações. Do ponto de vista do sentido de percepção do indivíduo comum, este final de século pertence ao movimento e à mudança. Tanto em extensão, quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que a maioria das mudanças características dos anos anteriores.

A medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas e certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionados. Para BRUGGER (1969), a mudança é vista como a passagem de um modo de ser a outro, havendo porém, que se distinguir dois sentidos de mudança: em sentido próprio e em sentido impróprio. Na conceituação de JAGUARIBE (1975), toda mudança é portanto, um processo, uma seqüência de eventos inter-relacionados por uma relação de casualidade ou finalidade. Desta forma o tempo está presente na mudança.

Segundo SCHEIN (1992), a cultura organizacional apresenta em cada estágio de sua evolução, diferentes possibilidades de mudança, em razão da função que a cultura desempenha em cada estágio. No entanto, para MEYERSON e MARTIN (apud DONATO, 1996), que partem do pressuposto de que a cultura organizacional seria uma realidade construída socialmente, a mudança cultural depende de como se define e interpreta a cultura.

DEAL e KENNEDY (apud FREITAS, 1991) consideram que o interesse renovado pelo tema Cultura Organizacional foi desencadeado pelas mudanças revolucionárias da tecnologia aos valores sociais, passando por dimensões tradicionais de organização social. Tais mudanças, que geram insegurança, desorientação e tensão, tornaram necessário enfatizar valores e construir as dimensões simbólicas nas organizações.

No estudo de LEAVITT (1965), é considerado que toda organização pode ser compreendida e analisada sob três aspectos que configuram a sua atividade empresarial: estrutura, tecnologia e comportamento. A organização muda quando alterações ocorrem em um desses aspectos. A estrutura envolve a hierarquia administrativa, os sistemas e processos de trabalho interno, o fluxo de comunicação e a definição da missão, objetivos e políticas organizacionais. A tecnologia se refere aos sistemas operacionais adotados, equipamentos, engenharia de processo e do produto, desenvolvimento de pesquisa, métodos de trabalho, etc. O comportamento está relacionado aos procedimentos adotados na administração dos recursos

humanos da organização, aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que dela participam e ao seu relacionamento interpessoal. Na opinião de STONER (1988), esses três elementos são interdependentes e estão em constante interação sob influência de forças comuns, de maneira que uma mudança em qualquer desses elementos, provavelmente afetará os outros. Assim, uma mudança eficaz será aquela que reconheça a relação entre os três elementos.

A palavra chave no desenvolvimento organizacional é mudança. De acordo com FERREIRA (1998), se o ambiente científico-tecnológico e mercadológico fosse estável e previsível, não haveria pressões para mudanças. Se os objetivos organizacionais e individuais fossem integrados, as necessidades de mudanças também seriam minimizadas. Na visão de FLEURY (1993) as organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, rotineiras havendo uma tendência a estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes. Nesse contexto, GLAGLIARDI (apud FLEURY, 1993), identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

1. *A mudança aparente*: quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
2. *A revolução cultural*: quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e passa a existir um grande esforço a resistência à mudanças;
3. *O incrementalismo cultural*: quando os valores propostos são complementares aos existentes.

Já WANT (apud WOOD JR, 1992), categoriza cinco tipos de mudança: *por opção*, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; *operacional*, para fazer frente a

deficiências específicas; *direcional*, quando uma alteração estratégica é necessária; *fundamental*, quando a própria missão é alterada e *total*, nos casos mais críticos.

A tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservação da cultura, limitando apenas a conjunção de forças externas e internas à organização como fonte propulsora de mudanças dos padrões vigentes. Conforme FLEURY (1993), entre as forças externas destaca-se a ação do mercado nacional ou internacional, no que tange a competitividade; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais e a ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação. Com relação as forças internas, a autora, considera que as mudanças no nível diretivo da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais. Nessa mesma linha, ROBBINS e COULTER (1998), também afirmam que existem forças externas e internas atuando e restringindo o comportamento das pessoas que compõem uma organização. Estas mesmas forças também trazem a necessidade de mudança. As forças externas que criam a necessidade de mudança podem ser provenientes de diversas fontes, tais como:

- a) *Mercado*: afeta as organizações levando-as a se adaptarem às mudanças dos desejos dos clientes, desenvolvendo novos produtos e novas formas de atuação;
- b) *Leis e regulamentos do governo*: estimulam as mudanças de políticas administrativas, em decorrência da criação de novas legislações específicas;
- c) *Tecnologia*: cria uma necessidade de mudança em função das inovações tecnológicas, novos procedimentos administrativos e novas formas de controle;
- d) *Mercado de trabalho*: força a mudança motivado pela contínua demanda de profissionais especializados e na alteração da matriz do custo benefício e informatização;

e) *Mudanças econômicas*: afetam todas as organizações, influenciando diretamente na eficiência e competitividade;

Quanto as forças internas, ROBBINS e COULTER (1998), acreditam que elas surgem, principalmente das operações internas da organização ou do impacto das mudanças externas. Podem ser decorrentes da introdução de mudanças nas estratégias, da dinâmica da mão-de-obra interna, da inclusão de novos equipamentos, no redimensionamento de novos padrões e nas atitudes dos indivíduos da organização.

Segundo os autores SILVEIRA JR. e VIVACQUA (1996), a mudança nas organizações insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas como, por exemplo, uma crise. O segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e seus agentes. A mudança é inerente às organizações por duas razões: pelos seus componentes e pela sua natureza. A organização define-se como um conjunto de partes inter-relacionadas em função de um objetivo. Diante disso, se vê serem três os elementos de qualquer organização: partes, relações e objetivos. As partes se interagem tendo em vista o objetivo. Variando este, variam as relações. Por isso, as relações determinam o papel ou a função de cada parte da organização.

A administração da mudança, para KOTTER e SCHESINGER (1979), consciente ou não, se baseia em três categorias, sendo a *mudança da estrutura*, que compreende qualquer alteração nas relações de autoridade, mecanismo de coordenação, grau de centralização, novos projetos de trabalho ou variáveis estruturais similares; a *mudança da tecnologia*, que engloba modificações na forma como o trabalho é realizado ou os métodos e equipamentos que são usados e a *mudança das pessoas*, que consiste nas alterações, nas atitudes, percepções ou comportamentos dos empregados.

Conforme KATZ e KAHN (1978), a dicotomia entre objetivos individuais e objetivos organizacionais influencia o comportamento dos indivíduos e organizações diante da mudança. Além do parâmetro da velocidade da mudança (evolução e revolução), há de se observar o tipo de mudança quanto a forma, isto é, mudança natural e mudança induzida. Mudança natural são as transformações da organização na busca do objetivo, enquanto que a mudança induzida é aquela provocada por um agente externo, mesmo que este pertença à organização.

OLIVEIRA (1988), considera que qualquer tentativa de mudança em uma organização deve considerar o “seu impacto tanto sobre a estratégia como sobre a cultura da organização”, visto que a intervenção na cultura de uma organização será tanto mais difícil quanto maior for a necessidade de mudança.

Existem três fases de crescimento na mudança, segundo LAND e JARMAN (1981), que desenvolveram uma tipologia para os ciclos da mudança, que são:

1. *Formação*: o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento;
2. *Regulamentação*: dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença;
3. *Integração*: o sistema ultrapassa a eficiência do seu padrão repetitivo. Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força dos seus vínculos internos. Passa por uma fase de inovação, abertura e ruptura.

Para TODD (1998), ainda não descobriram uma fórmula simples de aplicação universal para acelerar a mudança e fazer com que as pessoas rompam com hábitos e padrões antigos. Mas já existem três fórmulas de aplicação específica que apresentam boas

oportunidades de imprimir velocidade à mudança da cultura empresarial e acabar com os gargalos:

- a) Acelerar a compreensão das pessoas e seu comprometimento com a mudança: fazer as pessoas se comportarem e pensarem de nova maneira, constituindo de um trabalho combinado de informação, comunicação e conscientização em relação à necessidade da mudança.
- b) Acelerar a experimentação da mudança e sua implementação: consistindo de realizar mudanças todas de uma vez e administrando os ajustes posteriormente.
- c) Manter a velocidade do processo de mudança, por meio do sentido de urgência: manter a urgência é fundamental para que continue o interesse a mudança cultural.

Todas as pessoas são agentes de mudança, com motivações para iniciar as mudanças ou para considerar como ameaças e resistir as mesmas. Neste sentido, MOSCOVICI (1995) expõe que a insegurança e a ameaça são dois fatores que provocam resistência ao indivíduo que não se sente apto a aprender novas tarefas ou que percebe que a mudança pode prejudicar a sua posição, cargo que ocupa ou os benefícios já adquiridos na organização. Toda mudança provoca resistência em razão da inércia de massa, física ou socialmente considerada. Já para KOTTER e SCHESINGER (1979), um indivíduo pode resistir as mudanças por três motivos: insegurança, uma vez que as mudanças substituem a ambigüidade e a incerteza pelo conhecido; a preocupação com o prejuízo pessoal, por ameaçar o investimento que se fez no *status quo* e a crença de que a mudança não é do interesse da organização.

DEAL e KENNEDY (apud FREITAS, 1991), comentam que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo assim como com relação aos custos



envolvidos. Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança, porque ela é o freio que resiste e protege a organização das respostas vacilantes às modas e flutuações de curto prazo.

Para KATZ e KAHN (1978), o maior grau de resistência à mudança ocorre nas organizações sociais. Sendo a consciência a característica destas organizações, a mudança implica a alteração da percepção por parte dos membros da organização, ou seja, o processo de mudança se dá de dentro para fora, uma ação imanente, isto é, um processo vital. Pelo menos três fatos dão origem à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse no *status quo*.

Quando a organização vê a resistência à mudança como diferencial, para KOTTER e SCHLESINGER (1979), há a necessidade de empreender as seguintes ações:

- a) *Educação e comunicação*: a resistência pode ser minimizada através da comunicação com o empregado, visando auxiliá-lo a visualizar a lógica da mudança;
- b) *Participação*: é uma forma de reduzir a resistência, uma vez que é difícil para quem participa das mudanças em resisti-las;
- c) *Facilitação e apoio*: os agentes de mudança podem oferecer uma vasta gama de apoio no sentido de reduzir a resistência, através de orientações, treinamento de novas técnicas, folga remunerada para facilitar os ajustes, etc.;
- d) *Negociação*: é a maneira de se trocar alguma coisa de valor por uma redução na resistência, sendo o caso por exemplo, de situações que envolvam sindicatos;
- e) *Manipulação e cooptação*: o termo manipulação refere-se a tentativas veladas de exercer influência, através de retenção de informações danosas e criação de rumores falsos para criar um clima de mudança. A cooptação é uma forma tanto de manipulação quanto de participação. Consiste em dar aos líderes de um grupo de resistência um papel fundamental na decisão da mudança.

f) *Coersão*: é a utilização de ameaças diretas ou de força sobre os que resistem.

O comportamento de oposição as mudanças pode ser vinculado, muitas vezes, a falta de comunicação na organização. STONER (1988), cita que a falta de comunicação com os envolvidos no processo favorece um clima de intranquilidade e incertezas dentro da organização, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes de mudanças. Isso permite que os indivíduos levantem barreiras às mudanças, antes mesmo de tomarem conhecimento dos seus objetivos. É entrave às mudanças, segundo FLEURY e FISCHER (1989), o fato da cultura estar “inter conectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa. Além disso, as autoras afirmam que muitas organizações não possuem apenas uma cultura organizacional, mas em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos proporcionando várias subculturas. FERRO (apud ALMEIDA, 1996), corrobora com a idéia, ao afirmar que “as subculturas existem quando um subconjunto de membros de uma organização, que interagem regularmente uns com os outros, identificam-se como um grupo distinto dentro da organização, compartilham um conjunto de problemas em comum, definidos para serem os problemas de todos e rotineiramente empreendem ações com base nos entendimentos coletivos particulares ao grupo”. Estas características e problemas que dificultam o gerenciamento de mudanças da cultura organizacional podem ser extensão das subculturas.

As mudanças nas organizações passaram a ser consideradas como uma necessidade. DEAL e KENNEDY (apud FREITAS, 1991; WOOD JR, 1992), afirmam que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente por que se espera que elas mudem.

## 2.2 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - TI

### 2.2.1 A definição da Tecnologia de Informação

A sociedade contemporânea se caracteriza por mudanças rápidas e extensas, nos diversos níveis, consequência de uma evolução constante e extrema de valores, conhecimentos e percepções do mundo, em que é particularmente visível o impacto de uma gama diversificada de efeitos e tendências. Relacionadas com a aceleração do progresso científico e tecnológico no domínio da informação.

Este fenômeno passa a ser moldado, na opinião de VARAJÃO (1998), por diversos fatores relevantes. A evolução das tecnologias o cenário de globalização com influências culturais e econômicas, as novas relações geopolíticas, a competitividade dos mercados e as novas redes de comunicação são apenas alguns dos elementos básicos que contribuem para a formação do contexto conjuntural do mundo, exigindo a quebra de paradigmas. De acordo com GONÇALVES (1994), a Tecnologia de Informação – TI surgiu da união de avanços tecnológicos de outras tecnologias, tais como: informática, telecomunicações e automação de escritórios.

Para KOTTER e HESKETT (1994), a variável tecnologia é considerada como um fator de aprendizado, inovação e disseminação de novos padrões de comportamentos e formas de pensar. Nesse novo ambiente dinâmico e mutável, diariamente surgem novas formas de complexidade, contradições e paradoxos, que se sucedem, caminhando em níveis de obsolescência sem precedentes e em todos os níveis da sociedade. No epicentro desse espiral de mudanças encontra-se a Tecnologia de Informação, que se desenvolveu intensamente, alterando os mais diversos aspectos circundantes da vida e a própria essência dos negócios.

O termo Tecnologia de Informações – TI surgiu, pela primeira vez na literatura, em 1958 através de LEAVITT e WHISLER (apud MEIRELLES, 1994) e era definido como:

“A nova tecnologia ainda não tem um único nome estabelecido, vamos chamá-lo de Tecnologia de Informação. Ela é composta de diversas partes relacionadas. Uma inclui técnicas para processar grandes quantidades de informação rapidamente e resume-se a um computador de alta velocidade. Uma segunda parte está relacionada com a aplicação de métodos quantitativos. Uma terceira parte, uma promessa, por quanto suas aplicações não emergiram claramente, consiste na simulação de pensamentos de alto nível por meio de programas de computador” (LEAVITT e WHISLER apud MEIRELLES, 1994, p. 419).

Correspondendo a definição tradicional, para MEIRELLES (1994), a Tecnologia de Informação seria o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informação e a maneira pela qual esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas. Essa definição trata informação como outro recurso produtivo e Tecnologia de Informação como outra forma de investimento de capital, não fazendo distinção entre modelos e dados, nem diferencia TI de outras tecnologias de processo, exceto pelo fato de que a mesma manipula um recurso diferente que é a informação. De acordo com CRUZ (1998), a Tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo. Já DANIELS (1997), considera duas definições para a Tecnologia de Informação: a primeira, como uma definição intensiva, limitando-se ao hardware e ao software dos computadores, no que tange as suas características físicas. A segunda definição é extensiva, dizendo respeito naquilo para qual o equipamento é utilizado. Ainda na opinião de DANIELS (1997), a Tecnologia de Informação constitui a aplicação das tecnologias aos processos das empresas, reunindo dados e gerando informações que ajudam os gestores a tomar decisões sobre os seus negócios. Também afirma que a Tecnologia de Informação é o dispositivo técnico que permite fazer com que um sistema de informação possa funcionar.

A Tecnologia de Informação tem dois papéis fundamentais em qualquer organização, que consiste na opinião de CRUZ (1998), em ser usada pelas pessoas para que elas realizem atividades e a de suportar o processo produtivo. Já segundo TEIXEIRA FILHO (1998), a Tecnologia de Informação tem um papel fundamental que consiste na identificação, localização, desenvolvimento e implementação de tecnologias, bem como de sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial na troca de idéias e experiências, facilitando e incentivando as pessoas a se interagirem formando comunidades de trabalho. O grande desafio consiste na migração de uma posição de suporte a processos para o suporte a competências. Além disso, a Tecnologia de Informação deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, simplificando a operacionalidade de sua atividade, caso contrário todos perdem. De acordo com o autor é necessário sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do *workflow*, do comércio eletrônico e adicionar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação, de aprendizado, de comunidades de trabalho, de estruturação e acesso às idéias e experiências. Nesse sentido, a organização precisa de três novas arquiteturas fundamentais:

- 1- uma de informação que inclua novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e elevar perfis e competências;
- 2- uma tecnológica que seja mais social, aberta e flexível, que respeita e atenda às necessidades individuais e que dê poder aos usuários;
- 3- uma de aplicações orientada mais a solução de problemas e à representação do conhecimento, do que somente voltada transações e informações.

Outra área de exploração mais recente pela Tecnologia de Informação, conforme YONG (1992), consiste na possibilidade de reduzir de forma significativa a quantidade de

níveis intermediários de administração das organizações afetando sensivelmente a estrutura e a dinâmica, do modelo de planejamento e controle das organizações. A utilização da Tecnologia de Informação não pode ser limitada à simples automação de processos organizacionais. A empresa, segundo COSTA (1997), deve buscar o uso estratégico da Tecnologia de Informação, porque isto permite o desenvolvimento de vantagens competitivas diante ao mercado.

Apesar da sua importância enquanto instrumentos imprescindíveis para a sobrevivência e evolução das organizações, para VARAJÃO (1998), a simples adoção de Tecnologia de Informação não é garantia da obtenção de quaisquer vantagens competitivas, não existindo assim uma relação direta entre a sua adoção e a obtenção de retorno, dependendo a concretização deste último do modo como são utilizadas. A medida que todas as organizações têm acesso à mesma base tecnológica, grande parte da sua influência será resultado de uma gestão e uso criativo.

As empresas têm, conforme DANIELS (1997), freqüentemente, cinco objetivos competitivos, que ilustram a importância da Tecnologia de Informação e da gestão da informação, consistindo na melhora dos serviços aos clientes; redução do tempo necessário para fazer chegar um produto novo, ou um serviço, ao mercado; melhoria da qualidade; facilidade na comunicação entre os gestores e no aumento do poder de alcance global.

### **2.2.2 A Natureza das Informações nas Organizações**

Antes do desenvolvimento da linguagem escrita, conforme CASTRO (1978), os métodos de arquivamento e acesso aos dados ou as informações eram limitados à memória e o processo de transmissão necessariamente verbal.

Provavelmente no século XX, “informação” foi a palavra de maior importância no âmbito organizacional. Apesar das inúmeras definições existentes o uso da informação dependerá, de forma significativa, da percepção, experiência e capacidade do seu receptor. De acordo com VARAJÃO (1998), numa definição empírica, informação é tudo aquilo que reduz incertezas sobre um determinado fato, lugar ou acontecimento, passado, presente ou futuro. É um instrumento de compreensão do modo e de ação sobre ele. Dessa maneira, as organizações imediatamente reconheceram a importância de gerir recursos chaves como mão-de-obra e as matérias primas. Entretanto, e principalmente em decorrência de tradicionalmente os recursos serem vistos sob uma perspectiva física ou tangível, houve uma certa relutância em considerar a informação como tal. Para AMARAL (1994), a importância das informações para as organizações já é universalmente aceito, passando a ser um dos recursos cuja gestão e aproveitamento influencia o seu sucesso. No entanto, considera que não é correto afirmar que a informação é a base de toda uma organização, pois tal é aquilo que ela realiza de acordo com os seus objetivos, pode-se assumir que a informação é vital para a sua subsistência. Quando a informação é utilizada não se perde valor, podendo até se valorizar através do seu uso, tornando-se assim um recurso diferente de todos os outros.

Na consideração de BEUREN (1998), a informação é vital no suporte às estratégias e processos de tomada de decisão, assim como no gerenciamento das operações empresariais. Sua utilização significa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, gerar mudança organizacional, a medida que influencia nos diversos elementos que compõem o sistema de gestão. A autora afirma que o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores no alcance dos objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. Segundo BEUREN (1998), a natureza dos atuais problemas de informação estão localizados no antagonismo quantidade *versus* qualidade que a Tecnologia de Informação auxiliou na criação. Na verdade há abundância de informações disponíveis,

porém nem sempre importantes e que agregam valor ao usuário. A geração em massa de informações, leva a constante preocupação em disponibilizá-las, cada vez mais, sem definir e restringir seu público-alvo. Assim, leva a crer que a solução para esse problema consista na compreensão de que a informação só é útil se atender as necessidades dos usuários.

No conhecimento de DAVIS e DAVIDSON (1993), a informação deve ser compreendida em dois aspectos essenciais: a *forma* que se refere à sua aparência e estrutura, com dados, textos, som e imagem e a sua *função* que refere-se às ações ou atividades desempenhadas em relação à informação, que podem ser de geração, processamento, armazenamento e transmissão. Já DAVIDOW e MALONE (1993) classificam as informações em quatro categorias distintas; as informações de conteúdo, de forma, comportamentais e de ação.

O domínio da informação em tempo real, de acordo com FERREIRA (1998), é significativo para o controle e supervisão “on line” de todos os processos envolvidos no negócio, do fornecedor ao controle da disposição final dos produtos e seus impactos ambientais, dos movimentos da concorrência às alterações do ambiente institucional. O desenvolvimento das comunicações e a qualificação das pessoas permitirão superar as vastas estruturas hierárquicas que eram adequadas para a época onde as comunicações à distância eram difíceis e que na era da informação não mais justificam. A gestão da informação necessita de ter acesso à informação global em tempo real e de acordo com DANIELS (1997), é indispensável que esteja a par das forças macroeconômicas e microeconômicas, que podem afetar a empresa.

A informação é um importante componente em um ambiente organizacional e segundo MEIRELLES (1994), está intimamente relacionada à racionalidade da organização e as limitações de seus processos tecnológicos relacionados com informação. Essas fronteiras e limitações podem ser impostas internamente, devido a limitação neurofisiológica dos



indivíduos ou externamente por limitação tecnológica. Esse contexto proporciona um aumento crescente no valor da informação. Cresce o valor da informação para a empresa e para os indivíduos, ressaltando o valor no processo decisório.

A tendência natural consiste na medição da informação pelo valor adicional que a mesma traz. No entanto, o conceito mais amplo é o do custo de oportunidade, que se mede no custo de não ter a informação. Assim, o valor está associado a possibilidade de utilizar a informação para melhor decidir, e o seu valor é quanto custaria ter deixado de tomar determinada decisão por falta de informação. De acordo com MEIRELLES (1994), essa perspectiva enfatiza o conceito de informação como um recurso e, assim, informação tem custo, valor, taxa de retorno e custo oportunidade, podendo existir uma sinergia ao combinar dados. O uso estratégico da informação tem portanto duas dimensões:

- a) *utilização interna*: para melhorar a qualidade da administração e que consiste em servir de elo de ligação entre os diversos setores da organização, fomentando, por intermédio de informações, a integração e melhor estruturação desses setores e a formação de uma visão convergente da situação atual e do futuro da empresa;
- b) *utilização externa*: um instrumento para melhorar a posição da empresa com relação as demais do seu setor e uma ferramenta estratégica para aproveitar as novas oportunidades que estão sendo oferecidas, identificando-as ou criando-as.

A perspectiva estratégica da empresa tem, implícita, uma estrutura de objetivos culturais, nas quais a gestão pode inserir objetivos informacionais estratégicos. Segundo DANIELS (1997), parte do esforço consiste em compreender o impacto dos sistemas de informação na direção e no futuro da empresa. Examinar o impacto dos sistemas auxilia os executivos e gestores entenderem o “contexto tecnológico” da perspectiva estratégica do

negócio, de forma que os vários sistemas possam ser incorporadas na rede da empresa. Ligar as tecnologias de informação ao plano estratégico é uma maneira de construir os ativos informacionais de carácter global da empresa.

Na opinião de AMARAL (1994), a informação é base para toda a organização, atendendo os seus objetivos e sendo vital para a sua subsistência. Quando a informação é utilizada não perde valor, podendo até valorizar através de seu uso, tornando-se assim um recurso diferente de todos os outros. A informação só tem valor se for oportuna, precisa e adequadamente utilizada pelos homens de negócios. Já na ótica de VARAJÃO (1998), de todos os recursos da organização, incluindo os financeiros, humanos e logísticos, a informação é provavelmente o mais valioso, porque por si só descreve estes recursos físicos e o mundo em que se encontram. Afirma que é através da informação que as organizações se interligam com o seu ambiente, interpretam as suas necessidades, condicionantes e pressões. É também através das representações informacionais que a empresa se organiza para competir, adquire conhecimentos úteis ao seu funcionamento e retém dados significativos da sua experiência. Dessa maneira, o valor da informação é entendido como a diferença entre o incremento dos resultados obtidos graças a uma melhor informação e o seu custo marginal, dependendo do controle em que é utilizado. A informação pode igualmente alterar ou reforçar a percepção dos modelos da organização. Existem diversos fatores, que são necessários quando se faz a contraposição do valor da informação com os custos da sua obtenção. Assim, BURGH e STRATER (1974) afirmam que o valor da informação variará conforme for:

- a) *acessível*: este atributo refere-se à sua disponibilidade e rapidez com que se pode obter a informação;
- b) *compreensiva*: refere-se ao seu conteúdo, à facilidade de interpretação e utilização;
- c) *precisa*: diz respeito ao seu grau de confiabilidade;

- d) *apropriada*: refere-se à forma como a informação se adequa ao pedido do usuário. Quanto mais a sua forma se aproximar dos registros do receptor, mais seu valor aumenta;
- e) *atual*: relaciona-se com a sua oportunidade temporal;
- f) *clara*: quanto ao grau de inexistência de ambigüidade;
- g) *flexível*: diz respeito a adaptabilidade a diferentes situações e usuários;
- h) *verificável*: refere-se a possibilidade de diversos usuários examinarem a mesma informação e chegarem a mesma conclusão;
- i) *influyente*: está relacionado com a vulnerabilidade à intenção de alterar ou modificar a informação, de modo a chegar a uma conclusão pré concebida;
- j) *quantificável*: refere-se ao seu aspecto formal, embora rumores e conjecturas;
- k) *de posse*: o seu detentor afeta significativamente o seu valor, controlando a sua disseminação.

### 2.2.3 O Mundo da Internet

O surgimento do microcomputadores PC's, as redes distribuídas corporativas ganharam um impulso significativo. O desenvolvimento das redes está proximamente ligado aos recursos de comunicações, sendo também um dos principais limitantes.

Na conceituação de MEIRELLES (1994), uma rede pode ser definida de diversas maneiras: quanto a sua arquitetura, finalidade, forma de interligação, meio físico de transmissão, tipo de equipamentos, disposição lógica, etc. Genericamente uma rede é o arranjo e interligação de um conjunto de equipamentos com a finalidade de compartilhar recursos. Esses recursos podem ser dos mais diversos tipos: desde o compartilhamento de periféricos (impressoras e discos) até o uso compartilhado de informações (programas, arquivos, banco de dados, etc.).

O objetivo principal para qual a rede se destina é destacada, na prática, na combinação de objetivos específicos constituindo de redes de compartilhamento de recursos e de redes de comunicação. No primeiro caso, se destina basicamente no uso comum de equipamentos periféricos por um grupo de pessoas, sem prejudicar a eficiência do sistema como um todo. Quanto as redes de comunicações, são formas de interligação entre sistemas de computação que permitem a troca de informações entre eles, tanto em tempo real (on-line) como para troca de mensagens por meio de um disco comum.

MEIRELLES (1994), afirma que a evolução das redes tem sido muito grande e novas soluções têm surgido continuamente. A principal delas é a estrutura ou arquitetura conhecida como “cliente-servidor”. Nesta estrutura, os computadores e outros dispositivos são vistos como clientes ou servidores. Há dois papéis bem distintos consistindo de cliente solicitante, consumidor de recursos e servidor que serve, fornecendo os recursos e serviços que serão consumidos pelo cliente.

A evolução das redes serviu de base estrutural para o surgimento e disseminação da Internet, que englobou a U.S. National Information Infrastructure e uma Information Super Highway (super rodovia de informações global), com uma associação de milhares de redes de computadores privados, acadêmicos e governamentais e ligações de comunicações, conectando usuários em vários países.

Na opinião de HINDLE (1997), a Internet é “uma rede de redes digital, formada por vários elementos de hardware e software de computação e de comunicações, que usa também alguns protocolos padrões para proporcionar canais de comunicação independentes, em base local, regional ou global”. Por outro lado, para TITTEL e STEWART (1997), a Internet é uma comunidade de pessoas. Quando as pessoas se reúnem em torno de um interesse, evento ou atividade comum, elas formam uma comunidade. A Internet tem contribuído para estabelecer a primeira comunidade verdadeiramente global.

Ela foi concebida em 1969, quando a Advanced Resource Agency –ARPA, uma organização do departamento de defesa, forneceu fundos para uma pesquisa sobre rede de computadores. Essa pesquisa se direcionou na criação de uma rede de comutação de pacotes, constituindo um sistema no qual as informações (mensagens ou arquivos) são divididos em pacotes pequenos que se moviam independentemente através das várias redes e desvios até alcançarem seus destinos, onde são reconstituídos.

Segundo EAGER (1995), essa pesquisa tinha vários objetivos, entre eles, o objetivo militar de criar um sistema nacional de comunicações que seria impenetrável a ataques de outros países. O novo sistema, conhecido como ARPANET, visava manter a integridade das comunicações e situações de emergência nacional.

Em 1975 a Defense Communications Agency obteve o controle administrativo da ARPANET, tendo como missão atender as necessidades de comunicações do Departamento de Defesa. O tráfego da rede aumentou rapidamente e a maioria dos usuários eram constituídos por pesquisadores que usavam extensivamente para enviar mensagens através de correio eletrônico e transferência de arquivos. De frente a dualidade de aplicativos a ARPANET se dividiu em duas redes: a ARPANET para atender as necessidades da comunidade acadêmica e MILNET que se concentrava nos dos militares. As informações podiam ser compartilhadas entre essas duas redes. A interconexão entre a ARPANET destinada à pesquisa e a MILNET destinada a aplicações militares ficou conhecida como DARPA Internet (Defense Advanced Research Projects Agency) abreviada mais tarde para Internet. (EAGER, 1997).

Em 1986, a National Science Foundation – NSF contribuiu significativamente para a expansão da Internet quando desenvolveu uma rede para conectar os pesquisadores em todo o país. Isto é reconhecido por KEEN (1996) de que o início da Internet, da forma que se configura atualmente, é decorrente da estrutura NSFNET, uma rede de alta velocidade que

permitiu a comunicação com supercomputadores da NSF. As linhas de transmissão dessa rede principal incluíam as ligações telefônicas, de fibra ótica, de microondas e por satélite. Essas linhas de transmissão são super rodovias (*superhighways*) de dados que transportam o tráfego a longas distâncias e a altas velocidades. Os dados trafegam da rede principal para redes de nível médio, as quais, enviam dos dados para seus sistemas próprios. Finalmente os dados chegam até os usuários individuais, que se conectam através de fornecedores de serviços, comerciais, governamentais e acadêmicos, que se conectam através de redes locais.

Todos os fatores estão sedimentados na grande disponibilidade de telecomunicações em nível mundial. Segundo TITTEL e STEWART (1997), o crescimento constante do trânsito na Internet só se torna viável por igual avanço da tecnologia das telecomunicações. Paralelamente, a arquitetura da Internet estabelece que a conexão de um computador à rede pode acontecer em qualquer ponto. Assim, tipicamente a conexão é feita ao mais próximo computador disponível, minimizando os custos de comunicação. A conexão de empresas e indivíduos pode ser feita através de entidades chamadas de provedores de acesso à Internet, que estão distribuídos pelas principais cidades dos países, ou diretamente a pontos de acesso de uma concessionária de telecomunicações. Dessa forma, filiais de empresas ou funcionários em viagem não precisam se conectar diretamente à matriz, mas podem utilizar pontos de acesso nos locais onde se encontram e comunicar-se através da Internet. Isto passa a ser um exemplo dos ganhos imediatos da implementação de uma rede corporativa conhecida como Intranet. O valor da conexão com a Internet, de acordo com KEEN (1996) reside não nas redes físicas ou na tecnologia que se faz com que o sistema funcione, mas sim nas aplicações que permitem que as pessoas realizem tarefas. Os protocolos<sup>2</sup> TCP/IP, que consistem de uma coleção de protocolos usados na Internet para manter, gerenciar e regular a comunicação entre os sistemas em rede, suportam três aplicações essenciais:

---

<sup>2</sup> Protocolo: conjunto de regras e procedimentos para troca de dados entre computadores numa rede ou através da Internet.

1. a possibilidade de transmitir e receber mensagens do correio eletrônico, conhecido como “*email*”, que de acordo com TITTEL e STEWART (1997) é um sistema de mensagens que pode transmitir arquivos de texto e binários, como documentos, gráficos ou arquivos compactados. O correio eletrônico, provavelmente, é a atividades mais importante da Internet e certamente é o serviço mais utilizado;
2. ficar em comunicações com computadores remotos (*Telnet*) e;
3. transferir arquivos e programas de um computador para outro (*FTP*).

Na opinião de EAGER (1995), o esforço de tornar a Internet mais rica em recursos, mais fácil e atraente de se utilizar, aconteceu com a criação da *World Wide Web – WWW*, que levou a Internet a um uso global e generalizado. A *WWW* é um meio interativo integrante da Internet, que representa todos os computadores (servidores) que oferecem acesso do usuário às informações e documentações.

Para ROSA (1998) a *World Wide Web – WWW* ou simplesmente *Web* tem por finalidade básica de informação em um formato conhecido como Hipertexto, que consiste em um esquema de informação organizacional e técnica de vinculação de informações usadas na Web, ou mais precisamente a Hiperídia, que é o hipertexto que utiliza uma imagem gráfica como elemento de vínculo, cujo objetivo é criar um banco de dados com uma infinidade de documentos que podem conter todo o conhecimento humano, com possibilidade de um documento fazer referência a outro, permitindo que o usuário e leitor passe de um documento para outro instantaneamente, de forma *on-line*. Assim, o hipertexto é um tipo de texto que possui vínculos com outros textos ou com segmentos de textos dele próprio.

Segundo EAGER (1995); ROSA (1997), estes textos podem estar armazenados em um mesmo computador, em computadores diferentes de uma mesma rede, em se tratando de Internet, até de redes diferentes. Esses vínculos são realizados através de uma ou mais

palavras situadas em qualquer parte do texto e destacadas de alguma maneira do restante dele. Essas palavras são chamadas de *links* e permitem que se faça em *hiperlink* com outros textos. Os *hiperlinks* formam assim uma teia (*Web*) virtual de documentos interrelacionados e de alcance mundial (*World Wide Web - WWW*). Considerando o nível de aplicação da *WWW*, ROSA (1998), afirma que a *Web* é controlada por um protocolo conhecido como HTTP (*Hypertext Transmission Protocol*), o qual é utilizado pelos programas clientes e servidores na transmissão de documentos da própria *Web*. Os programas clientes, ou seja, aqueles utilizados pelos usuários para acessar esses servidores, são chamados de *browsers*, programas utilizados para acessar e buscar informações na Internet (navegadores). Já na elaboração e confecção de documentos da *Web* é feita utilizando-se uma linguagem padrão chamada de HTML (*Hyper Text Markup Language*).

Um dos pontos mais importantes da Internet, ressaltados pelo trabalho de COSTA (1997), é que ela consiste em um empreendimento voluntário e cooperativo, resultante da interligação de várias redes que concordam com um grupo de protocolos de comunicação. Já HINDLE (1997), afirma que a Internet pode ampliar, através do acesso global instantâneo, as comunicações individuais ou organizacionais, além de qualquer coisa previamente imaginável.

#### **2.2.4 A Uso da Intranet na Rede Corporativa**

O conceito de Intranet surgiu em razão das empresas terem descoberto a importância de tornar o conteúdo da Internet acessível aos usuários internos da organização, constituindo em uma rede corporativa que utiliza padrões e as ferramentas da Internet para disponibilizar as informações. Para AUGUSTO (1997), a Intranet é basicamente o uso da tecnologia Internet, como linguagens, protocolos e facilidades de comunicação, na rede interna de uma



empresa, no sentido do acesso ser autorizado apenas por pessoas da empresa. Uma vez que a mesma esteja conectada com a Internet, pode ser usada de qualquer ponto geográfico por aquelas pessoas autorizadas. Considerando que os protocolos de identificação são os mesmos, a rede da empresa se estende usando a infra-estrutura da Internet. Para o autor, quem tem acesso transita (navega) da mesma forma que faria na Internet, mas apenas em páginas de assuntos internos ou de interesse da empresa.

A adoção da tecnologia Internet no interior das organizações, segundo AZEVEDO (2000), surge como uma solução interessante, comparada com outras soluções proprietárias, de alto custo e de resultados nem sempre justificando o investimento, muitas vezes alto. Para este autor, as Intranets estão se tornando a espinha dorsal do sistema de informações das organizações. Dessa maneira, proporciona em uma mudança sensível na arte de fechar bons negócios, ter boa comunicação, troca de dados, treinamento profissional, desenvolvimento de aplicações e outras aplicações.

Na opinião de FERES (1997), a Intranet e Internet são harmoniosamente complementares, uma vez que com a primeira se faz comunicação interna e a segunda abre-se um portal para o mundo externo. A conexão entre ambas produz muitos benefícios para a organização, mas as razões na decisão de interligação depende das necessidades de cada empresa. No que se refere a diferenciação, a Intranet difere um pouco da Internet no sentido de que sua ênfase está mais direcionada nas funcionalidades do que na atração do visual, uma vez que o seu foco está voltada para a publicação de informações internas da corporação.

Sem a complexidade dos velhos sistemas centralizados, conforme WATANABE e BORDENOUSKI (1999), as Intranets compõem um ambiente de trabalho que oferece uma abordagem inovadora para o gerenciamento e publicação de informações distribuídas, possibilitando dinamizar o fluxo de informações, democratizar as redes internas e ajudar a

diminuir a opressiva carga de papel gerada diariamente. Normalmente numa Intranet, a informação passa a ser criada e gerenciada por aqueles que a produzem.

De acordo com TITTEL e STEWART (1997), os primeiros passos dados pelas empresas consistiu na introdução de sistemas de consultas de informações estáticas, como manuais de procedimentos da empresa. Em seguida evoluíram para aplicações com um grau inicial de interatividade, onde as áreas podem publicar informações em seus próprios “Sites”<sup>3</sup>, usando as ferramentas simples de edição de páginas HTML<sup>4</sup> ou mesmo processadores de textos com essa capacidade. A funcionalidade no uso da Intranet pode aumentar possibilitando que os usuários internos da empresa consultem informações pessoais ou que preencham formulários específicos da rede da empresa. Do ponto de vista de infra-estrutura, o servidor da rede corporativa interna pode ser configurado como um servidor de Internet, que cria e manterá “Web Sites” na Intranet, podendo oferecer conexões seguras entre clientes e servidores. Além disso, o servidor da rede deve ser capaz de prover conectividade para usuários locais e remotos, através de um “Browser”<sup>5</sup> que passa a ser o interface padrão para todos os usuários.

Outro aspecto relevante, se relaciona com a montagem de uma Intranet. Conforme AUGUSTO (1997), a premissa básica para se montar uma Intranet é ter um projeto sério que envolva a criação de um departamento direcionado para a administração da mesma, possuir padrões de apresentação, uma política de segurança e a manutenção sistemática das páginas. Outra questão, que o autor considera relevante, consiste em gerenciar pessoas. A Intranet, como outras tecnologias, proporciona um impacto cultural. É visível o alto grau de satisfação por parte dos usuários em acessar informações internas da organização, com a mesma rapidez de seus superiores. No entanto, é verificado a necessidade de reeducação desses usuários nos

---

<sup>3</sup> Site: é todo o conjunto de páginas de padrão da WWW – World Wide Web disponibilizadas pela entidade que o publica na rede.

<sup>4</sup> HTML: Hyper Text Markup Language.

<sup>5</sup> Browser: programa utilizado para acessar (navegar) a Internet.

processos de trabalho. No que se refere aos custos de investimentos na montagem de infraestrutura da Intranet, visando estar adequada e pronta para suportar um significativo aumento de informações que estão disponíveis na rede, podem ser consideráveis.

PIRES (apud AUGUSTO, 1997), afirma que na medida em que se implanta um Intranet, se percebe que a dependência do usuário para com a tecnologia também vai crescendo proporcionalmente.

Ao analisar o fenômeno Intranet, apesar dos benefícios, de acordo com LAUDON (1998), é sensato manter uma atitude de cautela em relação a informações sobre ganhos exagerados de produtividade ou custos excessivamente baixos e em relação a informações do fornecedores sobre seus produtos ou serviços. De qualquer forma a Intranet propicia vários benefícios, tais como:

- a) a capacidade de enviar informações rapidamente de um ponto a outro ou a vários ao mesmo tempo;
- b) a facilidade de utilização e aprendizagem com os recursos disponíveis;
- c) a flexibilidade na expansão da sua estrutura;
- d) a inexistência de limites quanto ao número de usuários simultâneos;
- e) a grande disseminação de teste e implementação no mundo inteiro;
- f) a disponibilidade de comunicações privadas e com bom nível de segurança;
- g) é controlável e pouco dispendiosa.

Na exposição de AZEVEDO (2000), é considerado que essa conectividade da força de trabalho de uma corporação, interliga pessoas com pessoas e pessoas com a informação, propiciando um aumento da produtividade, economia de tempo, redução de custos e o fornecimento de informações atualizadas. Embora as Intranets possuam vários aspectos

positivos, na opinião de LAUDON (1998), a tecnologia, até pela sua natureza evolutiva, também apresenta algumas desvantagens, que de certa forma causam relativa inércia, decorrentes, na maioria das vezes, pela falta de cultura, de treinamento e orientação dos usuários, falta de privacidade, diversos aspectos envolvendo segurança da informações, a perda de desempenho e baixa de produtividade dos usuários.

Os serviços de informação compõem o núcleo central de uma Intranet e segundo EAGER (1995), as aplicações abordadas incluem:

- a) Correio eletrônico ou outros sistemas de remessa eletrônica de mensagens e automação de escritórios;
- b) Ambiente *Web* ou um outro similar;
- c) Aplicativos para conversação (texto), conferência em voz e vídeo conferência;
- d) Grupos de discussão e sistemas coletivos de mensagens;
- e) Mecanismos de *login*<sup>6</sup> remoto, conhecidos como *telnet*, para manipulação ou controle;
- f) *File Transfer Protocol* (FTP), constituído de aplicativos de transferência, troca e gerenciamento de arquivos;
- g) Mecanismos de armazenamento de informações e consulta de banco de dados, além de interfaces com sistemas herdados;
- h) Utilitários de colaboração interativa;
- i) Aplicativos de fluxo de trabalho e planejamento comercial;
- j) Sistemas de comércio eletrônico, cobrança e estoque;
- k) Gerenciamento de sistemas de Intranet, segurança, gateways<sup>7</sup> e firewalls<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Identificação de um utilizador que dá acesso a um computador remoto. Também designado por *login*

<sup>7</sup> Gateway: equipamentos que conectam redes.

<sup>8</sup> Firewall: sistema de segurança na Intranet e na Internet, mediante softwares e hardware, destinado a restringir a troca de informação entre duas redes.

No âmbito das aplicações, em um enfoque administrativo e de gestão, AZEVEDO (2000), apresenta alguns exemplos de conteúdo e recursos da Intranet, a seguir citados:

- a) Notícias da organização,;
- b) Políticas da organização;
- c) Gerenciamento de projetos;
- d) Gerenciamento de *Workflow*;
- e) Repositório de conhecimentos;
- f) Estatísticas e situações;
- g) Treinamento *Just-in-time*;
- h) Informações logísticas;
- i) Relatórios gerenciais;
- j) Tratamento de reclamações;
- k) Diretório de habilidades;
- l) Localização de colaboradores;
- m) Recrutamento de pessoal;
- n) Benefício de assistência social.

A transferência e compreensão do significado, que é a comunicação, segundo ROBBINS e COUTER (1998), tem como método a mídia eletrônica Além dos meios mais comuns, o telefone, televisão, computadores acionados por voz, reprodução por fotocópia, software multimídia, aparelhos de fax e outros aparelhos eletrônicos, o meio que talvez esteja crescendo de forma mais rápida tem sido o correio eletrônico (*email*). Este meio tem proporcionado aos indivíduos a possibilidade de transmitir de forma imediata mensagens escritas, através de computadores que estão ligados com o software adequado. As mensagens

ficam no terminal do receptor, aguardando para serem lidas à sua conveniência. Este meio é rápido, barato e pode ser usado para enviar a mesma mensagem para outras pessoas simultaneamente. Quanto aos seus outros pontos de fortes e fracos, como meio de comunicação, são aproximadamente equivalentes aos meios convencionais das comunicações por escrita.

Na rede corporativa, de acordo com TITTEL e STEWART (1997), através das aplicações disponíveis na Intranet, algumas soluções que incluem recursos, dados ou sistemas presentes na organização focalizam as necessidades, a existência de seres humanos e atividades que normalmente podem não estar envolvidas em treinamento e recursos humanos, que são as seguintes:

- a) Materiais de treinamento interativo;
- b) Políticas da empresa;
- c) Manuais de procedimentos;
- d) Informações de programa de descontos para funcionário;
- e) Listas de atividades internas;
- f) Sistemas de informação de benefícios, como seguro e aposentadoria;
- g) Manuais de política funcional;
- h) Testes e tarefas de avaliação das habilidades;
- i) Informações de recursos pessoais;
- j) Catálogos de funcionários;
- k) Vídeos de treinamento gravados.

No âmbito exclusivo do usuário, também existem alguns benefícios propiciados pela Intranet, que de acordo com AZEVEDO (2000), são:

- a) Facilidade de uso (uniformidade, simplicidade de navegação pois utiliza os softwares da própria Internet);
- b) Facilidade de publicação e recuperação da informação;
- c) Senso de independência e plenitude;
- d) Redução das tarefas consumidoras de tempo pois elimina a burocracia de papéis.

Considerando o processo evolutivo da Intranet, no que tange aos estágios de complexidade e utilização, são geralmente classificadas em três estágios, sendo:

- 1- *Passivas*: os clientes podem apenas consultar as informações disponíveis. Contempla basicamente a substituição de documentos em papel pelo meio digital. Aplicações típicas desse estágio são: dados históricos, catálogos de preços e produtos, políticas e procedimentos internos, etc.;
- 2- *Ativas*: além das consultas, é possível através de formulários eletrônicos, inserir informações de banco de dados. Aplicações típicas desse estágio são; consultas e/ou atualizações de informações cadastrais, consultas a extratos de contas, etc;
- 3- *Transacionais*: consiste na evolução do modelo de Intranet Ativa. Pode-se efetuar transações pela Intranet, pois ela está ligada aos sistemas fundamentais da empresa. Cita-se como exemplo o ciclo de processamento de pedidos com o efetivo pagamento e/ou transferência de valores, etc.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA TECNOLÓGICA

De acordo com HERZOG (apud WOOD JR, 1992), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Para este autor, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança das pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. Já para os autores DEAL e KENNEDY (apud BASSETTI, 1998), consideram que o interesse renovado pelo tema cultura organizacional foi desencadeado pelas mudanças revolucionárias da tecnologia aos valores sociais, passando por dimensões tradicionais de organização social. Tais mudanças, que geram insegurança, desorientação e tensão, tornaram necessário enfatizar valores e construir as dimensões simbólicas nas organizações. MOSCOVICI (1995), considera normal o comportamento do indivíduo que se opõe, em maior ou menor grau de resistência, à aceitação das “novidades” ou inovações que lhe são propostas, porque toda mudança, provoca resistência.

Os primeiros estudos de TAYLOR e GILBRETH (apud MOSCOVICI, 1995), diziam respeito aos esforços direcionados à mudança tecnológica, visando a implementação de mudanças que iriam aumentar a eficiência da produção com base nos estudos de tempos e movimentos. Atualmente as principais mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas, métodos, automação e a informatização. Dentro desse contexto BROWN; DELISI; KOCK e STEINHAUSER (apud WOOD JR, 1992), exploram relação entre a tecnologia de informação e mudança cultural e o profundo potencial de impacto que a variável tecnológica tem sobre as organizações.

Os principais elementos da mudança organizacional são as tecnologias, o comportamento social e as instituições e estruturas. Na opinião de BASIL e COOK (1974), a



maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas. Nesse sentido SENGE (1990) salienta a importância da renovação nas organizações, mas sugere que seja contínua e tenha profundo envolvimento de todas as pessoas. Ele chama de “organizações de aprendizagem”, e afirma que as empresas que adotam esse procedimento são as mais bem sucedidas em situações de mudanças freqüentes, como a que se observa atualmente.

Com a revolução da informação tem-se um volume muito grande informações disponíveis à sociedade, transitando em alta velocidade através dos meios de telecomunicações. Para as organizações isto se traduz em mais alguns aspectos, além daqueles abordados no estudo tradicional da administração, que culminam no controle do tempo real e decisões quase em tempo real, em função do homem. Para FERREIRA (1998), mesmo que o homem esteja adaptado à velocidade vertiginosa das mudanças deste final de milênio, ele a princípio não responde com a mesma agilidade dos computadores, quando se trata de decisões complexas. Afinal, o contexto da decisão sempre exigirá análise, dependendo da importância do assunto e dos riscos envolvidos.

As empresas que investirem em pessoas, tecnologia e informações e que valorizem uma cultura ao novo, dificilmente se verão em dificuldades. Essa afirmação compartilhada por FERREIRA (1998), é complementada, que ao contrário, poderão se aproveitar de sua liderança nas mudanças para promover ações focalizadas onde todos os fatores envolvidos podem ser melhor controlados e os resultados avaliados em um curto período de tempo, permitindo os ajustes necessários, exigindo menores recursos e funcionando como a semente das mudanças necessárias que se propagarão para toda a organização.

MORGAN (1996), em sua exposição de imagens organizacionais, considera as organizações como cérebros. Em uma primeira tipologia apresenta as organizações como sistemas de processamento de informações, que ajuda a elucidar o impacto da informatização.

A questão central colocada é a cibernética e a da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é a das organizações como hologramas. Segundo o autor, em um projeto organizacional holográfico, os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto organização.

A eminência de uma nova era corporativa é mostrada por NAISBITT (1999), para qual a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade adaptativa. Segundo esses autores, nessa nova era, a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial mudando radicalmente as estruturas sociais, sendo o capital humano o recursos mais importante e pela relativa escassez, mais valorizado, a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, e o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano. Com essa nova forma contextual de organização, segundo DRUCKER (1995), estaríamos presenciando a substituição da organização de comando e controle pela organização de especialistas, baseada em informações.

COATES (1994), aponta que a grande mudança desta era e a que mais surpreende a percepção das pessoas seja o desafio que a tecnologia representa ao tempo e ao espaço. De acordo com GOLDBERG (1998), afirma que o aspecto mais difícil da adaptação às mudanças resultantes das novas tecnologias, consiste em aceitar o fato de precisar mudar. Depois disso, será preciso encontrar formas de superar os anseios que impedem de realizar mudanças que permitirão ter êxito com a tecnologia e não apesar dela. Há a impressão de que as mudanças geradas pelos avanços tecnológicos de hoje são piores que as do passado e isso decorrem da velocidade do desenvolvimento tecnológico, da constância com que ocorrem, do escopo de abrangência, da sua complexidade, da obsolescência das tecnologias criadas e da convergência de tecnologias se interrelacionado.

O conhecimento das pessoas que compõem a organização não será exclusivamente pelo meio das informações. Segundo TEAD (apud WOOD JR, 1998) esse entendimento sobrevirá quando examinarem a fundo seus próprios métodos, quando compreenderem o que empresta eficiência à liderança e quais são as motivações a serem tomadas em consideração.

No entendimento de PELUZO (1998), o problema não é utilizar ou proibir as novas tecnologias, mas dar espaço a uma correta informação que permita ao maior número possível de pessoas ter acesso a elas de maneira consciente. Já FERREIRA (1998), aborda o aspecto de interpessoalidade, concordando que um outro aspecto muito questionado pela comunidade científica é a tendência à impessoalidade no relacionamento das pessoas. Elas estarão interligadas através de terminais computadorizados e um futuro não muito distante, a terminais inteligentes. Já na opinião de MEIRELLES (1994), a utilização da Tecnologia de Informação nas organizações sente necessidade de evolução para alojar a complexidade das múltiplas metas, culturas organizacionais diferentes, uma diversidade de estilos pessoais e coordenação de trabalho em grupos ou equipes. A intensa evolução vem originando um dinâmico crescimento na aplicabilidade e desempenho/custo das tecnologias de informação, criando, em ritmo crescente, oportunidades estratégicas para muitas organizações.

Alguns fatores são considerados críticos, para MEIRELLES (1994) e YONG (1992), na origem e causa de mudanças, bem como no de aumentar a defasagem entre a tecnologia disponível e a mão-de-obra. O primeiro fator crítico se relaciona com a tecnologia e recursos de informática, no que tange a evolução da capacidade de processamento e armazenamento, em consonância com uma queda significativa dos custos relativos e no aumento da facilidade de utilização. A mão-de-obra é considerada o segundo fator crítico, geralmente motivada pela falta na oferta de trabalho especializado e pela necessidade crescente de atualizações. Outro fator crítico está relacionado com as mudanças da natureza dos problemas, que interage com outros fatores, porém envolvendo, principalmente, o ambiente econômico e as relações de

capital, trabalho e estado, levando a geração e gestão das incertezas. O quarto fator crítico, está baseado aos aspectos psicológicos, políticos e organizacionais, sendo decorrentes das anteriores e interagindo nesse conjunto, criando novas necessidades que devem ser orientadas para as pessoas e na dinâmica de relacionamento de grupos de pessoas.

Estas mudanças podem possibilitar uma organização com padrões diferentes e permitem a geração de uma nova cultura da empresa para refletir esta estrutura organizacional que a Tecnologia de Informação exige. Todos esses fatores, tendências e mudanças, na opinião de MEIRELLES (1994); YONG (1992); SCHLECHTY (apud HUNTER, 1997), convergem para o fator mais relevante, que é o valor da informação. Dessa forma a sociedade está se deslocando em direção à aplicação do conhecimento como principal meio de elevar a produtividade.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi aplicada e utilizada como referencial para a pesquisa, que, de acordo com CASTRO (1978), auxilia a compreensão, nos mais amplos termos, não só nos produtos da pesquisa, mas no próprio processo. A seguir é exposto a caracterização da pesquisa, as perguntas que a pesquisa busca responder, sua delimitação, as técnicas utilizadas na coleta de dados, a amostragem considerada, o tratamento aplicado na análise dos dados, a definição dos principais termos utilizados e as limitações que a pesquisa proporcionou.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa tomou-se como referencial teórico as teorias sobre a cultura organizacional e o conhecimento sobre a tecnologia da informação, com abordagem mais profunda nas redes de comunicação Internet/Intranet.

A partir desse parâmetro teórico foram identificados e analisados os fatores da cultura organizacional que influenciam o elemento humano no uso, busca e disseminação da informação em uma rede corporativa.

Tomando como referência SANTOS (1999), este trabalho se caracterizou, segundo sua tipologia e objetivos, como descritiva exploratória e qualitativa. Para CERVO & BERVIAN (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Consideram como estudo exploratório porque não elabora hipóteses a serem testados, restringindo a definir objetivos na busca de maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Visa familiarizar-se com o fenômeno ou em obter uma nova percepção da mesma e também descobrir novas idéias. Realiza descrições precisas da situação e busca a identificação de relacionamentos existentes entre os elementos da mesma.

MINAYO (1998) classifica uma pesquisa como qualitativa por trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.

Em decorrência das características desta pesquisa, optou-se pela realização de um Estudo de Caso, com abordagem qualitativa, na coleta de dados relativo a cultura organizacional e com predominância quantitativa na coleta de dados referente a tecnologia de informação Intranet.

Segundo LUDKE & ANDRÉ (1986), o estudo de caso é uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica de uma situação, não sendo uma técnica específica, mas uma análise holística que considera a unidade social estudada como um todo, seja individual ou coletivo. Para GOLDENBERG (1997), o estudo de caso tem a finalidade de compreender os seus próprios termos, daquilo que parece mais útil ao pesquisador para responder ao seu problema da pesquisa.

CERVO & BERVIAN (1996) considera que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mas sistemática e precisa.

Esta pesquisa se baseará no estudo de caso de uma rede corporativa Intranet da empresa de economia mista COPEL – Companhia Paranaense de Energia, distribuída em suas unidades no Estado do Paraná.

### 3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

A partir do referencial teórico utilizado e dos objetivos geral e específicos definidos, foram definidas as seguintes perguntas:

- 1) Quais as principais características da cultura organizacional da empresa estudo de caso?
- 2) Como é constituída o ambiente da Intranet da COPEL?
- 3) Quais as principais mudanças organizacionais ocorridas após a implantação da Intranet?
- 4) Qual o perfil dos usuários dos recursos de informação disponíveis na Intranet da empresa objeto de estudo?
- 5) Que benefícios e dificuldades os usuários encontram na disponibilidade e disseminação de informação pelos meios eletrônicos?
- 6) As informações disponíveis na rede Intranet pela organização atendem as necessidades dos usuários no desenvolvimento de suas atividades?
- 7) Qual o nível de utilização dos recursos de informação disponível na Intranet?

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Considerando a necessidade de estabelecer limites para qualquer tipo de trabalho que se realize, com o intuito do alcance dos objetivos definidos e na adequação de concretização em um determinado tempo, foi delimitado na análise da rede de comunicação corporativa Intranet, da Companhia Paranaense de Energia – COPEL, relacionando-a com a sua respectiva cultura organizacional, abrangendo os aspectos do uso, da busca e disseminação da informação.

CERVO & BERVIAN (1996) afirmam que quando se busca delimitar o assunto, percebe-se a necessidade de situá-lo no tempo e no espaço, na discussão teórica ou na prática. Situar o assunto consiste em indicar os pressupostos ou postulados indispensáveis à compreensão do mesmo. O assunto deve ser situado no conjunto dos conhecimentos ou das atividades já desenvolvidas e com as quais se relaciona.

A organização objeto desta pesquisa, Cia Paranaense de Energia – COPEL é uma sociedade de economia mista, de capital aberto, controlada pelo Governo do Estado do Paraná, destinada a pesquisar, estudar, planejar, construir e explorar a produção, transformação, transporte, distribuição e comercialização de energia, em qualquer de suas formas , principalmente a elétrica, sendo tais atividades regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Seu âmbito de atuação tem sido o Estado do Paraná. No seu âmbito foi focalizado a rede corporativa Intranet, chamada de COPELNet e composto de uma teia de comunicação abrangendo todas as unidades de negócios da empresa.

Esta pesquisa estudou a população de usuários dessa rede corporativa dentro das unidades de negócios, avaliando as suas particularidades e necessidades quanto a utilização dessa rede para a busca e tratamento das informações disponíveis. Com isso, considera-se pertinente a utilização dessa pesquisa para constatar a influência exercida pela cultura organizacional no uso da Intranet.

### **3.4 COLETA DE DADOS**

SANTOS (1999) define que coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.

Na pesquisa do estudo de caso em questão, os dados foram coletados de fontes primárias através de um questionário indicado no Anexo1, elaborado a partir das referências



teóricas sobre o tema Intranet aplicados aos integrantes da amostra. A caracterização da organização e dados sobre a cultura organizacional foram coletados através de fontes secundárias, por meio de documentos tradicionais e eletrônicos da própria organização pesquisada, de entidades externas, da Internet e de bibliografia disponível sobre o assunto em foco. Essa coleta de dados constituiu-se de dados quantitativos e qualitativos. Segundo MINAYO (1998), o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem. Ao contrário se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

#### **3.4.1 Técnicas de Coleta de Dados**

Foram utilizados quatro técnicas de coleta de dados primários, constituídas de pesquisa de campo, pesquisa documental, observação participante e questionário.

Conforme LAKATOS & MARCONI (1991), a pesquisa de campo tem o objetivo de se obter informações para a construção de uma resposta a respeito de um problema preestabelecido. Consiste na observação dos fatos e fenômenos, tal como ocorrem espontaneamente na realidade. Não deve ser confundida com a simples coleta de dados, uma vez que necessita a formulação prévia dos objetivos da coleta. Pode ser dividida em três fases:

- ✓ realização da pesquisa bibliográfica à respeito do tema em estudo, para o conhecimento do estado que se encontra o problema, dos trabalhos publicados e das opiniões sobre o mesmo, de forma a criar um modelo teórico inicial de referência;
- ✓ determinação das técnicas que serão empregadas na coleta de dados e no estabelecimento da amostra;

- ✓ na determinação das técnicas de registro dos dados que serão coletados e das técnicas de análise.

A técnica de pesquisa de campo, de acordo com LAKATOS & MARCONI (1991), apresenta como vantagens a possibilidade de se acumular informações sobre um fato específico, possibilitando que outros pesquisadores analisem, além de obter uma amostra a partir de uma determinada população.

LUDKE & ANDRÉ (1986) considera a técnica para coleta da pesquisa documental envolve quaisquer documentos escritos ou não que possam ser usados como fonte de informação, podendo ser documentos oficiais da organização, publicações parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas, mídias eletrônicas, vídeo e outras. Segundo CERVO & BERVIAN (1996), a pesquisa documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse. Para GODOY (1995), a técnica da pesquisa documental traz como principal vantagem ser uma fonte não reativa, permitindo a obtenção de dados quando o acesso físico é inviabilizado ou quando a interação com os indivíduos podem alterar seu comportamento ou seus pontos de vista.

Na técnica para coleta de dados, observação participante, de acordo com GIL (1991) o pesquisador está incluído na comunidade relativa a pesquisa, fazendo parte da mesma de maneira natural. Nesta situação, o pesquisador, ao mesmo tempo em que participa das atividades rotineiras daquele grupo, realiza a sua pesquisa. Para LAKATOS & MARCONI (1991), isso permite que evidencie dados não constantes no questionário ou em outras técnicas para coleta de dados. Como desvantagem, GIL (1991), se refere especialmente a limitação determinada pela assunção de papéis pelo pesquisador, ficando a sua observação restrita a um estrato da população pesquisada, principalmente em comunidades rigidamente estratificadas. Como principais vantagens da observação participante, GIL (1991) destaca:

- ✓ facilita o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros da comunidades se encontram envolvidos;
- ✓ possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado;
- ✓ possibilita captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados.

Outra técnica para coleta de dados é o questionário, que, segundo GIL (1991), é definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. O questionário apresenta uma série de vantagens, sendo:

- a) possibilita o alcance de um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- b) implica menores gastos na sua elaboração e aplicação;
- c) permite que se responda no momento em que se julgar mais conveniente;
- d) não expõe o pesquisado à influência das opiniões.

Como pontos de desvantagens do questionário, Conforme GIL (1991), se estendem e se aplicam:

- a) no impedimento de auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;

- b) no impedimento de se conhecer as circunstâncias em que foi respondido, o que pode influenciar na avaliação da qualidade das respostas;
- c) não oferece a garantia de que as pessoas irão devolver devidamente preenchido, podendo influenciar na representatividade da amostra;
- d) envolve um número reduzido de perguntas, porque questionários muito extensos estão sujeitos a não serem respondidos;
- e) proporciona resultados bastante críticos em relação a objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada indivíduo pesquisado.

Nesta pesquisa, o questionário aplicado exclusivamente na coleta de dados sobre a Intranet, foi do tipo estruturado, constituído de perguntas abertas, no que se referir a aspectos qualitativos e de perguntas fechadas quando abranger a coleta de dados quantitativos. Foram encaminhados através de malotes ou entregues pessoalmente para os usuários de perfil gerencial e operacional.

### **3.4.2 Amostragem**

Na visão de CASTRO (1978), toda a teoria de amostragem visa obter o máximo de precisão na informação com um número mínimo de observações. Dentro desta visão e considerando o objetivo da pesquisa e suas características, foi estabelecido intencionalmente que o universo pesquisado será composto dos seguintes grupos:

- a) gerentes: constituídos por profissionais lotados em cargos de gerência, agrupados por diretores, superintendentes, gerentes operacionais e assessores;

- b) empregados com formação em grau superior: agrupados por profissionais com formação acadêmica nas áreas tecnológicas e humanísticas;
- c) empregados com formação de até 2º grau: agrupados por formação nas áreas tecnológicas e humanísticas.

Foi considerado para esta pesquisa um universo de 6.400 empregados (usuários) cadastrados no sistema corporativo da empresa, que estão distribuídos em cinco unidades e na *holding*, tendo para efeito de consistência o tamanho da amostra categorizada na análise estatística, proporcional ao universo em questão.

Nesse caso, a amostragem adotada foi de 377 empregados, que são usuários da rede corporativa, principalmente na utilização da Intranet da COPEL. Foi considerado um erro amostral de 5% e um grau de confiança de 95%. A seguir a determinação da amostra, segundo BARBETTA (1998):

$$n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$$

Onde:

$n$  = tamanho (número de elementos) da amostra

$n_0$  = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra =  $1/(E_0)^2$

$E_0$  = erro amostral tolerável

$N$  = tamanho (número de elementos) da população

Assim:

$$n = \{6400 \cdot [1/(0,05)^2]\} / \{6400 + [1/(0,05)^2]\}$$

$n = 377$  elementos

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados de maneira descritiva e interpretativa, considerando as formas qualitativa e quantitativa. A análise foi aplicada buscando a interpretação dos dados encontrados visando a compreensão das características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos das mensagens tomadas como referência. Para GODOY (1995), o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seus conteúdos e significações explícitos ou ocultos. Foi previsto três fases fundamentais, sendo:

- ✓ pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, geralmente realizada pela leitura inicial dos documentos;
- ✓ a exploração do material, que é norteada pelo referencial teórico e pelas perguntas de pesquisa formuladas e;
- ✓ pelo tratamento dos resultados e interpretação, que apoiado pelos resultados brutos o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos.

A análise estatística foi aplicada para categorizar os dados coletados, fazendo-se uso da estatística descritiva, com instrumental tipo média percentual, histograma de frequência e gráficos, utilizando-se do *software Excel*, da *Microsoft*.

### 3.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS

**Cultura:** é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade

organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY & FISHER, 1992);

**Cultura Organizacional:** é um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitativo, que se denomina empresa (TAVARES, 1993); é um conjunto de valores simbólicos, partilhados pelos grupos que integram as diferentes subculturas e que orientam suas ações na organização (VALE, 1996)

**Dado:** é matéria prima que dá origem à informação (...) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento (BIO, 1985); é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação (OLIVEIRA, 1993).

**Informação:** são dados dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1993); é a transformação de dado em um incremento no conhecimento, que contribui para o quadro geral de conceitos e fatos que conhecemos (ZWASS, 1992); é o dado trabalhado que permite o executivo tomar decisões (OLIVEIRA, 1993).

**Internet:** é uma coleção de redes conectadas umas as outras através da utilização da tecnologia TCP/IP, que consiste de um protocolo de comunicação que provêe formas comuns de aplicação e compartilhamento de dados (CRONIN, 1996); é uma rede de computadores contendo uma coleção de informações em torno de uma comunidade de pessoas (TITTEL & STEWART, 1997)

**Intranet:** é a aplicação da tecnologia internet em redes corporativas locais (BENETT, 1997).

**Rede de computadores:** é a interligação de microcomputadores e periféricos para permitir a troca de informações entre micros e seus usuários, de forma que possam ser compartilhados por mais de um micro (MEIRELLES, 1994)

**Sistema:** é uma série de elementos que interagem para atingir uma meta ou um grupo de objetivos (STAIR, 1998); é um conjunto de componentes que operam juntos com vista a um único objetivo (ZWASS, 1992); é o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 1993).

**Sistemas de Informações:** são conjuntos de elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo) e disseminam (saída) os dados e informações (STAIR, 1998); é o processo de transformação de dados em informações (OLIVEIRA, 1993).

**Tecnologia:** é o conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho, que pode ser manual, aplicados na produção econômica de bens e serviços (GONÇALVES, 1994); é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa para que seus objetivos possam ser alcançados (OLIVEIRA, 1993).

**Tecnologia de Informação:** é o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informação, e a maneira pela qual esses



recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas (MEIRELLES, 1994)

### **3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa das organizações dentro do enfoque epistemológico, que aborda a percepção e a experiência dos seus colaboradores, tem proporcionado uma compreensão mais consistente que possibilita que esses colaboradores se interajam.

A investigação está sujeita a ambigüidades interpretativas. Para CERVO e BERVIAN (1996), a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui a limitação deste tipo de delineamento. Porém, pela profundidade, para estudo de caso possibilita a validade interna dos resultados da pesquisa, fazendo um diagnóstico do todo. GOLDENBERG (1997) confirma que a principal limitação decorre exatamente do fato da totalidade pesquisada ser uma abstração científica construída em função de um problema a ser investigado. É irreal supor que se pode ver, descrever e descobrir a relevância teórica de tudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo consiste na apresentação e análise dos dados referentes ao objeto da pesquisa, onde se buscou a resposta das perguntas formuladas e no problema definido. Foi dividido em cinco tópicos distintos, sendo que no primeiro foi caracterizado a empresa, que foi objeto de estudo de caso. No segundo item foi contextualizada a cultura organizacional dessa organização. Na sequência é apresentado o seu ambiente corporativo da Intranet, a pesquisa quanto a utilização da Intranet e no último tópico a análise final dos dados coletados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa objeto de estudo é a Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Foi criada em 26 de outubro de 1954, no governo de Bento Munhoz da Rocha Netto, através do Decreto Estadual nº 14.947/54, de acordo com a autorização dada pelo artigo 09 da Lei Estadual nº 1384, de 10 de novembro de 1953.

A COPEL é uma sociedade de economia mista, de capital aberto, controlada pelo Governo do Estado do Paraná (58,6% das ações ordinárias), tendo como outros acionistas o BNDESPAR (26,4%), custodiadas em bolsa (13,2%) e o restante entre a Eletrobrás, prefeituras e outros acionistas minoritários.

Desde setembro de 1999, suas ações passaram a integrar a carteira de ações do IBOVESPA, índice diário usado como referência para medir o volume de negócios e o comportamento das principais ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

Suas atividades são destinadas a pesquisar, estudar, planejar, construir e explorar a produção, transformação, transporte, distribuição e comercialização de energia, em qualquer de suas formas, principalmente a elétrica, sendo tais atividades regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Adicionalmente, a COPEL está autorizada a participar de consórcios ou companhias, em conjunto com empresas privadas, com o objetivo de desenvolver atividades nas áreas de energia e telecomunicações, observada a legislação aplicável.

No início de sua história houve um grande esforço no investimento da sua estrutura, no mapeamento das necessidades de energia elétrica do estado do Paraná e na formulação de um programa de obras que tivesse a capacidade de reversão rápida da situação de déficit constante existente na época, onde eram comuns os racionamentos de energia. Através da criação dessa empresa, o governo do Paraná começou a solucionar, na segunda metade dos anos 50, um dos seus maiores e mais graves problemas, que consistia na falta de um sistema de energia elétrica com capacidade para sustentar o processo de industrialização e diversificação da economia, além de tornar possível à população um benefício essencial para a melhoria da qualidade de vida.

Segundo a GAZETA MERCANTIL (1999), é a maior empresa do Estado do Paraná e ocupa a 20ª posição no ranking das maiores empresas de sociedade anônima no Brasil e a 9ª posição no ranking das empresas de energia elétrica. No âmbito da América Latina, na classificação de maiores empresas, a COPEL está situada em 143ª posição.

#### **4.1.1 Contexto Operacional**

A COPEL possui 18 usinas próprias em operação, sendo 17 hidrelétricas e 1 termelétrica, com capacidade instalada de 4.545 MW, sendo equivalente a 6% do consumo

nacional. A companhia tem um sistema de transmissão de energia com mais de 6 mil quilômetros de extensão, 345 subestações e 150 mil quilômetros de linhas de distribuição, o suficiente para dar três voltas em torno da terra, pela linha do Equador.

O ano de 1999 marcou o início da implantação de um programa de investimentos de R\$ 2,1 bilhões, que devem ser aplicados até 2003 em projetos de informática, telecomunicações, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Simultaneamente a empresa iniciou um processo de reestruturação interna, com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis e à redução de custos para maximizar os resultados. Ao mesmo tempo, prepara-se para iniciar um processo de privatização, que deve culminar no ano de 2001, segundo a perspectiva de seu acionista majoritário, o governo do Estado do Paraná, na figura do seu Secretário da Fazenda, GIONÉDIS (2000).

Para aumentar a sua competitividade em relação aos concorrentes de grande porte em um mercado aberto e integrado por empresas multinacionais do setor privado, a COPEL passou a oferecer novos serviços em mercados em que já atuava, além de vender seus serviços tradicionais em novos mercados. No escopo dessa estratégia, foi a primeira empresa do setor de energia a obter a autorização da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, para atuar no setor de telecomunicações, o que possibilitou a exploração do Serviço de Rede e Circuito Especializado. Tal permissão tem um prazo de 10 (dez) anos, renovável por igual período, e foi obtida através dos Atos da ANATEL nos 61 e 62, de 23 de março de 1998.

A permissão para atuação no setor de telecomunicações possibilitou a associação com a empresa Serviços de Comunicações Telefônicas de Londrina – SERCOMTEL, gerando o provedor de acesso a Internet, chamado de Onda, também em associação com outros três grupos, atendendo mais de 32 mil clientes em 20 cidades paranaenses.

Também nessa busca de novos negócios e novos mercados, a COPEL associou-se com a empresa de saneamento do Estado do Paraná, SANEPAR, através de um consórcio.

Simultaneamente a empresa tem procurado reforçar a sua atuação em seu mercado tradicional, participando de empreendimentos de construção de três hidrelétricas situadas fora do estado do Paraná. Além disso, presta serviços de consultoria em países como a China, Malásia, África do Sul, Zimbábue, Iraque, Argentina, Venezuela, Colômbia e República Dominicana, disponibilizando tecnologias de dimensionamento, planejamento e gerenciamento de usinas hidrelétricas.

Suas atividades atendem diretamente mais de 2,7 milhões de unidades consumidoras no Estado do Paraná, conforme Tabela 1 a seguir, distribuídas em 371 agências, com 6.925 postos de arrecadação, entre bancos, lojas, lotéricas, supermercados e farmácias, abrangendo 1107 municípios do Paraná.

TABELA 1 – Participação das classes de clientes

	<i>Receita líquida</i>		<i>Consumo</i>		<i>Consumidores</i>	
	<i>R\$ mil</i>	<i>%</i>	<i>GWh</i>	<i>%</i>	<i>em milhares</i>	<i>%</i>
Residencial	606.228	40,1	4.306	27,4	2.160	78,4
Industrial	411.901	27,3	6.238	39,7	43	1,6
Consumidores livres	4.235	0,3	96	0,6	-	-
Comercial	274.233	18,1	2.384	15,2	236	8,6
Rural	85.967	5,7	1.082	6,9	280	10,2
Outras	128.524	8,5	1.601	10,2	35	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1.511.088</b>	<b>100,0</b>	<b>15.707</b>	<b>100,0</b>	<b>2.754</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Relatório de Demonstrações Contábeis da Diretoria, 2000

#### 4.1.2 Estrutura Organizacional

Em 1999, a COPEL consolidou a sua reestruturação organizacional, adaptando-se as exigências da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL através de constituição de unidades de negócios específicas para as atividades nos segmentos de geração, transmissão, distribuição, tecnologia da informação e telecomunicação. Esta nova composição

organizacional possibilitou a segregação de custos, ativos e obrigações, resultando em ações que otimizam os resultados pretendidos e o alcance de metas econômicas, financeiras e operativas.

Atualmente a empresa possui 6.517 empregados (colaboradores), distribuídos nas suas diversas unidades, classificados como operacionais, administrativos, técnicos, profissionais e gerentes, conforme Quadro 1. Tem praticado a redução do quadro de empregados desde 1995, quando tinha 8.835 colaboradores, configurando uma redução de 35,2%. Estas significativas reduções ocorridas nos últimos anos têm sido consequência, principalmente do avanço tecnológico e modernização organizacional, tornando-a mais ágil e compatível com o cenário competitivo na qual está inserida.

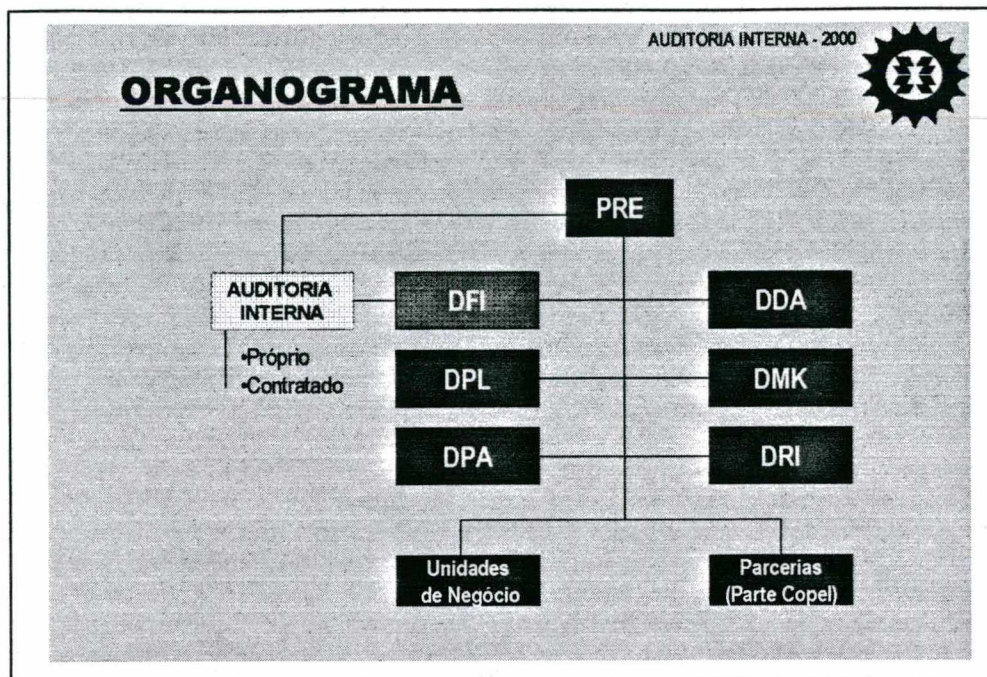
QUADRO 1 – Distribuição dos empregados nas unidades de negócio.

UNIDADES	OPERAC.	ADMINISTR.	TÉCNICO	PROFIS.	GERENCIAL	TOTAL
COPEL Distribuição	1.681	1.140	795	303	73	3.992
COPEL Geração	207	216	218	197	20	858
COPEL Transmissão	321	113	241	144	18	837
COPEL Tecnol. Inform.	4	144	2	135	19	304
COPEL Telecomunic.	30	42	75	40	17	204
COPEL Holding	46	122	20	110	24	322
<b>TOTAL</b>	<b>2.289</b>	<b>1.777</b>	<b>1.351</b>	<b>929</b>	<b>171</b>	<b>6.517</b>

Fonte: Relatório de Demonstrações Contábeis da COPEL, 2000

A estrutura organizacional da Companhia Paranaense de Energia - COPEL, ao nível da alta gerência, é constituída de uma estrutura em forma de  *Holding*, composta por um conselho de administração, uma diretoria de gestão, que formam comitês de gestão e as participações – parcerias, conforme organograma resumido a seguir apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – Organograma resumido da COPEL



Fonte: Slides de apresentação da estrutura da auditoria COPEL, 2000

A seguir a descrição dos componentes da estrutura da da organização COPEL:

1. *Corporação (Holding):*

- ✓ Presidência;
- ✓ Diretoria de Finanças e de Relações com Investidores - DFI;
- ✓ Diretoria de Administração - DDA;
- ✓ Diretoria de Planejamento - DPL;
- ✓ Diretoria de Marketing - DMK;
- ✓ Diretoria de Participações - DPA;
- ✓ Diretoria de Relações Institucionais – DRI;

2. *Unidades de Negócio:*

- ✓ COPEL Distribuição:

Tem como atribuição explorar o serviço público de distribuição de energia elétrica, como objeto de contrato de concessão firmado com a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL;

✓ COPEL Geração:

Tem como atribuição explorar o serviço de geração de energia elétrica, como objeto de contrato de concessão firmado com a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL;

✓ COPEL Transmissão:

Tem como atribuição explorar o serviço de transmissão de energia elétrica, como objeto de contrato de concessão firmado com a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL;

✓ COPEL Tecnologia da Informação:

Tem como atribuição prover soluções de tecnologia envolvendo sistemas (software), redes de computadores (comunicação lógica) e atendimento ao cliente (processamento, suporte e infra-estrutura), bem como comercializar consultorias, produtos e serviços vinculados;

✓ COPEL Telecomunicações:

Tem como atribuição prover soluções de telecomunicações corporativas para a COPEL e para o mercado.

3. *Participações (parcerias):*

✓ COMPAGÁS (51%): em empresa concessionária de distribuição de gás canalizado;

✓ SERCOMTEL (45%): em empresa de telecomunicações de Londrina;

✓ SANEPAR (5,3%): em empresa de saneamento e água;

✓ TRADENER (45%): em empresa de comercialização de energia no mercado brasileiro;

✓ LACTEC (20%): em laboratório de pesquisa e desenvolvimento;



- ✓ ESCOELETRIC (40%): em empresa multidisciplinar relativo a gestão de empreendimentos, gerenciamento energético, operação e manutenção, comissionamento e ensaios na área de energia;
- ✓ ENERGIA EÓLICA PALMAS (30%): em empreendimento de geração de energia eólica;
- ✓ MACHADINHO (5,2%): em empreendimento de construção de usina hidrelétrica;
- ✓ DONA FRANCISCA (23%): em empreendimento de construção de usina hidrelétrica;
- ✓ CAMPOS NOVOS (15%): em empreendimento de construção de usina hidrelétrica;
- ✓ ARAUCÁRIA (20%): em empreendimento de construção de usina termelétrica;
- ✓ Outras.

Cada unidade de negócio é gerenciada diretamente por um Superintendente Geral indicado pela diretoria da COPEL e tem um comitê de gestão, formado por no mínimo três e no máximo cinco integrantes da diretoria, encarregados de supervisionar e fiscalizar suas operações e decidir em questões estratégicas.

## **4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1 Modelo de Gestão**

Nos últimos anos a empresa vem desenvolvendo ações no sentido de se implantar o modelo de gestão pela qualidade total. A empresa optou inicialmente por adotar a estratégia de treinar e capacitar todo o corpo gerencial na filosofia e ferramentas da qualidade. Formalizou em sua estrutura uma área, denominada de Escritório da Qualidade, para trabalhar o assunto qualidade. Este escritório, com o desenvolvimento dos trabalhos de implantação do processo de gestão pela Qualidade Total, negociou com as diretorias da organização a

indicação de um Assessor da Qualidade para cada Diretoria e um Facilitador da Qualidade para cada uma das superintendências que compõem cada diretoria. Foram desenvolvidos ao longo dos últimos anos vários eventos em cada área e na organização como um todo, para apresentar trabalhos de otimizações / solução de problemas desenvolvidos nas diversas unidades da organização.

A partir de 1997, a empresa formalizou seu Modelo de Gestão Empresarial pela Qualidade Total, que foi estruturado para que toda a Empresa busque, de forma sinérgica e sistemática, a satisfação dos clientes, dos acionistas, dos empregados e da comunidade. O modelo considera que *"qualidade é uma mudança de comportamento que imprime um novo estilo de vida voltado à satisfação da pessoa"* e sua estrutura é composta pelo gerenciamento pelas diretrizes, nos níveis estratégico e tático (Visão), pelo gerenciamento da rotina e estrutura organizacional, no nível operacional (Processos), e pela gestão das pessoas visando o crescimento do ser humano (Pessoas)

A base do modelo é os princípios que regem a sua aplicação no dia-a-dia da Empresa. A aplicação do modelo tem por base alguns princípios que estão descritos a seguir:

- 1- O respeito à humanidade e ao meio ambiente é o norteador de nossas ações;
- 2- A busca da satisfação dos, acionistas e empregados e da comunidade, considerando a produtividade, a competitividade e a rentabilidade uma decorrência desse processo;
- 3- Como melhoria contínua, a busca constante do aperfeiçoamento dos processos a fim de agregar ainda mais valor aos produtos e serviços para dos clientes;
- 4- As decisões devem ser tomadas, sempre que possível, com base em fatos e dados;
- 5- Os colaboradores, com seu conhecimento e habilidade em agregar mais valor aos produtos e serviços, são à base da empresa. O constante aperfeiçoamento, valorização e

crescimento pessoal e profissional do quadro de colaboradores são a forma de fortalecer essa base;

- 6- O produto é de alto risco e, por isso a segurança é um fator essencial para a satisfação dos clientes, empregados e da comunidade.

Esse modelo de gestão, tendo como embasamento os princípios norteadores proporciona uma visão integrada das etapas do gerenciamento pelas diretrizes e mostra em particular a integração dos planejamentos envolvendo os recursos humanos (pessoal), o educacional organizacional, marketing, sistema energético, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de informação e automação.

Todas as informações sobre o modelo de gestão da COPEL são disponibilizadas *on-line* na rede corporativa Intranet, conhecida como COPELNet.

A operacionalização do modelo de gestão empresarial ocorreu em etapas, iniciando-se pela definição da missão organizacional e por uma análise situacional do microambiente e do macroambiente da empresa. A missão da COPEL consiste em atuar de forma rentável na área de energia, satisfazendo com qualidade as necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Paraná.

A próxima etapa desse modelo definiu-se a visão de longo prazo, onde a COPEL busca, até o ano 2002, o reconhecimento dos seus clientes, empregados e acionistas como a melhor companhia do setor energético no país, caracterizando a excelência de sua gestão. Dessa forma além de cuidar da expansão da oferta do seu principal produto, a empresa continua empenhada em melhorar seus serviços.

De acordo com o presidente da COPEL, "um detalhe importante é que o consumidor de energia do ano 2000 será muito mais exigente quanto à qualidade dos serviços, pois quanto mais sofisticadas vão se tornando máquinas e equipamentos, mais sensíveis também eles

ficam às variações ou interrupções na alimentação elétrica. Nossa missão é assegurar qualidade no fornecimento para que o consumidor possa extrair o máximo rendimento de seus equipamentos" (HUBERT, 1999).

Com base na visão e na análise situacional, mostrada na Figura 3, foram estabelecidas diretrizes estratégicas da organização, que se baseiam em:

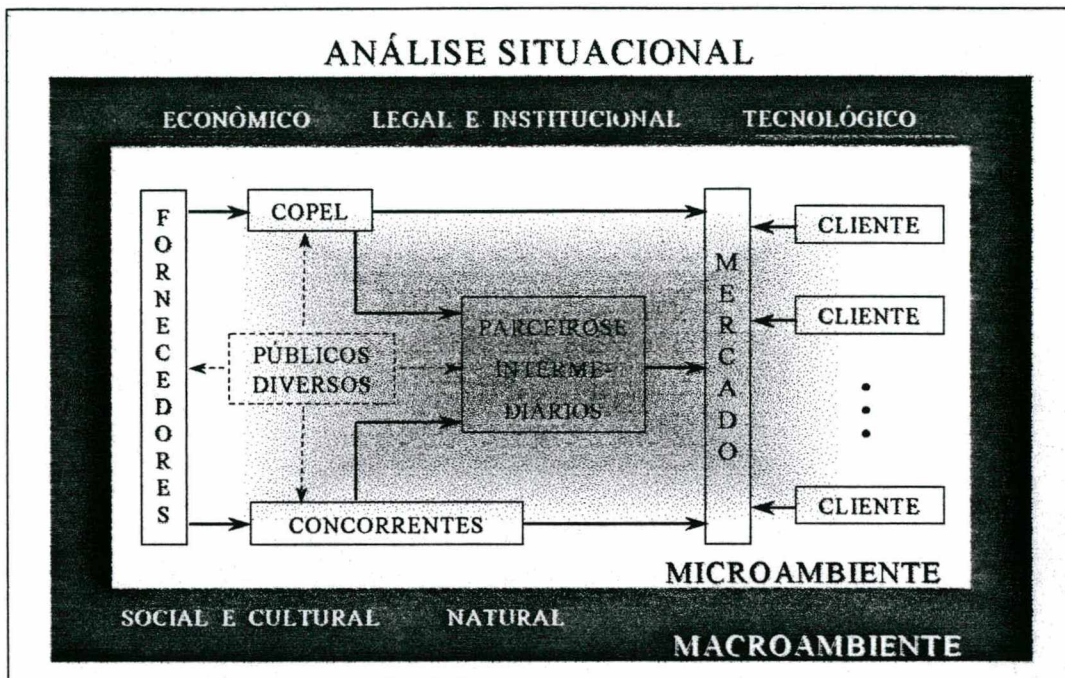
- 1- *Promover a melhoria contínua da satisfação dos clientes*: consistindo na ampliação da gama de produtos e serviços; na agregação de valor aos produtos e serviços já prestados; na pesquisa e absorção das melhores práticas (benchmarking) em processos similares nas empresas de referência; de propugnação na economicidade das tarifas de transmissão e na melhoria da qualidade do fornecimento de energia elétrica;
- 2- *Aumentar a participação no mercado nacional*: consiste na ampliação no mercado gerador, através de construção de novas usinas ou aquisição de empresas geradores ou de usinas existentes; na participação da privatização de empresas de distribuição próximas; na ampliação na inserção do sistema de transmissão da COPEL no sistema nacional e no incremento da comercialização de energia aos diversos segmentos de clientes;
- 3- *Aumentar a rentabilidade da empresa*: consiste na busca de uma gestão com enfoque privado, com estímulo aos *intrapreneurs*, e ênfase na autonomia e criatividade para a busca de resultados e soluções; na compatibilização dos níveis de atuação social da empresa com a rentabilidade mínima aceitável em nível internacional; no incremento a comercialização de produtos, serviços, consultoria, tecnologia e sistemas já desenvolvidos; na busca da tarifa média que maximize a remuneração do capital, sem prejuízo da competitividade; na renegociação de tarifas de suprimento de energia; na otimização dos custos corporativos; na avaliação de todas as oportunidades de

terceirização de serviços; no privilégio de projetos de maior taxa de retorno; na busca de ganhos de produtividade; na busca de parcerias com a iniciativa privada; na preservação da marca COPEL e na promoção da adequação da estrutura organizacional;

- 4- *Promover a melhoria contínua da satisfação dos empregados:* consiste na valorização dos recursos humanos, em consonância com os princípios que regem a organização e os parâmetros do mercado de trabalho, assegurando ao quadro funcional tratamento transparente e justo na busca de seu permanente comprometimento; na atuação de capacitação dos colaboradores da COPEL, estimulando a formação de *intrapreneurs*, a fim de mantê-la como um centro de excelência empresarial; no desenvolvimento de políticas de conseqüências, com ênfase na remuneração variável vinculada a resultados; no fortalecimento da Fundação COPEL e na promoção de ações para redução dos acidentes de trabalho;
- 5- *Promover a melhoria contínua do relacionamento com a comunidade e das ações de meio ambiente:* consiste na implementação e disseminação de uma política ambiental definida pela COPEL; no desenvolvimento de um programa eficaz de comunicação com a comunidade; na participação e apoio de programas sociais e culturais e na promoção de ações para a redução de acidentes com terceiros.

O estabelecimento dessas diretrizes estratégicas possibilitou a definição de um plano plurianual de metas e dos planos de ação empresariais (projetos, estudos, ações estratégicas), tendo como referencial de metodologia a utilização de ferramentas do Programa de Qualidade Total, conhecido como método PDCA.

FIGURA 3 – Análise situacional da empresa



Fonte: Plano de gestão empresarial da COPEL, 1999.

A COPEL considera a gestão de pessoas como um elemento chave para o crescimento do ser humano na organização, constituindo em um processo estruturado que possibilita o suporte a esse modelo. A execução da gestão de pessoas é de responsabilidade de todos os gerentes da empresa. A empresa acredita que as pessoas que trabalham na empresa e os seus conhecimentos são o maior diferencial competitivo. Para ela a agregação de valor nos seus produtos e serviços é uma consequência do potencial e motivação das pessoas que integram o seu quadro. A gestão de pessoas é implementada pelas seguintes funções:

- a) *Planejamento de Pessoal:* consiste em estratégias e políticas de recursos humanos, planejamento organizacional quali-quantitativo e de suprimento de pessoal no plano de sucessão (rodízio e potencialidades) e as alternativas de captação de pessoas;

- b) *Fomento da Capacidade e Cultura*: consiste basicamente no desenvolvimento de dois itens, sendo a educação para o trabalho e a educação para o crescimento do ser humano. No primeiro item, se baseia no treinamento e desenvolvimento do corpo técnico, administrativo e operacional e no desenvolvimento gerencial. Quanto ao crescimento do ser humano, se baseia nas questões relativas a mudança comportamental, qualidade de vida, empregabilidade, programa de sugestões, 5S, qualidade total, no ensino regular ou supletivo, e em prevenções de acidentes;
- c) *Gestão de Processos de Pessoal*: consiste na prestação de serviços de consultoria de gestão de pessoas e de sistemas de informações gerenciais. Outro item considerado, é a administração dos processos de gestão que se baseia na autonomia de gestão, centralização e descentralização, processo de administração de recursos humanos e na comunicação integrada de pessoal;
- d) *Acompanhamento e retribuição*: consistem na administração de resultados, reconhecimento e retribuição. No primeiro item se baseia no desempenho dos resultados e no gerenciamento do clima organizacional. No segundo item, na sistemática de remuneração fixa, variável, valorização e premiação.

#### **4.2.2 Identificação da Cultura Organizacional**

Através dos documentos formais existentes na organização, tais como, normas internas, comunicações internas, jornais de circulação interna, em artigos existentes nas diversas publicações externas, além da observação direta dos colaboradores da COPEL, foram identificados alguns elementos que traçam o perfil dessa empresa no que tange a sua cultura organizacional. Também como complemento dessas informações, foram coletados dados de pesquisa corporativa de clima organizacional, concluída em dezembro de 1999, tendo a

participação de 68% do quadro funcional, totalizando 4.436 empregados, bem como de documentos envolvendo questões sindicais das diversas categorias profissionais. Como validação dessa coleta de dados foram considerados observações do pesquisador, na figura de empregado da organização objeto de estudo, em virtude do mesmo estar inserido nesse contexto organizacional por vinte e cinco anos.

Este trabalho usou como referencial teórico para busca da identificação da cultura organizacional, a avaliação organizacional de ROBBINS e COULTER (1998), onde classificam dez características básicas, tais como:

1. *Identidade do membro: o grau com que os empregados se identificam como a organização com um todo, e não com o seu tipo de trabalho ou especialidade profissional.*

“Nessa pesquisa ficou demonstrado que os empregados da COPEL se sentem comprometidos com a organização. No fator de comprometimento organizacional 83% pretendem trabalhar por mais tempo, sendo que 95% deles se importam com o futuro da empresa, estando comprometidos no alcance das metas estabelecidas pela empresa. Além disso, 81% recomendariam a COPEL para se trabalhar, havendo por parte de 59% dos pesquisados a concordância em confiar na capacidade do dirigente de sua unidade de negócio para garantir o futuro da organização.

Uma das características marcantes da cultura da organização é o "Padrão COPEL". Reconhecido e aceito pelos "COPELIanos", denominação utilizada para se referir aos empregados da empresa, face à COPEL ser hoje a maior companhia do Estado, a maior estatal da região Sul do País e uma das empresas mais lembradas pela população paranaense. Esse comprometimento é validado pela pesquisa de clima organizacional onde 86% dos empregados afirmaram que tinham orgulho de fazer parte da empresa.”



2. *Ênfase no grupo: o grau com que as atividades de trabalho são organizadas em torno de grupos em vez de indivíduos.*

“As atividades desenvolvidas nas diversas áreas da empresa se processam de diferentes formas, levando-se em consideração o comportamento das diversas categorias profissionais e também do comportamento regional de cada integrante. Entretanto, a COPEL tem uma tradição no trabalho em grupos multidisciplinares. Outro fator importante nesse comportamento organizacional é motivado pela existência de um programa de Qualidade Total, que vem sendo realizado desde 1994. Na pesquisa realizada, 80% dos empregados consideraram que eram bem aproveitados no desenvolvimento do trabalho e na forma como eram conduzidas”

3. *Foco nas pessoas: o grau com que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados em pessoas da organização;*

“A estrutura do modelo de gestão empresarial da COPEL, coloca três princípios básicos, constituídos do gerenciamento pelas diretrizes, do gerenciamento da rotina e na gestão das pessoas no seu crescimento como seres humanos. Considera as pessoas nas suas crenças e valores. Conforme sua política de recursos humanos, o corpo funcional é o mais valioso recurso para a empresa cumprir a sua missão. Além disso, para essa organização, a cultura técnica e o desenvolvimento dos empregados constituem viga-mestre para obtenção de excelência nas atividades da empresa. A preservação da integridade física e mental do empregado é considerada ponto de honra da empresa. Foi identificado como pressuposto básico a consideração da organização no sentido de que a atuação dos empregados é um fator fundamental para o sucesso da organização, entendendo que a relação de emprego é um processo contínuo de satisfação das necessidades individuais e da organização,

caracterizado pelo respeito à pessoa humana e pela predisposição mútua de que essa relação seja intensa e duradoura quanto possível. Outro pressuposto definido pela empresa é que ela considera importante para a melhoria da qualidade de vida no trabalho a inclusão da família dos empregados como extensão do corpo funcional. Esse foco pode ser validado pelas informações obtidas através da pesquisa corporativa de clima organizacional, onde 53% dos empregados afirmaram que a empresa proporciona tranquilidade emocional e estimula o seu desenvolvimento pessoal. Outro indicador, mostra que 58% dos empregados acham que a COPEL favorece o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A COPEL é mantenedora de uma entidade de previdência privada, chamada de Fundação Copel, que conta com benefícios vinculados àquela Instituição, propiciando, além de renda complementar aos aposentados, plano de saúde com assistência médico-hospitalar a todos seus integrantes. Também têm programas de saúde preventiva, que são realizados periodicamente e considera os aspectos relativos a segurança do trabalho como estratégicos. A pesquisa corporativa demonstrou que 88,5% dos empregados estão satisfeitos com o plano previdenciário, assim como 81% concordam que o exame médico periódico contribui para a melhoria da sua qualidade de vida. No quesito de segurança do trabalho 78% dos empregados consideram que a empresa proporciona o treinamento necessário para a execução segura das suas atividades. Quanto ao cuidado preventivo para evitar acidentes com a comunidade, 81% concordam que são tomadas as medidas necessárias. No âmbito interno, 87% consideram que na sua área são tomadas medidas preventivas e implementados mecanismos que evitam ou diminuem os acidentes do trabalho. Outro foco de atendimento ao desenvolvimento pessoal dos empregados é identificado no decorrer dos últimos anos, que consistiram na busca do aprimoramento da formação profissional e humano dos empregados. Em 1999, a educação contínua nas áreas

de qualidade total, de segurança, de gestão e de extensão universitária (especialização, mestrado e doutorado), atingiu 5.964 empregados, representando em média 45 horas de treinamento por empregado no ano. Apesar desse investimento em desenvolvimento pessoal, na pesquisa realizada na empresa verifica-se uma discordância e até a existência de subculturas, pois apenas 36,3% dos empregados afirmaram que nem sempre tem de seus superiores as oportunidades necessárias para o seu desenvolvimento pessoal.”

4. *Integração das unidades: o grau com que as unidades da organização são estimuladas a operar de uma maneira coordenada ou interdependente;*

“A COPEL foi até dezembro de 1998 uma empresa tipicamente verticalizada e centralizava as tomadas de decisões. Após essa data, foi dividida em unidades de negócios onde prevaleceram a autonomia e independência da totalidade das decisões estratégicas e operacionais. Independente dessa divisão, observa-se que a organização mantém uma integração e identidade muito forte, perante seus empregados, clientes e comunidade. Na pesquisa corporativa realizada pela empresa, 94% dos empregados concordam que a unidade de negócio onde trabalham é de fundamental importância para a empresa. Quanto o grau de integração, 76% dos empregados afirmam que a sua unidade de negócio tem boa imagem junto a empresa. Outro item que chamou a atenção, é quanto ao conhecimento dos produtos oferecidos pela sua unidade de negócio, onde 85% afirmaram ter o pleno conhecimento desses produtos.”

5. *Controle: o grau com que regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados;*

“A empresa objeto de estudo, neste quesito, é bem normalizada, tanto implícita, quanto explícita. Pela característica do ramo de atividade, muitas regras são regulamentadas em

legislações específicas para o setor elétrico brasileiro, iniciando pelas leis que compõem o código de águas, a lei das concessões, leis, regulamentos e portarias que definem a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. No âmbito interno, os padrões são definidos através de normas de políticas, administrativas e técnicas e manuais de procedimentos. Além dessas regras, a empresa utiliza circulares e notificações para a comunicação e cumprimento das decisões tomadas pela direção. Atualmente essas comunicações são efetuadas através da Intranet da empresa, na utilização de recurso de correio eletrônico. Independente dos controles operacionais nos diversos departamentos, a empresa faz uso das atividades de uma auditoria interna. Porém, quanto o aspecto de controle comportamental dos empregados, há de forma subjetiva, sendo realizada pelas gerências de áreas, no decorrer das suas rotinas e sumarizada por ocasião da avaliação de desempenho.”

6. *Tolerância a risco: o grau com que os empregados são incentivados a serem agressivos, inovadores e propensos ao risco;*

“Pela característica da empresa objeto de estudo, sendo uma organização de economia mista, com poder majoritário do governo estadual e por ter sido durante muito tempo uma empresa verticalizada, com poderes decisórios exclusivamente centralizados, isso acabou limitando a agressividade e a propensão para assumir riscos. Entretanto, apesar dessas limitações, pela qualidade do seu quadro de profissionais a COPEL tem sido considerada uma empresa inovadora, tanto em nível técnico de engenharia, quanto na parte de desenvolvimento de recursos humanos. De acordo com a pesquisa corporativa da empresa, 65% dos empregados afirmaram que são inovadores nos processos de trabalho, quanto a autonomia, liberdade, flexibilidade, equipes autogerenciáveis e nos serviços que prestam.”

7. *Cr terios de recompensa*: o grau com que recompensas como aumento de sal rio e promo es s o distribuidos por cr terios de desempenho do empregado em contraste com o tempo de casa, favoritismo e outros fatores n o ligados ao desempenho;

“Os acr scimos de remunera o salarial decorrem de avalia es peri dicas de mercado, promo es funcionais individualizadas, distribui o de verbas espec ficas. Em 1996, a Companhia implantou o programa de participa o dos empregados nos lucros ou resultados, baseado em acordo de metas operacionais e financeiras, previamente estabelecido. Exceto a participa o de lucros, as outras formas de recompensas n o seguem cr terios formais que considerem o desempenho dos empregados. H  situa es individualizadas de favoritismo de ordem pessoal, simpatias por id ias ou categorizada pela classe profissional. Nem sempre o tempo de casa tem sido um cr terio considerado. Essa condi o foi validada na pesquisa corporativa, realizada em dezembro de 1999, onde apenas 43% conheciam os cr terios de remunera o adotados pela organiza o.”

8. *Toler ncia a conflito*: o grau com que os empregados s o estimulados a expressar conflitos e cr ticas abertas;

“Observou-se que este quesito   muito subjetivo, pois depende dos estilos gerenciais, das atitudes de cada gerente. No estudo de caso em quest o, h  diferentes comportamentos. O est mulo foi identificado somente em grupos que possu am gerentes que motivavam a express o e o di logo. Na COPEL, essas vari veis s o caracterizadas em subculturas, variando conforme o estilo gerencial. Isso pode ser verificado na pesquisa realizada pela empresa, onde 64,5% dos empregados afirmaram que a potencialidade da equipe de trabalho tem sido bem aproveitada pela ger ncia imediata.”

9. Orientação meios-fins: o grau com que a administração enfatiza resultados ou efeitos em detrimento de técnicas e processos usados para alcançar aqueles resultados;

“Conforme pesquisa realizada pela empresa, apesar de 76% dos empregados da empresa objeto de estudo conhecerem as diretrizes, metas e resultados da sua área de atuação e de toda a empresa, ainda há limitações quanto a transparência dos procedimentos para alcance daqueles resultados. Nessa mesma pesquisa, apenas 40% afirmaram haver transparência de procedimentos.

10. Foco em sistemas abertos: o grau com que a organização monitora e responde a mudanças no ambiente externo.

“No caso específico dessa empresa estudada, houveram inúmeras mudanças no seu macroambiente e microambiente. Inicialmente no ambiente externo, desde 1995, está havendo inúmeras mudanças institucionais no setor elétrico brasileiro, principalmente no que se relaciona a alterações no poder concedente de serviços públicos, criação de uma agência reguladora e fiscalizadora, livre acesso, da quebra do monopólio e na vinda de capitais privados e estrangeiros. No âmbito interno, atravessou com firmeza e naturalidade a profunda reformulação institucional que está transformando todo o setor elétrico brasileiro, através de mudanças internas que culminaram na reestruturação da empresa, com a criação de unidades de negócio, uma *holding*, redução do seu quadro funcional operacional e gerencial e no redirecionamento das suas atividades e negócios. O resultado surgiu nas demonstrações financeiras, estando a empresa como uma das mais lucrativas do setor e no alcance do prêmio nacional da Comissão de Valores Imobiliários – CVM, como a empresa de melhor transparência em seus demonstrativos. Tem incluso como pressuposto básico a sua espera de que os empregados tenham a constante preocupação de adquirir e utilizar continuamente as melhores habilidades e

conhecimentos, de modo a enriquecer o acervo da organização e estejam permanentemente predispostos à mudança de atitudes e comportamento que esse aprimoramento implica.”

Além dessas dez características de busca da identificação da cultura organizacional, baseada em ROBBINS e COULTER (1998), também foram observados que a organização, objeto de estudo, tem como comportamento sistemático, através dos seus principais meios de comunicação, abordar questões relativas a qualidade de vida, qualidade total no trabalho, motivação, questões salariais, procedimentos administrativos, previdência, assuntos gerais e cultura geral. Em pesquisa realizada em dezenove números do boletim interno “Recados aos Copelianos”, no período de agosto de 1998 a março de 2000, esses temas foram abordados 93 vezes, sendo que 38% eram relativos a qualidade de vida pessoal, no trabalho, motivação e cultura geral. Esses pontos também foram merecedores de atenção nas comunicações sindicais, porém com ênfase em assuntos relacionados com salários e segurança.

Também é tradição da empresa o apoio em projetos de cunho social, o que torna a imagem dessa empresa muito bem aceita, tanto interno, quanto na comunidade. Segundo HUBERT (1999), presidente da COPEL, “é notório que qualquer empresa na atualidade tem como única razão para a sua existência contribuir para a satisfação das pessoas representadas não só por seus consumidores, empregados, fornecedores e acionistas, mas também pelos integrantes da comunidade mais ampla que opera”

Documentos internos e principalmente os jornais de circulação estadual informam que a COPEL, tem por comportamento gestional a busca do cumprimento dessas premissas. O seu negócio procura desenvolver e implementar programas que atendam aspectos sociais. Nessa linha foram observados os seguintes programas;

- *programa social de eletrificação urbana*: tem por objetivo proporcionar ligações de energia elétrica às moradias situadas nas periferias das cidades, favelas, vilarejos e pequenas localidades, habitadas por pessoas de baixa renda;
- *programa social de eletrificação rural*: visa oferecer condições facilitadas para eletrificação das pequenas propriedades rurais, como forma de contribuição para a fixação do homem no campo e no fomento do desenvolvimento da agricultura e da pecuária no Paraná;
- *programa de eletrificação para comunidades isoladas*: visa propiciar o acesso à eletricidade a comunidades isoladas do litoral norte do estado, que ocupam áreas de preservação ambiental, onde restrições técnicas, econômicas ou ambientais dificultam ou impedem a implantação de sistemas de eletrificação convencionais;
- *Critério especial de faturamento de consumo de energia elétrica*: destinados para entidades assistenciais que abrigam crianças, adultos e idosos carentes ou portadores de deficiências;
- *Déficientes físicos*: aproveitamento em suas equipes de atendimento telefônico aos consumidores;
- *Bolsas de trabalho*: consiste na oferta de oportunidades com remuneração para menores carentes que freqüentam a 7ª ou 8ª série do primeiro grau e possuem bom aproveitamento escolar;
- *Apoio a projetos culturais*: contando com os incentivos fiscais propiciados pela legislação 8313/91 e 8685/93, a empresa contribui na realização de projetos culturais, nas áreas de cinema, teatro, música e produções audiovisuais em geral, relacionados principalmente com a cultura paranaense;
- *Redução dos impactos sociais, econômicos e ambientais de obras hidrelétricas*: nesse assunto a COPEL foi a primeira empresa do setor elétrico nacional a consolidar estudos e



desenvolver o primeiro relatório de impacto sobre o meio ambiente, conhecido como RIMA. Em consonância com a comunidade atingida tem desenvolvido e implementada programas para a minimização desses impactos ambientais, bem como sociais. Observou-se que esses programas envolveram o atendimento de recuperação e manutenção do meio ambiente, preservação da cultura local, reassentamento das populações afetadas e melhorias de ordem social e econômica. Para elaborar e executar as medidas propostas, como, por exemplo o projeto de reassentamento e desenvolvimento dos municípios, a COPEL adotou importante mecanismo de interação com a sociedade, denominado Programa de Comunicação Ambiental. Esse programa consistiu em espaço permanente de discussão e troca de informações, possibilitando à Companhia conhecer melhor os anseios e dúvidas da população, direcionando suas ações de modo a otimizar os recursos disponíveis com a execução de medidas que efetivamente produziram benefícios à população e aos municípios atingidos. A disposição para ouvir e fazer a população participar dos projetos ambientais teve início de forma decisiva quando da implementação da Usina Hidrelétrica de Salto Caxias, através do seu Grupo de Estudos Multidisciplinares. Congregando representantes da população e dos municípios atingidos, deputados estaduais, Ministério Público, OAB, IAP, IBAMA entre outras instituições, a empresa colocou sua atuação em discussão, dando legitimidade às suas ações e oferecendo reais condições à sociedade para influenciar os rumos dos projetos em andamento na região;

- *Apoio à pesquisa, desenvolvimento e à qualificação de recursos humanos:* a empresa oferece à comunidade o desenvolvimento de capacitação tecnológica e pesquisa em ciência e tecnologia, em parcerias coma Universidade Federal do Paraná – UFPR, Centro de Hidráulica e Hidrologia Professor Parigot de Souza – CEHPAR, Laboratório de

Materiais e Estruturas – LAME, Laboratório Central de Pesquisa e Desenvolvimento – LAC e do Sistema Meteorológico do Paraná – SIMEPAR;

### 4.3 INTRANET NA COPEL - COPELNet

A descrição da aplicação da intranet da COPEL, de forma geral, segue o padrão da tecnologia Internet adotado nas redes corporativas locais. Ocupa um espaço importante na organização, inovando a disponibilização de informações, aliada a tecnologias já consolidadas, integrando sistemas em computador de grande porte (*mainframe*) e/ou sistemas em arquitetura cliente/servidor. A Intranet da COPEL, baseada em uma infra-estrutura de redes é conhecida como COPELNET e incorpora boa parte da tecnologia da Internet, sendo um ambiente multimídia por natureza, suportando imagens, áudio e animação e explorando intensamente elementos gráficos, figuras e cores.

A COPEL foi a primeira empresa do setor elétrico nacional a ter sua “homepage” na Internet, em novembro de 1995. Sua Intranet foi implantada em outubro de 1996, baseada em protocolo TCP/IP e na tecnologia Internet. Este ambiente multimídia foi viabilizado para servir de plataforma para disponibilização de aplicativos de usos corporativos ou departamentais, além de ser utilizado para disseminação de informações.

Inicialmente estava enquadrada no primeiro estágio de evolução, as do tipo passivas. Possibilitava apenas as consultas em aplicações, tais como: normas administrativas, descrições de cargos, manuais de procedimentos, relatórios, etc. Atualmente é enquadrada no estágio de evolução, conhecido como “ativa”, tendo aplicações que acessam banco de dados simples, como pesquisa a eventos de treinamento, livro de visitas, etc. A caracterização do próximo estágio, transacional, está a caminho, estando condicionada ao aperfeiçoamento tecnológico das ferramentas empregadas nesse ambiente, o aporte de conhecimento interno e

o amadurecimento das soluções a um estágio que permita o seu emprego com segurança e confiabilidade.

Seu acesso às informações é feito através de um programa navegador (*browser*), uma interface única para busca de dados de diferentes fontes. Dessa forma, o usuário interno passa a ter vantagens significativas quanto a simplicidade de uso, facilidade de navegação, além do aspecto agradável das páginas. Aliado a essas vantagens, a facilidade de desenvolvimento e conseqüente agilidade e flexibilidade na disponibilização de aplicações.

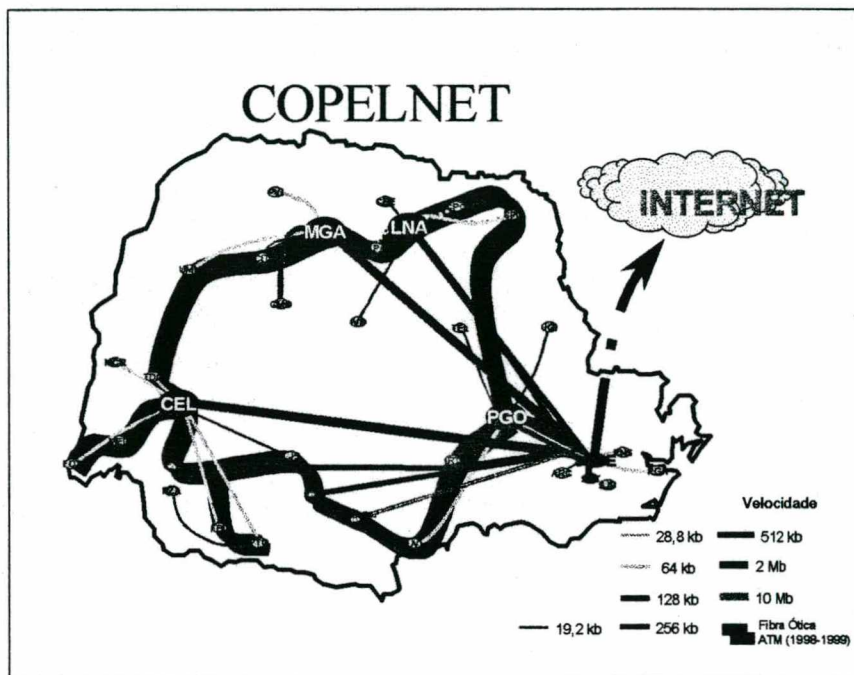
Quanto aos custos têm sido um atrativo, porque grande parte da tecnologia empregada no desenvolvimento de soluções refere-se a ferramentas de domínio público. Os maiores custos envolvidos recaem justamente sobre a infra-estrutura de redes de computadores e comunicações.

O objetivo da Intranet da COPEL é conquistar a eficiência com a divulgação de informações corporativas em escala ampla e fácil de ser localizada. É ressaltada para a organização que a disponibilização destas facilidades na COPEL, de forma abrangente, está condicionada à interligação das redes e a adaptação da infra-estrutura de *software* e *hardware* das estações dos clientes internos, que deverão obedecer aos critérios estabelecidos pelas gerências das áreas e a capacidade da área de informática em atender da demanda.

Essa estrutura de rede corporativa é gerenciada pela unidade de negócio, COPEL Tecnologia de Informação e está presente em aproximadamente 200 municípios paranaenses, conectada à Internet, através de 2 *links* (2 Mbps com a RNP e 512 kbps com a Embratel), através de um *firewall*, sistema que permite acesso à Internet a partir de qualquer microcomputador da empresa e impede o acesso externo não autorizado à rede interna da COPEL, conforme Figura 4. A utilização da Intranet da COPEL é operada através de provedor próprio e os sistemas de informação que suportam as funções empresariais utilizam

uma base de dados integrada, que é atualizada diretamente pelas áreas onde as informações são geradas e é consultada por todas as áreas que necessitam das informações.

FIGURA 4 – Estrutura da rede COPELNet



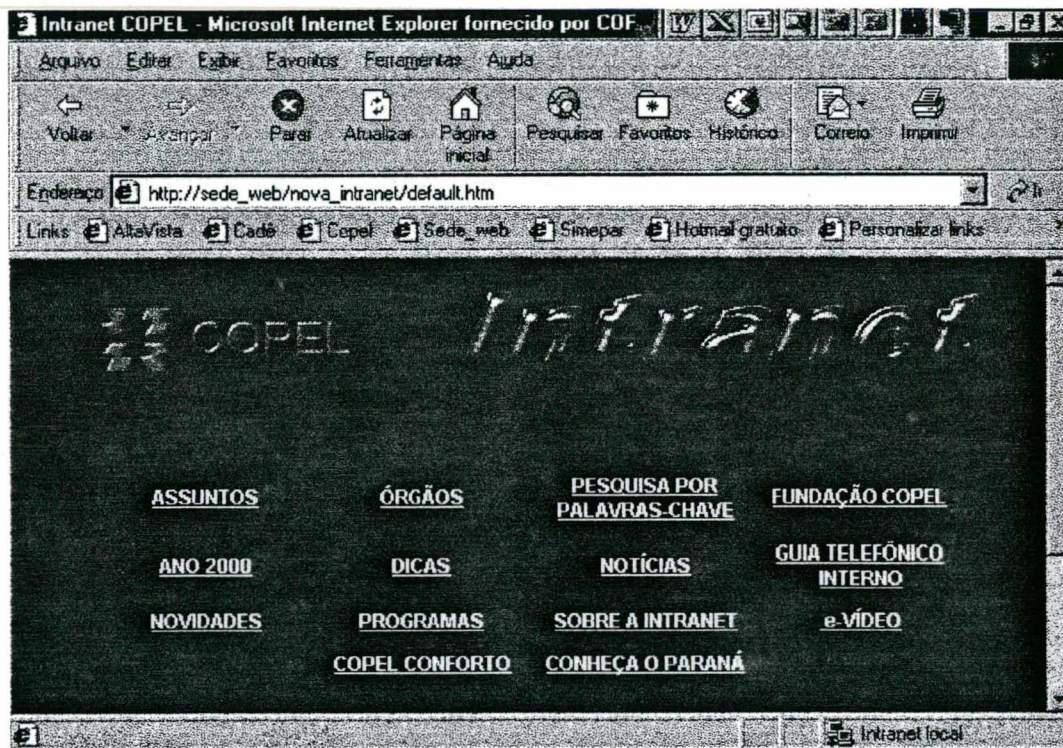
Fonte: Arquivos COPEL Tecnologia de Informação, 2000

Atualmente 31% das entidades, que somam 1645, são de uso compartilhado por todas as funções. Esse percentual é representativo, quando se verifica que existem no mês, em torno de 2.320.000.000 acessos, com uma média de 513 usuários simultâneos ativos.

#### 4.3.1 Aplicações da Intranet COPEL

O acesso aos recursos disponibilizados pela Intranet da COPEL está baseado em uma rede corporativo, integrando toda a região paranaense. É utilizada através de um programa navegador (*Browser*), comercialmente conhecido como *Explorer*, desenvolvido pela empresa Microsoft, conforme ilustração da tela principal mostrado na Figura 5.

FIGURA 5 – Página inicial da Intranet COPEL



Fonte: Intranet COPEL, 2000

Além dos recursos tradicionais de uso da Internet, o acesso a Intranet COPEL permite que os empregados da empresa tenham acesso aos seguintes módulos:

- a) *Assuntos*: permite a realização de pesquisas por áreas ou tópicos específicos, tais como: área de Distribuição, Fundação COPEL, área Geração, Hidrologia, Informática, Manuais, Normas e Instruções, Qualidade e Produtividade, Relatórios Financeiros e Estatísticos, Sistema Elétrico, Transmissão e Telecomunicações.
- b) *Órgãos*: permite a pesquisa por áreas da empresa, dividindo-se em *holding*, participações e as unidades de negócios, onde em cada parte possibilita a busca de tópicos específicos, tais como: a gestão empresarial adotada na organização, pesquisa de clima organizacional, gestão de recursos humanos, comunicações internas, estrutura organizacional, qualidade

de vida no trabalho, relações trabalhistas e sindicais, normas administrativas, projetos em andamento, tecnologia de informação, áreas específicas e relatórios gerenciais.

- c) *Pesquisa por Palavras-Chave*: possibilita a busca de informações específicas utilizando-se de palavras pré-cadastradas, de prefixos ou conjunto delas, dentro do conceito de *hipertexto*, recurso de linguagem usualmente utilizada na tecnologia da Internet.
- d) *Fundação COPEL*: uma vez que a empresa é mantenedora da entidade de previdência privada, Fundação COPEL, esse módulo permite que os empregados busquem informações relacionadas a uma central de atendimento, no que se relaciona a questões institucionais, estatuto, regulamentos, formulários e balanços. Também possibilita o acesso a informações de convênios assistenciais, ligação com correio eletrônico, bolsa de serviços e notícias da entidade.
- e) *Ano 2000*: esse módulo foi criado com o intuito de apresentar informações inerentes ao projeto de adequação ao “Bug do Milênio”. Nesse contexto abrange informações relativas ao guia básico do projeto, a comissão e subcomissões criadas, acompanhamento do projeto, suas auditorias realizadas, o plano de contingência estabelecido para a virada do ano, informações complementares, bem como os resultados obtidos.
- f) *Dicas*: é um módulo direcionado para a área de informática da empresa. Possibilita a visualização de informações facilitadas quanto a políticas de padronização de desenvolvimento de sistemas e de programação.
- g) *Notícias*: é uma base de dados criada a partir dos artigos publicados nos principais jornais do país, divididos em notícias relativas a telecomunicações, energia, política, concessionárias, coligadas e que vinculem o nome da COPEL de alguma maneira.
- h) *Guia Telefônico Interno*: possibilita o acesso a lista telefônica interna da empresa, através de acessos por busca de nome, sobrenome, sigla do órgão departamental, registro de lotação do empregado ou de uma palavra chave.

- i) *Novidades*: nesse módulo, mensalmente são divulgadas informações e/ou material ilustrativo dos principais fatos ou eventos ocorridos nas diversas áreas da empresa.
- j) *Programas*: é disponibilizado o acesso a área de programas enquadrados nas categorias de *freeware* (programas cedidos gratuitamente por seus autores), *shareware* (programas que podem ser testados por um período, antes da sua aquisição) e de funcionários da própria COPEL. Em abril de 2000 estavam disponíveis sete programas.
- k) *Sobre a Intranet*: é um módulo educativo sobre a evolução da Intranet da COPEL e a sua estrutura atual.
- l) *E-video*: é o módulo mais recente da COPELNet e permite a distribuição de áudio e vídeo na Intranet como forma de comunicação corporativa e treinamento à distância, possibilitando que um evento esteja sendo filmado ao vivo em uma cidade e transmitindo para todas as localidades abrangidas pela rede interna, com a possibilidade de assistir a um evento previamente gravado.
- m) *COPEL Conforto*: permite o acesso dos usuários da Intranet na página específica relativa ao programa de serviços, criado para mostrar as facilidades e o conforto que a energia elétrica proporciona. Contém informações sobre instalações de eletrodomésticos, além de recomendações sobre o uso eficiente e seguro da energia elétrica, dicas sobre iluminação, refrigeração, ventilação, tarifas especiais e muitos outros temas.
- n) *Conheça o Paraná*: o acesso a esse módulo possibilita a busca de informações relativas ao Estado do Paraná referentes a informações úteis em geral, utilidades domésticas, alimentação, animais de estimação, beleza, Brasil 500 anos, Brasil ano 2000, cultura, educação, empresas, eventos, esportes, leis brasileiras, livrarias, locações, religião, saúde, *shopping centers* e turismo.

#### 4.3.2 Correio Eletrônico da Intranet COPEL

A COPEL, utiliza recurso de correio eletrônico a aproximadamente 7 anos, tendo iniciado com o projeto *Connect*, em ambiente baseado no computador de grande porte, com algumas limitações de utilização. Com a evolução da automação de escritórios, no aumento no processamento de informações, interface gráfica e outros recursos e pela necessidade de melhores soluções e ferramentas que proporcionasse aos mais diversos níveis da organização facilidades de comunicação com ganhos de qualidade e produtividade, escolheu-se o padrão *Lotus Notes*. Integrado com a Intranet COPEL, conhecida no âmbito da empresa como COPELNet, é um ambiente que além do seu recurso principal, correio eletrônico, abrange funções de administração de fluxos de trabalhos - *Workflows*, gerenciamento de grupos de trabalho - *Groupware*, ferramentas de desenvolvimento e componentes de integração de diferentes formas de comunicação.

O recurso do correio eletrônico permite enviar uma mensagem para um destinatário dentro da empresa e para outro, em qualquer lugar do mundo, via *e-mail*, em apenas uma operação com a comunicação da Internet. Possibilita que um profissional possua apenas uma caixa de entrada, onde recebe tanto mensagem oriunda de outro usuário interno à empresa, quanto um *e-mail* proveniente de um endereço externo. Permite o envio de fax obedecendo aos mesmos critérios. A integração com outras ferramentas, que rodam na mesma plataforma, permite também que se anexe a uma mensagem planilhas, gráficos, textos produzidos com outro editor, figuras ou fotografias, exatamente como o recurso da própria Internet.

O gerenciamento de grupos de trabalho, uma característica muito forte do recurso *Lotus Notes*, propicia a integração de profissionais envolvidos em projetos comuns, a troca de experiências, debates e discussões, independentemente do local físico onde se encontram.



O uso do correio eletrônico e dos outros recursos do ambiente *Lotus Notes* são utilizados nas estações de trabalho que já estão integradas a COPELnet e que são vinculadas a um servidor de rede. Atualmente são aproximadamente 6.400 usuários cadastrados para utilização desse recurso, em toda a empresa.

#### 4.4 PESQUISA SOBRE O USO DA INTRANET NA COPEL

Através do levantamento obtido através da aplicação de um questionário, encaminhado para 480 empregados da empresa e tendo sido devolvidos 384 deles, foram coletados dados relativos ao perfil desses colaboradores dessa amostra e ao seu comportamento diante da disponibilização da tecnologia de informação Intranet. O questionário foi dividido em duas partes, consistindo da coleta dos dados pessoais e sobre a utilização da Intranet.

##### 4.4.1 Levantamento dos Dados Pessoais da Amostra

Em relação ao sexo dos pesquisados observa-se que, o elemento masculino (80,2%) é predominantemente mais numeroso do que o feminino (19,8%), conforme mostrado no

Quadro 2

QUADRO 2 – Sexo dos pesquisados

Sexo	Quant. Citada	Frequência
Masculino	308	80,2%
Feminino	76	19,8%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação à idade dos pesquisados, verifica-se que 54,7% se encontram na faixa de 35 a 45 anos, enquanto que os empregados com menos de 25 anos e mais de 55 anos representam, dessa amostra, apenas 0,3%, conforme o Quadro 3.

QUADRO 3 – Faixa etária dos pesquisados

<b>Idade</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Menos de 25 anos	01	0,3%
De 25 a 35 anos	132	34,3%
De 35 a 45 anos	210	54,7%
De 45 a 55 anos	40	10,4%
Acima de 55 anos	01	0,3%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação a escolaridade, a pesquisa mostrou que predominantemente 59,7% dos pesquisados que acessam a Intranet possuem grau de escolaridade superior, conforme Quadro 4. Outra observação relevante é o número de pesquisados com cursos de especialização, mestrado e doutorado, que representam 27,8% da amostra. Também foi coletado que em 1999 a empresa iniciou um programa de incentivo para aqueles que tem somente o 2º grau.

QUADRO 4 – Escolaridade dos pesquisados

<b>Escolaridade</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
2º grau completo	48	12,5%
Superior humanística	120	31,3%
Superior tecnológica	106	27,6%
Superior biológica	03	0,8%
Especialização	90	23,4%
Mestrado	15	3,9%
Doutorado	02	0,5%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Considerando a distribuição por categorias de cargos funcionais na empresa, foi coletado o cargo ocupado pelos pesquisados. A pesquisa mostrou que a maioria dos participantes da amostra estão ocupando cargos que a empresa classifica de “profissional” (56,8%), conforme Quadro 5. Esta classificação se refere a cargos para empregados que possuam cursos superiores.

QUADRO 5 – Cargos ocupados pelos pesquisados

<b>Cargos ocupados</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Gerente	30	7,8%
Profissional	218	56,8%
Administrativo	100	26,0%
Técnico	36	9,4%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação a sua área de lotação, foi predominante a participação da unidade de negócio COPEL Distribuição, compondo 57% da amostra, conforme Quadro 6. Isto era esperado, pois o corpo funcional dessa unidade participa em mais de 61,3% do total da organização, de acordo com o Quadro 1.

QUADRO 6 – Área de lotação dos pesquisados

<b>Lotação</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Holding	46	12,0%
COPEL Distribuição	219	57,0%
COPEL Geração	44	11,5%
COPEL Transmissão	25	6,5%
COPEL Tecnologia de Informação	35	9,1%
COPEL Telecomunicações	15	3,9%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Também foram coletados dados pessoais que de alguma forma influenciam no comportamento dos pesquisados, tais como o *hobby* que pratica, seus hábitos de leitura de revistas, jornais e livros. Com relação ao *hobby* praticado observa-se uma diversidade intensa de atividades, porém com predominância equitativa para esportes (20,7%), leitura (19,5%), música (18,8%) e cinema (16,8%), conforme Quadro 7. Nesta coleta ficou aberta para os pesquisados a quantidade de citações.

QUADRO 7 – Prática de *Hobby* pelos pesquisados

<i>Hobby</i>	Quant. Citada	Frequência
Não tem	30	3,5%
Esporte	180	20,7%
Leitura	169	19,5%
Música	163	18,8%
Cinema	146	16,8%
Pescaria	57	6,6%
Fotografia	42	4,8%
Teatro	18	2,1%
Coleção	12	1,4%
Artesanato	15	1,7%
Outros	36	4,1%
<b>Total citado</b>	<b>868</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Observou-se na amostra pesquisada, que os participantes procuram estar sempre atualizados com as informações oferecidas pelas revistas e jornais. Dos pesquisados, 39,8% assinam ou compram regularmente pelo menos uma revista e 56,8% o fazem com jornal. No outro extremo, apenas 6,3% dos pesquisados não compram ou assinam algum tipo de revista e 24,2% tem o mesmo procedimento para algum tipo de jornal, conforme Quadro 8.

QUADRO 8 – Aquisição revistas e jornais pelos pesquisados

Aquisição	Revista		Jornal	
	Quant. Citada	Freqüência	Quant. Citada	Freqüência
Nenhuma	24	6,3%	93	24,2%
Uma	153	39,8%	218	56,8%
Duas	102	26,6%	40	10,4%
Mais de duas	105	27,3%	33	8,6%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Nessa mesma linha de verificação, quanto a leitura, foi coletado que 30,7% dos pesquisados lêem jornal diariamente, enquanto que 60,7% o fazem esporadicamente durante a semana, conforme Quadro 9.

QUADRO 9 – Periodicidade de leitura de jornal dos pesquisados

Periodicidade	Quant. Citada	Freqüência
Não responderam	08	2,1%
Não lê	25	6,5%
Lê diariamente	118	30,7%
Em alguns dias da semana	233	60,7%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação a freqüência de leitura, ficou destacado, na amostra coletada, que 32,2% das citações dos participantes foram para revistas de notícias e variedades de cultura geral do tipo “Veja”, “Isto É”, e “Época”. Isto representa que 84,4% dos pesquisados citaram esse tipo de publicação. Entretanto, 24,8% das citações foram para publicações que envolvem assuntos relacionados a atividade profissional. No que tange a publicações envolvendo a Internet ou assuntos de informática, observou-se que 11,1% das citações foram para essa categoria de revistas.

Quanto aos jornais, observou-se que é predominante a leitura do principal jornal do Paraná, a “Gazeta do Povo”, que correspondeu a 36,8% das citações, conforme Quadros 10 e 11. Na coleta desse quesito não houve restrição quanto ao número de citações.

QUADRO 10 – Revistas lidas pelos pesquisados

Revista	Quant. Citada	Frequência
Veja, Isto É, Época	324	32,2%
Superinteressante	108	10,8%
Exame	100	9,9%
InfoExame	78	7,8%
Viagem e Turismo	50	5,0%
HSM Management	38	3,8%
Quatro Rodas	36	3,6%
Playboy	33	3,3%
Web	27	2,7%
Cláudia	26	2,6%
Placar	24	2,4%
Nova	23	2,2%
Internet World	20	2,0%
Caras	15	1,5%
Internet Business	13	1,3%
Showbizz	09	0,9%
Outras	81	8,0%
<b>Total citado</b>	<b>1005</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

QUADRO 11 – Jornais frequentemente lidos pelos pesquisados

Jornal	Quant. Citada	Frequência
Gazeta do Povo	268	36,8%
Folha de São Paulo	138	19,0%
Gazeta Mercantil	103	14,2%
Estado do Paraná	60	8,2%
Tribuna do Paraná	36	5,0%
Lance	30	4,1%
Estado de São Paulo	30	4,1%
Folha do Paraná	21	2,9%
Zero Hora	09	1,2%
O Globo	06	0,8%
Outros	27	3,7%
<b>Total citado</b>	<b>728</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Em relação a livros, é predominante o hábito de leitura de livros entre os participantes da amostra. 68,8% afirmaram que lêem de 1 a 5 livros por ano, conforme o Quadro 12. No outro extremo se encontram uma minoria de 2,3% que não costumam ler nenhum livro. Também nos dados coletados observou-se que aqueles que lêem menos revistas e jornais, têm uma tendência para ler mais livros.

QUADRO 12 – Leitura anual de livros pelos pesquisados

<b>Número de livros</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Nenhum	09	2,3%
De 1 a 5	264	68,8%
De 6 a 10	81	21,1%
Acima de 11	30	7,8%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

#### 4.4.2 Levantamento dos Dados de Uso da Intranet na amostra

A totalidade dos participantes dessa amostra, tem por hábito acessar a Intranet da COPEL todos os dias (80,5%), enquanto que apenas 3,1% acessam uma vez por semana, conforme Quadro 13. Isto demonstra uma necessidade diária no uso dessa tecnologia.

QUADRO 13 – Periodicidade de acesso a Intranet COPEL

<b>Número de acessos</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Todos os dias	309	80,5%
Uma vez por semana	12	3,1%
Duas vezes por semana	03	0,8%
De 2 a 4 vezes por semana	60	15,6%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

A necessidade de acessos diários na Intranet, dos participantes da amostra, demonstra que 73,5% se consideram dependentes do sistema. Da mesma forma essa dependência está diretamente ligado com a importância das informações disponíveis na Intranet da COPEL, na opinião de 96,1% dos empregados, no desempenho das suas atividades rotineiras, conforme Quadro 14, que também mostra que 7% dessa amostra não depende desse recurso.

QUADRO 14 – Importância e dependência da Intranet COPEL

Graduação	Importância		Dependência	
	Quant. Citada	Frequência	Quant. Citada	Frequência
Nenhuma	0	0%	27	7,0%
Pouca	15	3,9%	75	19,5%
Média	78	20,3%	177	46,1%
Muita	291	75,8%	105	27,4%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Outra constatação obtida pela amostra se refere quanto ao grau de satisfação dos empregados da COPEL no que se refere ao acesso de informações internas da sua Intranet. Essa opinião está representada por 96,1% dos participantes, conforme Quadro 15.

QUADRO 15 – Grau de satisfação no acesso a Intranet COPEL

Grau	Quant. Citada	Frequência
Baixo	10	2,6%
Médio	201	52,3%
Alto	168	43,8%
Não soube afirmar	05	1,3%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Decorrente do grau de satisfação das informações disponíveis na Intranet COPEL, os pesquisados afirmaram, que quanto a aplicação e atendimento das necessidades, atendem as



necessidades (95,6%) e são adequadas (67,2%). Na coleta desse quesito foi dada a opção de mencionar até três citações, o que demonstrou que o atendimento das necessidades, adequação e a facilidade de compreensão e interpretação das informações representaram 77,3% das citações, conforme Quadro 16.

QUADRO 16 – Atendimento das informações nas atividades

<b>Alternativas</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Atendem as necessidades	367	34,4%
São adequadas	258	24,2%
Fácil compreensão	200	18,7%
Precisas e confiáveis	125	11,7%
São atualizadas	113	10,6%
Não atendem as necessidades	05	0,4%
<b>Total citado</b>	<b>1068</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

De acordo com 72,4% dos pesquisados da amostra, a empresa procura motivar a utilização da Intranet, nos diversos procedimentos administrativos e gerenciais e somente 16,4% acreditam que a empresa não motiva, conforme Quadro 17.

QUADRO 17 – Motivação para o uso da Intranet COPEL

<b>Opinião</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Sim	278	72,4%
Não	63	16,4%
Não soube afirmar	43	11,2%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Na verificação de problemas proporcionados pela Intranet COPEL, foi dada a opção aos participantes da amostra em mencionar até três problemas relevantes. Da mesma forma que 43,8% dos pesquisados informaram que não há problemas, outros participantes da amostra indicaram na mesma proporção, o uso indevido, a dependência, a impessoalidade e o

excesso de informações, conforme Quadro 18. O problema menos citado foi a influência na produtividade, sendo citado por 15,1% dos participantes e 6,9% de todas as citações.

QUADRO 18 – Problemas proporcionados pela Intranet

<b>Problemas</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Freqüência</b>
Não proporcionou	168	20,2%
Uso indevido dos recursos	159	19,1%
Dependência	138	16,6%
Impessoalidade	117	14,0%
Excesso de informações	115	13,8%
Controle da comunicação	78	9,4%
Influência na produtividade	58	6,9%
<b>Total citado</b>	<b>833</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Em condição antagonismo aos problemas existentes, também foi dada aos pesquisados a opção de citar até três benefícios que consideram relevantes. Para 81,3% dos participantes da amostra e sendo 28,1% das citações, a rapidez no envio de informações foi considerado como o maior benefício que se obtém com a Intranet COPEL. Além desse benefício, a disseminação das informações na empresa e a facilidade na busca das informações também foram considerados os mais importantes, conforme Quadro 19.

QUADRO 19 – Benefícios proporcionados pela Intranet

<b>Benefícios</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Freqüência</b>
Rapidez no envio de informações	312	28,1%
Facilidade p/ disseminação das informações	255	23,0%
Facilidade para busca de informações	168	15,1%
Aumento de produtividade	138	12,4%
Flexibilidade da comunicação	125	11,2%
Facilidade de uso e aprendizagem	70	6,3%
É controlável e de pouco custo	43	3,9%
<b>Total citado</b>	<b>1111</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Na coleta desse quesito foi dada a opção de mencionar até cinco aplicações mais utilizadas da Intranet COPEL pelos participantes dessa amostra, demonstrando que 68,8% das citações foram para uso do correio eletrônico, Internet, notícias, assuntos (busca de informações) e procura de telefones internos da empresa, conforme Quadro 20. Foi observado que o correio eletrônico é a aplicação da COPELNet mais citada por 91,4% da amostra.

QUADRO 20 – Aplicações mais utilizadas

<b>Aplicações</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Correio eletrônico (Notes)	351	19,3%
Internet	282	15,5%
Notícias	252	13,8%
Assuntos (busca)	201	11,0%
Telefones	168	9,2%
Normas administrativas	134	7,3%
Órgãos da empresa	105	5,8%
Fundação Copel	55	3,0%
Instruções comerciais – MIC	53	2,9%
Novidades	50	2,7%
e-vídeo	38	2,1%
Programas	38	2,1%
Dicas	28	1,5%
Ano 2000 (bug do milênio)	25	1,3%
Conheça o Paraná	18	1,0%
Segurança	10	0,6%
Copel Conforto	10	0,6%
Informações da Intranet	05	0,3%
<b>Total citado</b>	<b>1823</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Na coleta desse quesito foi dada a opção de se mencionar até cinco valores que são afetados positivamente, pelo uso da Intranet COPEL. Foi observado que 68,8% dos participantes dessa amostra apontaram que a abertura para sugestões e comunicação é um dos valores mais relevantes afetados pelo uso da COPELNet. Também foram citados, em percentuais proporcionais, como valores afetados pelo uso da Intranet COPEL, a participação

efetiva nos processos, a competência na execução das tarefas da organização, o controle da execução dos serviços e o comprometimento na identificação da missão e diretrizes da empresa, conforme Quadro 21.

QUADRO 21 – Valores afetados pelo uso da Intranet COPEL

Valores	Quant. Citada	Frequência
Abertura para sugestões e comunicação	264	19,0%
Participação efetiva nos processos	219	15,7%
Competência na execução das tarefas da organização	213	15,3%
Controle da execução dos serviços	168	12,1%
Comprometimento na identificação da missão e diretrizes da empresa	147	10,6%
Capacidade de criatividade e inovação	130	9,3%
Melhoria na relação entre empregados e gerência	125	9,0%
Aumento de dedicação na realização das tarefas e motivação geral	105	7,6%
Não responderam	20	1,4%
<b>Total citado</b>	<b>1391</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação da influência direta ou indireta da Intranet COPEL nas diretrizes, das citações mencionadas pelos pesquisados, 52,6% afirmam que pode influenciar a satisfação dos clientes e dos empregados, conforme Quadro 22.

QUADRO 22 – Influência da Intranet COPEL no atendimento das diretrizes

Diretrizes	Quant. Citada	Frequência
Promover a melhoria da satisfação dos clientes	267	28,5%
Promoção da melhoria da satisfação dos empregados	225	24,1%
Aumento da rentabilidade da empresa	178	19,0%
Aumento da participação no mercado	125	13,3%
Promoção da melhoria do relacionamento com a comunidade e das ações do meio ambiente	120	12,8%
Não responderam	22	2,3%
<b>Total citado</b>	<b>937</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Quanto a utilização adequada da Intranet COPEL pela direção da empresa no processo de comunicação da sua gestão empresarial, observou-se que nem todos concordam, sendo que 59,1% dos pesquisados concordaram com essa proposição e 33,6% acreditam que a empresa não está utilizando adequadamente para esta finalidade. Ainda há uma minoria dessa amostra (7,3%) que não tiveram opinião a respeito, conforme mostra o Quadro 23.

QUADRO 23 – Uso da Intranet COPEL no processo de comunicação

Opinião	Quant. Citada	Frequência
Sim	227	59,1%
Não	129	33,6%
Não soube afirmar	28	7,3%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

De acordo com os participantes dessa amostra, uma das principais aplicações da Intranet é o correio eletrônico, conhecido na empresa como o *Notes*, já mostrado no Quadro 17. Assim observou-se na pesquisa que 93,7% dos participantes acessam o correio eletrônico mais de duas vezes ao dia, conforme Quadro 24.

QUADRO 24 – Periodicidade de acesso ao correio eletrônico (Notes)

Periodicidade	Quant. Citada	Frequência
Mais de três vezes ao dia	315	82,0%
Duas vezes ao dia	45	11,7%
Uma vez ao dia	18	4,7%
Nem sempre acessa diariamente	06	1,6%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação ao comportamento dos pesquisados por ocasião de recebimento de mensagens que exijam respostas, através do correio eletrônico, via *Notes* ou Internet, observou-se que 51,6% dos participantes dessa amostra tem o procedimento de responder

imediatamente, independente se é importante ou não. Já para 29,7% dos pesquisados respondem a medida que tem tempo, conforme mostra o Quadro 25.

QUADRO 25 – Procedimento ao receber mensagens no correio eletrônico (Notes)

Procedimento	Quant. Citada	Freqüência
Responde imediatamente, independente do grau de importância	198	51,6%
Responde a medida que tem tempo	114	29,7%
Responde por ordem de chegada	72	18,7%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Já quando recebem mensagens com comunicações da sua gerência imediatas ou oficiais da direção da empresa, 80% dos participantes dessa amostra, tem o hábito de ler imediatamente o conteúdo dessas mensagens, independente do assunto. Entretanto, para 11,7% desses pesquisados a leitura dependerá do título da mensagem, na proporção que chame atenção, conforme mostra o Quadro 26

QUADRO 26 – Procedimento ao receber comunicações oficiais no correio eletrônico (Notes)

Procedimento	Quant. Citada	Freqüência
Lê imediatamente	307	80,0%
Somente lê imediatamente se o título lhe chamar a atenção ou se for importante	45	11,7%
Lê quando tem tempo	30	7,8%
Não faz questão de ler	02	0,5%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Além das mensagens específicas das atividades desenvolvidas na empresa, observou-se que é comum o recebimento de mensagens que não têm nada a ver com o trabalho desenvolvido. De acordo com a pesquisa, 98,4% já receberam algum tipo de mensagem

indevida. Quanto a quantidade de mensagens recebidas não pertinentes às atividades, 53,4% dos pesquisados afirmaram que recebem semanalmente de 1 a 5 vezes, conforme Quadro 27.

QUADRO 27 – Quantidade de mensagens não pertinentes às atividades

<b>Quantidade de mensagens</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Nunca recebeu	06	1,6%
De 1 a 5 vezes por semana	205	53,4%
De 5 a 10 vezes por semana	80	20,8%
De 10 a 15 vezes por semana	33	8,6%
Mais de 15 vezes por semana	60	15,6%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Nesse aspecto de recebimento de mensagens indevidas, foi solicitado aos pesquisados que opinassem a respeito do seu procedimento após recebê-los. Houve um predomínio no comportamento de 65,4% dos pesquisados em ler primeiramente e posteriormente eliminá-los. No entanto, 21,9% da amostra tem o procedimento de ler e repassar caso considere o conteúdo da mensagem interessante, conforme Quadro 28. De qualquer forma observou-se que a maioria dos participantes dessa amostra (78,1%) têm um comportamento adequado.

QUADRO 28 – Procedimento quanto a mensagens não afetos a empresa

<b>Procedimento</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Simplemente elimina	40	10,4%
Lê e posteriormente elimina	251	65,4%
Lê e repassa se for algo interessante	84	21,9%
Solicita para o emitente que não o envie mais	09	2,3%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Através da Intranet COPEL, os empregados da empresa podem acessar a Internet. Com relação a periodicidade de acessos à Internet, 48,4% dos participantes dessa amostra

informaram que acessam a rede mundial esporadicamente durante a semana. Pelo menos 51,5% afirmaram que acessam a Internet pelo menos uma vez ao dia, conforme Quadro 29

QUADRO 29 – Periodicidade de acesso à Internet através da Intranet COPEL

<b>Periodicidade de acesso</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Nenhuma vez	0	0%
Esporadicamente durante a semana	186	48,4%
Uma vez ao dia	102	26,6%
Duas vezes ao dia	48	12,5%
Mais de três vezes ao dia	48	12,5%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Uma vez acessando a Internet, foi observado que a variedade de informações com que os pesquisados buscam são inúmeras. Cada participante da amostra pode citar três tipos de informações que buscam na rede Internet. Dessas citações houve a predominância na busca de informações disponíveis em sites de notícias (24% das citações) e sites de informações relativas ao setor elétrico (21,5% das citações), conforme Quadro 30.

QUADRO 30 – Tipo de informação procurada na Internet

<b>Tipo de informação</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Sites de notícias	261	24,0%
Sites de informações do setor de energia	234	21,5%
Sites diversos	179	16,5%
Sites de órgãos públicos	150	13,8%
Sites de bancos e entidades financeiras	150	13,8%
Sites de informações de fornecedores	113	10,4%
<b>Total citado</b>	<b>1087</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Durante o acesso à Internet, 83,7% das aplicações mais citadas pelos participantes da amostra se referem a busca de informações, correio eletrônico e contatos com empresas,



conforme Quadro 31. Houve predominância na resposta de 96,9% dos participantes quanto a busca de informações.

QUADRO 31 – Aplicações mais utilizadas da Internet através da Intranet COPEL

<b>Aplicações</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Busca de informações	372	35,3%
Correio eletrônico	312	29,6%
Contatos com empresas	198	18,8%
Download	69	6,5%
Outras aplicações	67	6,4%
Chats	05	0,5%
Não responderam	30	2,9%
<b>Total citado</b>	<b>1053</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Outra questão divergente na atualidade se refere a liberação do acesso à Internet a todos os empregados da empresa. Na opinião de 78,4% dos participantes da amostra são favoráveis a liberação a todos os empregados, sendo justificado pela tendência de disseminação da informação na corporação e a melhoria na evolução do conhecimento das pessoas, conforme Quadro 32. Entretanto, 21,1% dos pesquisados que discordam dessa liberação afirmam que o acesso à Internet só deverá ocorrer de acordo com a necessidade para o cumprimento da função, devido a possibilidade de uso indevido e da dificuldade de se controlar.

QUADRO 32 – Liberação do acesso a Internet a todos os empregados

<b>Opinião</b>	<b>Quant. Citada</b>	<b>Frequência</b>
Sim	301	78,4%
Não	81	21,1%
Não responderam	02	0,5%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

Com relação ao estabelecimento de controles internos para verificação da adequabilidade da utilização da Intranet da COPEL ou da própria Internet, 68,7% dos participantes da amostra concordam que a empresa deve estabelecer controles internos, sendo que 49,2% justificam os controles, pois se usam os recursos da empresa. No outro extremo, 11% discordam da existência de controles e 14,8% ainda consideram isso como invasão de privacidade, conforme Quadro 33

QUADRO 33 – Controles no uso da Intranet COPEL e Internet

Opinião	Quant. Citada	Frequência
Concorda, pois se utiliza recursos da empresa	189	49,2%
É um mal necessário	75	19,5%
Considera invasão de privacidade	57	14,8%
Não concorda a	42	11,0%
Não tem opinião a respeito	18	4,7%
Não responderam	03	0,8%
<b>Total observado</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários, 2000

A pesquisa também coletou, de forma descritiva, a opinião dos participantes da amostra quanto a necessidade da Intranet COPEL em disponibilizar outras informações além daquelas disponíveis. Neste quesito, 6,5% dos pesquisados afirmaram que deveria conter informações do tipo “fale com o presidente”, informações corporativas atualizadas com antecedência daquelas informadas pelo sindicato e dos boatos, planos de carreira, recursos humanos mais detalhados, treinamento *on-line*, informações da direção da empresa, de outras áreas da empresa, processo da privatização da empresa, participação em empreendimentos, crescimento do mercado, indicadores financeiros de empresas do setor, índices de qualidade de fornecimento de energia, informações e recursos antes disponibilizados pelo *connet* do computador de grande porte. Além das necessidades dessas informações, os pesquisados

também recomendaram que há necessidade de melhorar o *design* das telas, definição na Intranet de área e pessoa responsável pela mesma e atualização de normas.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando que a cultura organizacional é a percepção e um sistema de significados compartilhados, compostos de sistemas, padrões de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo e que conforme MINTZBERG (1973), esses valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados vêem e como eles respondem ao seu mundo, foi buscada a abordagem holística, onde se procurou conhecer a organização como um todo e suas relações com o meio interno e externo.

Os dados coletados, relativos à cultura organizacional, trouxeram os princípios e crenças, de acordo com as hierarquias, referentes aos pressupostos e metas organizacionais que têm orientado essa organização e os seus empregados. Os parâmetros estabelecidos pela organização estabeleceram limitações e diversidade no comportamento individual, porém facilitou a obtenção dos interesses globais. Esses valores têm sustentado as atitudes, têm moldado o comportamento organizacional e têm constituído em motivação para as ações.

A empresa COPEL possui um modelo de gestão definido, que determina claramente os princípios que regem a organização, suas diretrizes e estabelece referenciais para que os níveis hierárquicos inferiores os apliquem. Essa visão integrada das etapas do gerenciamento pelas diretrizes e em particular a integração dos planejamentos envolvendo os recursos humanos, o educacional organizacional, marketing, sistema energético, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de informação e automação influenciam no comportamento individual, em consonância com a TAVARES (1993) onde afirma que a cultura é vista

também como um sistema cognitivo, apoiado pela análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito do seu próprio universo.

Foi identificado que essa empresa, objeto de estudo, nos seus 45 anos criou uma imagem institucional muito forte, tanto no meio interno, quanto externamente junto a comunidade. Isso de certa forma contraria a tendência nacional no que se refere a organizações de origem estatal, onde se apregoa cultura de incompetência, ineficiência e desintegração do seu quadro funcional. O que foi visto é uma identificação personalizada das pessoas que constituem a organização, na sua capacidade de gerenciar os negócios e da intenção, da maioria, em continuar fazendo parte do seu quadro. Isso tem resultado, nos últimos anos, de uma passiva aceitação das principais mudanças geradas.

Outro fator de integração importante, é decorrente de um programa consolidado de qualidade total no âmbito de processos organizacionais, quanto de qualidade de vida dos empregados. Esse foco sempre direcionado as pessoas, tem proporcionado relacionamentos amistosos entre a direção e as entidades de classe, principalmente por ocasião do processo de negociação salarial. Outro aspecto relevante é o incentivo oferecido pela empresa na realização de treinamentos e no atendimento médico preventivo e no programa previdenciário de seus colaboradores. Entretanto, na pesquisa, ficou evidente a existência de subculturas em determinadas áreas e grupos de empregados, principalmente no que se refere no relacionamento com as suas respectivas gerências. Esses grupos argumentam a falta de incentivos localizados.

Com relação a integração das suas unidades, foi identificada uma mudança estrutural muito intensa, decorrente de fatores e forças externas, tais como, mudanças do mercado energético brasileiro, vinda de capitais estrangeiros, novas leis e regulamentos e mudanças de ordem política do governo estadual, no estabelecimento do processo de privatização. Essas mudanças de origem externa exigiram mudanças no âmbito interno, motivando a criação de

unidades de negócios, a distribuição das pessoas nessas novas unidades e o incentivo a um enxugamento do quadro, através de um programa de desligamento voluntário. No aspecto comportamental, essas mudanças foram aceitas de forma passiva, até em função do comprometimento existente com a organização. No entanto continuam existindo temores quanto ao futuro de todos. Essas mudanças e a expectativa futura existente, quanto a privatização, segundo GLAGLIARDI (apud FLEURY, 1993) gerarão a criação de novos valores a serem incorporados e serão antagônicos aos anteriores. Também foi identificada uma restrição, na opinião dos empregados, quanto a comunicação do processo de reestruturação e dos acontecimentos vindouros, oriunda da direção da organização.

Com relação as regras e normas administrativos e técnicas existentes na organização sempre foram muitos formais, o que estabeleceu uma certa linha de comportamento individual corporativo. Entretanto, motivado pelas mudanças estruturais, foi identificado que muitos dos critérios e normas existentes estão desatualizadas, gerando dúvidas e indefinições decisórias.

A COPEL sempre se posicionou nos ambientes interno e externo de forma inovadora, porém sem ser agressiva e ou propensa ao risco. Em virtude das mudanças que estão ocorrendo no macro e microambiente, haverá a necessidade de buscar uma nova postura individual e organizacional, o que certamente contribuirá na origem de novos valores.

Outros aspectos da cultura organizacional dessa empresa, objeto de estudo, são relacionados com a remuneração proporcionada aos seus colaboradores internos e a sua participação em projetos sociais. No que tange a remuneração, há tradição da empresa em pagar corretamente, em dia, de acordo com o mercado, em consonância com o tempo de serviço e em condições de proporcionar um poder aquisitivo adequado em níveis de qualidade de vida. No entanto, essa tradição está sofrendo pressões originadas pela necessidade da empresa se adequar ao comportamento empresarial do modelo competitivo proposto pelo governo federal. Assim está se revendo esse formato no que se refere a remuneração,

principalmente motivando a remuneração variável, diretamente ligado ao desempenho e não ao tempo de serviço. Esta nova condição obrigará aos empregados a revisão das suas percepções e conhecimentos, pois isso privilegiará as competências e o aprendizado individual.

Outro aspecto da cultura dessa empresa foi o incentivo e participação de projetos e programas que atendam focos sociais. Foi identificada uma forte participação na oferta de melhores condições as classes menos favorecidas, a oferta de bolsas de trabalhos para menores carentes e pessoas com algum grau de deficiência física, no apoio de projetos culturais, na redução dos impactos sociais, econômicos e ambientais nas obras executadas e no apoio à pesquisa, desenvolvimento e à qualificação de recursos humanos. Entretanto, a continuidade desse aspecto é vista, pelos empregados e pela comunidade, de forma pessimista. Acredita-se que no momento que a empresa for privatizada, dificilmente haverá por parte dos novos proprietários a mesma disposição e interesse em dar continuidade nesses projetos e programas, pois muitos deles não são rentáveis.

#### **4.6 ANÁLISE DOS DADOS SOBRE A INTRANET COPEL**

Essa pesquisa mostra que a Tecnologia de Informação surge da união de avanços tecnológicos de outras tecnologias, tais como a informática, telecomunicações e automação de escritórios. A Intranet da COPEL, conhecida internamente como COPELNet, é composta de um ambiente de trabalho que oferece uma abordagem inovadora para o gerenciamento e publicação de informações distribuídas, que tem possibilitado um fluxo de informações mais dinâmico, tem democratizado as redes internas e tem ajudado a reduzir o volume de papel gerado pelos métodos tradicionais. Ficou demonstrada que a informação passou a ser criada e gerenciada por aqueles que a produzem.

Assim essa análise foi dividida com base na coleta de dados que consistiu na verificação da estrutura da tecnologia de informação Intranet, na forma como são utilizados esses recursos e a disseminação da informação no âmbito da organização.

#### **4.6.1 Análise da Estrutura da Intranet**

A empresa objeto de estudo foi pioneira no setor elétrico relativo a implantação de rede Intranet, servindo de modelo para outras empresas. Em virtude de possuir uma infraestrutura adequada e uma unidade de negócio com grande experiência em informática propiciou a implementação de uma estrutura física e lógica de tecnologia moderna. Sua evolução foi gradativa até alcançar o atual estágio de integração e de tecnologia.

Os empregados da COPEL estão integrados no âmbito do Paraná com facilidades para acessos a informações corporativas e externas ligados através da Internet. Essa estrutura tem viabilizado o compartilhamento de funções e sistemas, de forma simultânea, que permite que milhares de acessos estejam ativos.

Com relação as aplicações a empresa propicia o acesso a inúmeras informações para o desenvolvimento dos suas atividades e também para a melhoria do aprendizado pessoal. A Intranet da empresa tem propiciado a integração de informações referentes as suas áreas, departamentos, dicas operacionais, notícias, guia de procedimentos, busca de ramais telefônicos, novidades, distribuição de informações através de vídeos e de outras informações diversas.

A Intranet da COPEL tem contribuído na operacionalização do recurso de correio eletrônico, que constitui em uma das mais importantes ferramentas da automação de escritórios e do processo de comunicação corporativa.

#### 4.6.2 Análise do uso da Intranet

O uso da Intranet da COPEL é vista pela organização como estratégica na dimensão da informação. Tem como utilidade a melhoria da qualidade da administração e visa servir de elo de ligação entre os diversos setores da organização, propiciando através das informações a integração e a melhoria da estrutura desses setores, bem como a formação de uma visão convergente da situação atual e do futuro da empresa.

A amostra adotada nessa pesquisa permitiu identificar que os perfis dos usuários são predominantemente masculinos, na faixa de 35 a 45 anos de idade, e com elevado grau de escolaridade. A maior parte desses pesquisados ocupa cargos profissionais e estão lotados na unidade de negócio COPEL Distribuição. Também foi observado que os participantes dessa amostra têm o hábito de atividades de lazer bem diversificado, havendo preferência para a prática de esportes, leitura, a música e o cinema. Em consonância, possuem boa cultura geral, tendo hábito de aquisição de jornais e revistas, de forma constante e de assuntos diversos. Também ficou visível a importância que dão na leitura de publicações com informações que agregam valor na sua atividade profissional. Os participantes dessa amostra foram críticos em suas informações, mostraram estar cientes do funcionamento da estrutura e da gestão da organização. Demonstraram estarem conscientes da necessidade de atualizarem seus conhecimentos e procuram estar integrados através do recurso da Intranet.

Quanto ao uso da Intranet COPEL, observou-se que os seus respectivos usuários acessam praticamente todos os dias, se consideram em grau de média dependência à sua utilização, em decorrência de considerarem essas informações disponibilizadas pela Intranet como muito importantes. Também foram identificados que eles estão satisfeitos com essa tecnologia, pois consideram que as informações disponibilizadas têm atendido os requisitos de suas atividades e que isso os têm motivado a continuar utilizando a Intranet.



Os participantes dessa amostra afirmaram que para o cumprimento das suas atividades, precisam utilizar com mais frequência o correio eletrônico, buscar informações na Intranet, verificar as notícias que estão sendo vinculadas e outras informações no âmbito interno. Ficou salientado que além das notícias disponibilizadas internamente pela Intranet, os pesquisados também buscam notícias disponíveis na Internet. Por sinal, quando indagado sobre os tipos de informações mais buscadas na Internet, além de notícias, afirmaram que buscam informações do setor elétrico e outras diversas. Além do uso do correio eletrônico no âmbito interno, ficou demonstrado na coleta de dados, que é predominante a sua utilização quando acessam externamente através da Internet, que é realizada, pela maioria (48,4%), esporadicamente durante a semana. Esses acessos externos pelo correio eletrônico são na sua totalidade para contatos com empresas do setor elétrico, fornecedores e clientes.

Visando identificar o comportamento dos pesquisados diante do uso do correio eletrônico, observou-se que quando recebem uma mensagem, a maioria (51,6%) responde imediatamente, independente do grau de importância. Outro hábito identificado é que a totalidade dos pesquisados (80%) lê imediatamente as comunicações oficiais da organização. O comportamento de responder imediatamente as mensagens recebidas demonstra uma consideração com o remetente das mensagens recebidas, possibilitando uma maior flexibilização e interação no processo de comunicação entre os envolvidos. Com relação a preocupação de ler imediatamente as mensagens oficiais da empresa mostra um interesse individual e comprometimento com os interesses da organização.

Em todos os trabalhos referentes ao uso da Internet ou Intranet têm se mostrado os seus benefícios e problemas existentes. Neste estudo de caso foi observado que 20,2% das citações dos pesquisados foi de que não proporcionou problemas e somente benefícios. Entretanto, a outra parcela afirma que os principais problemas existentes decorrem do uso indevido dos recursos, principalmente para fins particulares, dependência em acessar

continuamente e da impessoalidade que ocasiona no relacionamento das pessoas. No outro extremo, os benefícios apresentados, pela amostragem, foram predominadas pela rapidez com que se envia as informações, pela facilidade de disseminação das informações e também pela facilidade com que se busca as informações internas e externas. Outros benefícios, em menor grau de opinião, foram o aumento da produtividade, a flexibilização da comunicação e a facilidade de uso e aprendizagem.

Um dos problemas relatados pelos participantes da amostra foi o uso indevido dos recursos da Intranet. Neste quesito ficou evidenciada a ocorrência desse procedimento. A maioria dos pesquisados (98,4%) afirmou que já recebeu mensagens não pertinentes às atividades da empresa e uma parcela dessas pessoas (21,9%) afirmaram que lêem e repassam se for algo interessante. Isso demonstra que não há uma unidade cultural e de conscientização, quanto a utilização dos recursos da Intranet.

Quanto a liberação de acesso a Internet a todos os empregados, mesmo considerando os problemas existentes e os benefícios proporcionados, os pesquisados são de opinião predominante que devem ser disponibilizados a todos os empregados, independente da necessidade. Neste quesito houve divergências de opiniões, em consonância com a literatura. As principais argumentações se basearam na liberação apenas para atender as necessidades inerentes a atividades, evitando-se o uso indevido, a baixa produtividade e custos apropriados de manutenção. Entretanto, o conceito amplo é o do custo de oportunidade, que se mede no custo de não ter acesso as informações. Ainda considerando os problemas existentes, algumas organizações, além de restringir o acesso a Internet, adotam a criação de controles na utilização da Intranet e Internet. Quanto existência de controles, predominou a opinião dos pesquisados (49,2%) que foram favoráveis, em virtude de se utilizar os recursos da empresa. Entretanto, houve oposição daqueles que consideram invasão de privacidade (14,8%).

Um dos componentes com menor grau de concordância, por ocasião da pesquisa da cultura organizacional, foi o processo de comunicação da gestão da empresa. Esse componente foi verificado na pesquisa quanto o uso da Intranet COPEL, no processo de comunicação. Apesar da maioria (59,1%) concordarem de que se utiliza adequadamente no processo de comunicação, uma parcela considerável (33,6%) não concordaram. Observou-se que a comunicação é um valor importante é afetado pelo uso da Intranet. Além desse valor os pesquisados apresentaram a participação efetiva dos processos e a competência na execução das tarefas como outros valores relevantes.

Assim como os valores podem ser afetados pela Intranet, outros componentes também poderão ser influenciados. Em virtude disso, na percepção dos pesquisados, comportamento na utilização da Intranet poderá afetar indiretamente o atendimento das diretrizes estabelecidas pela organização. Afirmaram que as diretrizes mais suscetíveis a influência estariam a promoção a melhoria da satisfação dos clientes, dos empregados e da rentabilidade da empresa.

Essa pesquisa demonstrou a satisfação e motivação da totalidade dos pesquisados, no entanto mostrou que esse recurso tecnológico pode ser melhorado na disponibilização de informações tão ou mais importantes daquelas atualmente oferecidas. Isso ficou demonstrado por uma parcela da amostra que sugeriu a inclusão de um canal de comunicação com o presidente da empresa, informações corporativas atualizadas, exposição mais detalhada dos itens de gerenciamento dos recursos humanos, da oferta de desenvolvimento de pessoal (treinamento) *on line*, informações da direção com relação ao seu processo de privatização, informações mais detalhadas das diversas unidades de negócio da empresa e informações gerais referentes ao próprio setor de atuação e de indicadores mais utilizados para a organização.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal examinar e avaliar o modo como a cultura organizacional exerce influência no uso, busca e disseminação das informações, tendo como campo de observação o ambiente a rede corporativa Intranet, da empresa de energia e telecomunicações, Companhia Paranaense de Energia – COPEL.

Inicialmente foram investigadas as literaturas relativa da cultura organizacional e a tecnologia de informação, no foco amplo da Internet e Intranet, bem como, o relacionamento entre essas variáveis, no sentido de proporcionar uma consistência teórica empírica. Posteriormente, foi desenvolvida a pesquisa investigatória na empresa objeto de estudo, onde se buscou a respostas para as perguntas inicialmente formuladas, por ocasião do projeto.

A pesquisa demonstrou que as necessidades humanas existentes, de estabilidade e atendimento aos valores e crenças, determinam situações e comportamentos que levam a padronização e integração. Mostrou que a cultura organizacional é um processo de aprendizagem coletiva, existindo interação entre os indivíduos que compõem a empresa, tanto biológica, quanto socialmente.

A empresa objeto de estudo de caso, COPEL, construiu, ao longo de sua história, modelos cognitivos que deram consistência ao universo de seus colaboradores, que permitiu a compreensão e atuação na organização.

Foi investigado que a cultura organizacional da empresa, em consonância com SMIRCICH (1983), continua sendo a percepção e um conjunto de significados compartilhados, que têm constituído os sistemas, os valores, símbolos, rituais e práticas, que aconteceram durante a existência dessa organização e que reflete institucionalmente na ambiente externo.

Este trabalho demonstrou o que a teoria tem exposto. A empresa estudada desenvolveu uma cultura saudável, através da sua visão, das diretrizes, estratégias, experiências e pressupostos criados, claramente definidos e disseminados ao longo de sua história. Essa cultura tem refletido na comunidade, criando uma imagem de empresa pública eficiente e motiva de orgulho do público em geral e dos seus empregados.

Entretanto, foi identificado que o ambiente externo à organização, principalmente aspectos relacionados a condições políticas, fatores de abertura de mercado e influências reguladoras, está criando mudanças internas relativas a estruturação organizacional e principalmente comportamentais. Outro fator de influência é o processo de privatização que está proporcionando expectativas internas e externas, confirmando LEAVITT (1965), tendo citado que a organização muda quando há alterações estruturais, tecnológicos e comportamentais. No âmbito interno, as oposições existentes à mudança têm sido vinculadas, na maioria das vezes, a falta de comunicação da direção com os colaboradores da organização, decorrente da intranquilidade e incerteza proporcionadas circunstancialmente.

Apesar dessa interconexão existente, a empresa tem mantido os padrões de valores e práticas de gestão de pessoas e gerenciamento de processos, o que de certa forma ainda não alterou a cultura existente.

Os exames dos dados coletados na pesquisa demonstraram que a empresa sempre procurou investir em tecnologia, referente a informática, telecomunicações e automação de escritório, o que criou um comportamento pró ativo entre os seus empregados. A organização tem considerado que a tecnologia de informação é um fator de aprendizado, inovação e disseminação de novos padrões de comportamento e formas de pensar, em consonância com a exposição de KOTTER e HESKETT (1994).

Foi verificado que a proliferação no uso da tecnologia está reduzindo, mesmo que informalmente, os níveis intermediários de administração e que de certa maneira influenciou a

estrutura e a dinâmica do modelo de planejamento e controle organizacional. Isso ficou caracterizado com a implantação da Intranet.

No âmbito da Intranet, a pesquisa demonstrou que é uma grande ferramenta de apoio ao estabelecimento de valores, símbolos, de crenças e das práticas que caracterizam a cultura organizacional. Apresenta benefícios na rapidez no envio de informações e na facilidade para disseminá-las. Porém, como toda tecnologia apresenta problemas no uso indevido, dependência e impessoalidade.

Os empregados que utilizam essa rede corporativa têm um perfil majoritário de formação superior, conhecedor de como utilizá-la, motivado e busca acessar informações adequadas para o seu conhecimento pessoal e profissional.

Um ponto importante, que pode parecer um problema básico não está em utilizar ou proibir as novas tecnologias, mas proporcionar uma condição para uma adequada informação que possibilite ao maior número possível de indivíduos da organização ter acesso a elas de maneira correta e consciente.

Esta pesquisa mostrou que a cultura individual e da organização influencia diretamente no comportamento das pessoas que utilizam os recursos da tecnologia de informação. No caso específico da Intranet, observou-se que essa influência esteve presente tanto no seu uso, durante a busca e na disseminação das informações. Ficou confirmado que a Intranet proporciona um impacto cultural no grau de satisfação dos usuários, que está em consonância com a cultura da empresa. Esse grau de satisfação está principalmente quando acessam informações internas da organização com a mesma rapidez de seus superiores.

Em longo prazo essa influência estará atrelada a mudanças organizacionais que houver, decorrentes de alterações estruturais e de direção, após privatização. Outro fator relevante e já apontado neste trabalho se manifesta através do processo de comunicação da empresa.

Considerando as análises e conclusões obtidas através desta pesquisa, algumas recomendações podem ser sugeridas para o aprofundamento da temática estudada, tais como:

- ✓ A forma como o uso da tecnologia de informação, em um contexto mais amplo, afeta a cultura organizacional;
- ✓ A relação existente entre o tempo de utilização dos recursos da tecnologia de informação Intranet e a divisão do trabalho;
- ✓ Os impactos e a relação existente entre a disponibilidade e uso da tecnologia de informação com a comunicação da organização;
- ✓ A relação existente das mudanças organizacionais com o comportamento no uso da tecnologia de informação;
- ✓ Os impactos das mudanças tecnológicas na cultura da organização;
- ✓ A relação existente entre a disponibilidade e o uso da tecnologia de informação Intranet e Internet na produtividade;

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**, Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars Poetica, 1996.

AMARAL, L. A . M. **Praxis: um referencial para o planejamento de sistema de informação**. Portugal, 1994. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade do Minho.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E.J. **Implanting strategic management**. London: Prentice-Hall, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Referências bibliográficas**, NBR 6023. Rio de Janeiro, 1989.

AUGUSTO, Alexandre. O ano da Intranet. **Byte Brasil**, São Paulo, Rever, mar. 1997.

AZEVEDO, Douglas J. Internet. **Bate Byte**, Curitiba, Celepar, mar. 2000.

BALCÃO, Iolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**, 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Daufsc, 1998.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**. Harvard University Press, Cambridge, 1938.

BASIL, Douglas C.; COOK, Curtis W. **The management of chance**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.



- BASSETTI, Eliana Bittencourt Ribas. **Estrutura de valores organizacionais e programas de treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma instituição bancária.** Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios: construindo estratégias competitivas.** São Paulo: Cultura, 1997.
- BENETT, Gordon. **Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUGGER, Walter. **Dicionário de filosofia.** 2. ed. São Paulo: Herder, 1969.
- BURCH, J. G.; STRATER, F. R. **Information systems: theory and practice.** USA: John Wiley & Sons, 1974.
- CARDOSO, Luís. **Gestão estratégica das organizações: ao encontro do terceiro milênio.** Lisboa: Verbo, 1997.
- CARAVANTES, G. R. **Brasil: ordem & caos.** Porto Alegre: Age/Factec, 1993.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CESTARI, José Marcelo A. P. **Gerenciamento de Informações na Organização. Bate Byte,** Curitiba, Celepar, nov. 1997.

- COATES, Joseph. *Managing Scientists in the Virtual Corporation*. USA: **Research Technology Management**, USA, v. 37, n. 6, nov./dec. 1994.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. *Nosso futuro*. Curitiba, n. 03, jan. 1993.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. **Relatório Social Community - Oriented Projects**. Curitiba, 1997.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. **Gestão empresarial Copel**. Curitiba, 1997.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. **Plano de gestão empresarial 1998-2002**. Curitiba, 1998.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. **Relatório de demonstrações contábeis**. Curitiba, 2000.
- COMPANHIA PARANENSE DE ENERGIA. **Tecnologia de Informações**. Curitiba, 1998.
- COPEL INFORMAÇÕES. Curitiba: Copel, 1996-2000.
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- COSTA, Cláudia R. M. **Uma análise do comércio eletrônico como estratégia de marketing**, Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- COSTA, Geraldo Vieira da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.
- CRONIN, M. *The Internet as a Competitive Business Resource*. **Harvard Business School Press**, Boston, 1996.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DANIELS, N. **Estratégias empresariais e tecnologia da informação**. Lisboa: Caminho, 1997.
- DAVIS, Stanley; DAVIDSON, Willian H. **Visão 2020**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- DAVIDOW, Willian; MALONE, Michael. **A corporação virtual: lições das empresas mais avançadas do mundo.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- DONATO, José Varela. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo.** São Paulo: Pioneira, 1989.
- EAGER, Bill. **Por dentro da world wide web: o guia completo para navegar na WWW.** São Paulo: Berkeley, 1995.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERES, Lilian. **Ligações perigosas.** Byte Brasil, São Paulo, Rever, mar. 1997.
- FERREIRA, Ademir A. et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERRO, José Roberto. **Decifrando as culturas organizacionais.** São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas.
- FEUERSCHUTTER, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática.** RAC, n. 2, p. 73-95, mai/ago. 1997.
- FLEURY, Maria Tereza L. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional,** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, p.26-34, Mar./Abr., 1993.

FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho, **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p.7-12, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, R. M (Coord). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

GAZETA MERCANTIL. Balanço anual 1999. São Paulo: n. 23, jun. 1999. 442p.

GAZETA MERCANTIL. Balanço anual Paraná. São Paulo: n. 06, ago. 82p.

GAZETA MERCANTIL. 1000 maiores empresas da América Latina. São Paulo: set. 176p.

GAZETA MERCANTIL. Copel, aos 45 anos, a maior empresa do Paraná. São Paulo: 26 out. 1999.

GAZETA MERCANTIL. Privatização da Copel atrasa e sai somente em 2001. São Paulo: 26 out. 1999.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOLDBERG, Beverly. Adeus à Tecnoangústia. **HSM Management**, São Paulo, n. 11, p.140-146, nov./dez. 1998.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Felipe; RIVAS, Pallete. **Estrutura organizativas e informação na empresa**. Lisboa: Domingos Barreira, 1989.

GONÇALVES, José Ernesto L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p.63-81, jan./fev. 1994.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. USA: Harvard, 1994.
- HINDLE, John, et al. **A internet como paradigma: introdução**. Rio de Janeiro: Expressão & Cultura, 1997.
- HUNTER, Beverly, et al. **A internet como paradigma: apredinzagem em um mundo coberto pela Internet**. Rio de Janeiro: Expressão & Cultura, 1997.
- JAGUARIBE, Hélio. **Sociedade, mudança e política**. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- JAQUES, Elliot. **The changing culture of a factory**. Londres: Tavistock, 1951.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KEEN, Peter G. W. **Guia gerencial para a tecnologia de informação: conceitos essenciais para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Epu/Edusp, 1988.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, Leonard A. **Choosing strategies for change**. USA: **Harvard Business Review**, USA, mar./apr. 1979.
- KRAEMER, Lígia L. B. et al. **Referência bibliográfica de informações e documentos eletrônicos: uma contribuição para a prática**. Curitiba: Infomatrix, 1996.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Mariana de A. **Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAND, George. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1981.
- LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. *CI Info*, Brasília, p.118-123, mai./ago. 1993.
- LEMOS, Carlos A. C. **O que é patrimônio histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- LEAVITT, Harold J. **Applied organization change in industry: handbook of organization**. USA: Rand McNally, 1965.
- LEAVITT, Harold J.; WHISLER, Thomas. **Management in the 80's: a view from 1958**. USA: John Willy, 1983.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAANEN, J. V.; BARLEY, S. R. **Cultural organization: fragments of a theory**. London: Sage Publications, 1985.
- MCGEE, James; PRUSAK Laurence. **Managing information strategically: increase your company's competitiveness and efficiency by using information as a strategic tool**. USA: Wiley, 1993.
- MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática: novas aplicações com uso de microcomputadores**. São Paulo: Makron, 1994.
- MILES, Robert H. **Macro organizational behavior**. USA: Goodyear Publishing, 1980.
- MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal** 4. ed. Rio de Janeiro; José Olympio, 1995.

NAISBITT, John. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana Key, 1990.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PELUZO, Angelo (org.). **Informática e afetividade: a evolução tecnológica condicionará nossos sentimentos?** Bauru: Edusc, 1998.

PENZIAS, Arno. Lições de um Prêmio-Nobel. **HSM Management**, São Paulo, n. 11, nov./dez. 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RECADO AOS COPELIANOS. Curitiba: 1999-2000.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RONA, Colin. **História ilustrada da ciência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

ROSA, César Augusto Salabert. **Internet: história, conceitos e serviços**. São Paulo: Érica, 1998

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Neusa Maria B. F. Uma proposta para diagnosticar a cultura das instituições de ensino superior. **IBRAQS**. São Paulo, v.1. n. 02, p.99-101, mar./abr. 1994.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILBIGER, Steven. **MBA em 10 lições.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SILVEIRA JR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antonio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** Brasília: UnB, 1996.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely*, v. 28, p.339-358, sep. 1983.
- SOARES, Vanessa Pires. **A Cultura organizacional e seus componentes.** Disponível na Internet. <http://www.afa.rgsul.net>. jan. 1999.
- SPEWAK, Steven H. **Enterprise architecture planning: developing a blueprint for data, applications and technology.** USA: Wiley-QEP, 1992.
- STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: Ltc, 1998.
- STONER, James F. **Administração.** São Paulo: Prentice-Hall Brasil, 1988.
- TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (org.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Estação das Artes, 1998.
- TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento, **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, mai. 1998.
- THEVENET, Maurice. **Cultura da empresa.** Lisboa: Monitor, 1997.
- THUMIN, F. J. et al. Corporate as related to occupation, gender, age and company size. **The Journal of Psychology**, USA, v. 129, p.389-400, 1995.



- TITTEL, Ed; STEWART, James M. **Intranet: guia completo para implementar, administrar e utilizar uma intranet.** São Paulo: Berkeley, 1997.
- TODD, Jick. Como acelerar a mudança. **HSM Management**, São Paulo, v. 02, n. 08, mai./jul. 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos.** 2. ed. Curitiba: UFPR, 1992. 8v.
- WATANABE, Elizabeth F. T.; BORDENOUSKI, Rute C. **Internet: análise dos impactos na implementação de uma intranet no Banestado,** Curitiba, 1999. Monografia (Especialização em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais do Paraná.
- VALE, Rosângela das Graças F. do. **Cultura organizacional: um estudo de caso na UDESC,** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- VARAJÃO, João E. Quintella. **A arquitetura da gestão de sistemas de informação.** Lisboa: Fca, 1998.
- YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial.** São Paulo: Senac, 1996
- YONG, Chu Shao. Tecnologia da Informação, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.78-87, jan./mar. 1992.
- ZWASS, Vladimir. **Management information systems.** Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1992.
- WHISLER, T. I. **Informationa technology and organizational change.** USA: Wadsworth, 1970.
- WOOD JR, Thomaz. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.74-87, jul./ago. 1992.

## **ANEXOS**

## COPEL EM NÚMEROS

	1999	1998	Δ %
<b>ATENDIMENTO</b>			
Número de clientes	2.753.621	2.677.992	2,83
Número de empregados	6.536	7.442	(12,17)
Número de clientes por empregado	421	360	16,94
Número de localidades atendidas	1.104	1.107	(0,27)
Número de agências	367	371	(1,08)
Número de postos de atendimento	13	11	18,18
Número de postos de arrecadação	8.302	6.925	19,88
<b>MERCADO</b>			
Área de concessão (km <sup>2</sup> )	194.548	194.548	-
Geração própria (GWh)	18.684	17.694	5,60
Demanda máxima (MWh/h)	2.945	2.826	4,21
Distribuição direta (GWh)	15.611	15.006	4,03
Consumo residencial médio (kWh/ano)	1.994	1.996	(0,10)
Tarifas médias de fornecimento (R\$ por MWh)	96,21	89,60	7,38
Total (exceto curto prazo)	85,55	85,80	(0,29)
Residencial	140,79	128,77	9,33
Comercial	115,03	109,91	4,66
Industrial	66,03	61,21	7,87
Rural	79,45	73,28	8,42
Suprimento (exceto curto prazo)	36,10	30,79	17,25
DEC (horas)	12,25	13,25	(7,55)
População atendida – Urbana (em milhares de habitantes)	7.311	7.171	1,95
População atendida – Rural (em milhares de habitantes)	1.597	1.531	4,31
FEC (número de interrupções)	13,39	14,55	(7,97)
Número de reclamações por 10.000 clientes	356	397	(10,33)
<b>OPERACIONAIS</b>			
Número de usinas em operação	18	19	(5,26)
Número de subestações	345	339	1,77
Linhas de transmissão (Km)	6.490	6.352	2,17
Linhas de distribuição (Km)	148.698	145.419	2,25
Capacidade instalada (MW)	4.545	3.306	37,48
<b>FINANCEIROS</b>			
Receita operacional bruta (R\$ mil)	2.204.906	1.862.030	18,41
Receita operacional líquida (R\$ mil)	1.611.886	1.392.973	15,72
Margem operacional líquida ( % )	24,37	27,00	(9,74)
LAJIDA (EBITDA)	625.246	587.225	6,47
Lucro líquido (R\$ mil)	277.165	403.265	(31,27)
Lucro líquido por lote de mil ações	1,0128	1,4736	(31,27)
Patrimônio líquido (R\$ mil)	4.627.551	4.458.921	3,78
Valor patrimonial do lote de mil ações	16,91	16,29	3,81
Rentabilidade do patrimônio líquido ( % )	6,00	9,00	(33,33)
Endividamento do patrimônio líquido ( % )	30,67	24,45	25,44
Em moeda nacional ( % )	12,14	11,49	5,66
Em moeda estrangeira ( % )	18,52	12,96	42,90

**Muito obrigado pela sua atenção:**

Prezado Copeliano

O questionário apresentado a seguir, faz parte de uma pesquisa acadêmica que esta sendo desenvolvida para a elaboração de minha dissertação de Mestrado em Administração – Gestão e Políticas Institucionais, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

A dissertação é relativa a um estudo sobre a cultura organizacional e a sua influência na utilização da Tecnologia de Informação – Intranet. O presente questionário visa examinar o comportamento e percepções dos usuários na utilização da Intranet na COPEL, denominada de COPELNET.

Esta pesquisa será aplicada, através de amostragem, aos usuários da Intranet - COPELNET. Trata-se de um estudo exclusivamente acadêmico, não sendo divulgada a identificação dos respondentes. Na dissertação apenas constará o resultado da tabulação dos dados e a sua análise.

O que importa, de fato, é a sua autenticidade nas respostas aos tópicos abordados e sua imprescindível participação. Sua privacidade será preservada. Caso queira o resultado dessa pesquisa, favor mencionar na sua resposta.

Caro Copeliano, este questionário poderá ser entregue pessoalmente ou encaminhado através do malote para:

**Hamilton E.L. Souza**  
**Ed. Sede – Cel Dulcídio, 800 – 7º andar**  
**Fone para contato: 232-2088 ou Ramal 2940 ou**  
Audcopel@mail.copel.br  
Hels@onda.com.br

Favor encaminhar suas respostas até o dia **19 / Abril / 2000**

Desde já agradeço a sua colaboração

Hamilton Edson Lopes de Souza  
 Registro 11514

## **QUESTIONÁRIO**

### **1. DADOS SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INTRANET (COPELNET)**

#### **1.1 Com que frequência você acessa a COPELNET ?**

- ( ) Todos os dias
- ( ) uma vez por semana
- ( ) duas vezes por semana
- ( ) de duas a quatro vezes por semana

#### **1.2 Quais das aplicações da COPELNET você mais utiliza? (assinale até 5 alternativas por ordem de relevância, sendo 1 para a maior e 5 para a menor):**

- ( ) Assuntos (busca de informações corporativas)
- ( ) Normas administrativas
- ( ) Correio eletrônico (Notes)
- ( ) Ano 2000 (Bug do milênio)
- ( ) Novidades
- ( ) Notícias

- Outras (Fundação Copel)
- Manual de Instruções Comerciais – MIC
- e-Vídeo
- Internet
- Órgãos da empresa
- Dicas
- Programas
- Segurança
- Telefones
- Informações sobre a Intranet
- Copel Conforto
- Conheça o Paraná

**1.3 No apoio das suas atividades, qual é a importância do uso de informações disponíveis na COPELNET?**

- Não sei afirmar
- Pouca importância
- Média importância
- Muita importância

**1.4 Na sua opinião, qual o principal problema que a COPELNET trouxe? (assinale até 3 alternativas por ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor) :**

- Não trouxe problemas
- Excesso de informações
- Dependência
- Uso indevido dos recursos
- Influência negativa na produtividade
- Controle da comunicação
- Impessoalidade

**1.5 Quais os principais benefícios proporcionados pela COPELNET? (assinale até 3 alternativas por ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor) :**

- facilidade de utilização e de aprendizagem dos recursos disponíveis
- capacidade de enviar informações rapidamente de um ponto a outro e a vários pontos simultaneamente
- flexibilidade na expansão da comunicação
- é controlável e pouca dispendiosa
- facilidade para busca de informações corporativas
- facilidade para disseminação das informações
- aumento de produtividade

**1.6 Na sua opinião, a empresa motiva o uso da COPELNET, nos diversos procedimentos administrativos e gerenciais:**

- Sim
- Não
- Não sei afirmar

**1.7 As informações disponíveis na COPELNET são suficientes e adequadas para a realização do seu trabalho?**

- Sim
- Não
- Não sei afirmar

**1.8 No atendimento das atividades da empresa, as informações disponíveis na COPELNET são: (assinale até 3 alternativas por ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor)**

- Atendem as necessidades
- Adequadas
- Fáceis de compreensão e interpretação
- Precisas e confiáveis
- Atualizadas sistematicamente

- 1.9 Qual o seu grau de satisfação no acesso das informações internas da empresa na COPELNET?
- Baixa
  - Média
  - Alta
  - Não sei afirmar
- 1.10 Caso considere que as informações disponíveis na COPELNET não são suficientes para atender as necessidades, que informações considera importante e que deveriam estar disponíveis na COPELNET?
- 
- 
- 1.11 Na sua opinião, a empresa usa os recursos da COPELNET adequadamente no processo de comunicação de sua gestão?
- Sim
  - Não
  - Não sei afirmar
- 1.12 Qual o seu grau de dependência da COPELNET para o desenvolvimento de suas atividades na empresa?
- Não depende
  - Pouca dependência
  - Média dependência
  - Alta dependência
- 1.13 Dos valores relacionados a seguir, qual deles são afetados positivamente pelo uso da COPELNET? (assinale até 5 alternativas por ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 5 para a menor):
- Abertura para sugestões e comunicação
  - Melhoria no relacionamento entre empregados e gerência
  - Competência na execução das tarefas da organização
  - Comprometimento na identificação da missão e diretrizes da empresa
  - Capacidade de criatividade e inovação
  - Aumento de dedicação na realização das tarefas e motivação em geral
  - Participação efetiva nos processos
  - Controle da execução dos serviços
- 1.14 Das diretrizes relacionadas a seguir, qual delas a COPELNET, contribui com maior significância? (assinale até 3 alternativas pela ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor) :
- Promover a melhoria contínua da satisfação dos clientes
  - Aumento da participação do mercado
  - Aumento da rentabilidade da empresa
  - Promoção da melhoria contínua da satisfação dos empregados
  - Promoção da melhoria contínua do relacionamento com a comunidade e das ações do meio ambiente.
- 1.15 Com que frequência você acessa seu Correio Eletrônico, via Internet ou Notes?
- Nem sempre acessa diariamente
  - uma vez ao dia
  - duas vezes ao dia
  - mais de três vezes ao dia
- 1.16 Ao receber mensagens, no seu Correio Eletrônico, via Internet ou Notes, que exijam respostas, qual é o seu procedimento?
- Responde imediatamente, independente do grau de importância
  - Responde por ordem de chegada
  - Responde a medida que tem tempo
- 1.17 Ao receber comunicações da gerência ou oficiais da empresa, no se Correio Eletrônico (Notes), qual é o seu procedimento, quanto a leitura?
- Lê imediatamente

- Lê quando tem tempo
- Somente lê imediatamente se o título lhe chamar a atenção ou se for importante
- Não faz questão de ler

**1.18 Com que frequência você recebe mensagens, arquivos ou textos que não são pertinentes às atividades da empresa, via Internet ou Notes?**

- Nunca recebeu
- De 1 a 5 vezes por semana
- De 5 a 10 vezes por semana
- De 10 a 15 vezes por semana
- mais de 15 vezes por semana

**1.19 Caso receba mensagens, arquivos ou textos que não são afetos a empresa, via Internet ou Notes, qual é o seu procedimento?**

- Simplesmente elimina
- Lê e posteriormente elimina
- Lê e repassa se for algo interessante
- Solicita para o emitente que não o envie mais

**1.20 Através da COPELNET, com que frequência você acessa Internet?**

- Nenhuma vez
- Esporadicamente durante a semana
- Uma vez ao dia
- Duas vezes ao dia
- Mais de três vezes ao dia

**1.21 Ao acessar a Internet, que tipo de informações procura com maior frequência? (assinale até 3 alternativas pela ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor) :**

- Sites de informações do setor
- Sites de informações de empresas fornecedoras
- Sites de Notícias
- Sites de órgãos públicos
- Sites de bancos e entidades financeiras
- Sites diversos

**1.22 Ao acessar a Internet, que tipo de aplicações utiliza com maior frequência (assinale até 3 alternativas pela ordem de maior relevância, sendo 1 para a maior e 3 para a menor) :**

- Correio eletrônico
- Busca de informações
- Contatos com empresas
- Download
- Chats
- Outras

**1.23 Na sua opinião o acesso a Internet deve ser liberado para todos os empregados da empresa? :**

- Sim
- Não

**Por quê?** \_\_\_\_\_

**1.24 Como você vê a existência de controles internos, quanto a utilização adequada da COPELNET e da Internet?**

- Não concorda
- Concorda, pois se utiliza recursos da empresa
- Considera invasão de privacidade
- É um mal necessário
- Não tem opinião a respeito

**2. DADOS PESSOAIS:****2.1 Sexo:**

- Feminino  
 Masculino

**2.2 Faixa Etária:**

- menos de 25 anos  
 de 25 a 35 anos  
 de 35 a 45 anos  
 de 45 a 55 anos  
 acima de 55 anos

**2.3 Formação escolar:**

- 2º grau completo  
 curso superior na área humanística  
 curso superior na área tecnológica  
 curso superior na área biológica  
 especialização  
 mestrado  
 doutorado

**2.4 Você tem Hobby:**

- Não tenho Hobby  
 Esporte  
 Cinema  
 Teatro  
 Pescaria  
 Leitura  
 Música  
 Coleção  
 Fotografia  
 Artesanato  
 Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**2.5 Assinale quantas Revistas e Jornais você compra ou assina regularmente:**

- | <u>REVISTA</u>                        | <u>JORNAL</u>                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mais de duas | <input type="checkbox"/> Mais de duas |
| <input type="checkbox"/> Duas         | <input type="checkbox"/> Duas         |
| <input type="checkbox"/> Uma          | <input type="checkbox"/> Uma          |
| <input type="checkbox"/> Nenhuma      | <input type="checkbox"/> Nenhuma      |

**2.6 Você lê Jornal diariamente:**

- Sim  
 Alguns dias da semana  
 Não

**2.7 Assinale as Revistas e Jornais que freqüentemente lê:**

- | <u>REVISTA</u>                                   | <u>JORNAL</u>                                |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Veja ou Isto É ou Época | <input type="checkbox"/> Folha de São Paulo  |
| <input type="checkbox"/> Exame                   | <input type="checkbox"/> Estado de São Paulo |
| <input type="checkbox"/> HSM Management          | <input type="checkbox"/> Gazeta Mercantil    |
| <input type="checkbox"/> InfoExame               | <input type="checkbox"/> Gazeta do Povo      |
| <input type="checkbox"/> Playboy                 | <input type="checkbox"/> O Globo             |
| <input type="checkbox"/> Superinteressante       | <input type="checkbox"/> Zero Hora           |
| <input type="checkbox"/> Placar                  | <input type="checkbox"/> Lance               |
| <input type="checkbox"/> Quatro Rodas            | <input type="checkbox"/> Estado do Paraná    |



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cláudia           | <input type="checkbox"/> Folha do Paraná    |
| <input type="checkbox"/> Caras             | <input type="checkbox"/> Notícias Populares |
| <input type="checkbox"/> Nova              | <input type="checkbox"/> Gazeta Esportiva   |
| <input type="checkbox"/> Internet World    | <input type="checkbox"/> Tribuna do Paraná  |
| <input type="checkbox"/> Internet Business | <input type="checkbox"/> Outro              |
| <input type="checkbox"/> Web               |   |
| <input type="checkbox"/> Showbizz          |   |
| <input type="checkbox"/> Viagem e Turismo  |   |
| <input type="checkbox"/> Outra             |   |

**2.8 Quantos Livros você lê por ano:**

- Nenhum
- De 1 a 5 livros
- De 6 a 10 livros
- Acima de 11 livros

**2.9 Cargo ocupado na COPEL:**

- gerente
- profissional
- administrativo
- técnico

**2.10 Área de lotação:**

- Holding
- COPEL Distribuição
- COPEL Geração
- COPEL Transmissão
- COPEL Tecnologia de Informação
- COPEL Telecomunicações

**MUITO OBRIGADO!**