

Tecnologia da Informação como Instrumento de Apoio do Analista Simbólico

Fernando Guilherme Tenório*

I

O convite do Prof. José Antônio Gomes de Pinho para comentar palestra *Paradigmas Estratégicos* do Prof. Luciano Zajdsznajder no Programa de Capacitação Profissional Avançada (CPA), da Universidade Federal da Bahia (UFBA) levou-me, em primeiro lugar, a recordar a minha relação com ele. Como recordar é recuperar elementos pontuais do passado, principalmente aqueles que marcaram a presença do outro, neste caso, relembro certas singularidades da personalidade do nosso saudoso colega da EBAP.

Sinal dessa originalidade era a forma de nos cumprimentarmos. Quando por algum motivo deixávamos de nos ver por alguns dias, o nosso encontro nos corredores da Escola era feito através da saudação muçulmana. Não sei o porquê daquele tipo de saudação e porque, justamente, entre nós, na medida que ele era de origem judaica e eu católica.

Um outro elemento pontual que me faz lembrar Luciano Zajdsznajder era a sua compreensão intelectual do mundo e a maneira também singular de transmitir esse entendimento. Dada a abrangência interdisciplinar com a qual ele analisava os temas propostos, várias eram as possibilidades de explicação dela originadas. No caso específico desta sua palestra, *Paradigmas Estratégicos*, Luciano percorreu esta temática passando por questões de natureza econômica, gerencial e psicanalíticas.

* Chefe do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa (CFAP) e Coord. do Programa Estudos em Gestão Social (PEGS) da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: tenorio@fgv.br

Assim, dada a sua maneira de focar os temas a ele propostos, focalizarei apenas aquele conteúdo que na sua fala abordou como sendo o perfil gerencial contemporâneo. A este perfil, agregou o conceito reicheteano de *analista simbólico*, que segundo Zajdsznajder “seriam aquelas pessoas de nível educacional elevado e cujo trabalho é basicamente interpretar textos e situações, ler os sinais, ...”. Ou seja, para ele o gerente também tem esse papel de formador de opinião, de pedagogo, de líder.

Chamo a atenção aqui para um dos instrumentos contemporâneos do *analista simbólico* nas organizações, o computador, ao qual o Luciano faz referência. Aqui integrarei este instrumento ao processo da evolução científico-técnica que envolve não somente o *hardware* e o *software* mas a *tecnologia da informação* como um todo: interação da *eletrônica*, da *informática* e das *telecomunicações*.

II

Ciência e a tecnologia, um produto social e histórico, são utilizadas na transformação do processo de produção. Neste ensaio pró-biográfico, descreverei o progresso científico-técnico segundo os elementos que constituem a chamada Terceira Revolução Industrial. Destaco esta última na medida que é através dela que vão surgir os equipamentos (*hardwares*) e programas (*softwares*) que apoiarão o *analista simbólico* dentro dos sistemas sociais organizados.

A Primeira Revolução Industrial começa na Inglaterra, em meados do Século XVIII, e se estende até as últimas décadas do Século XIX. O seu principal parâmetro de identificação é a substituição da energia animal e hidráulica, pelo carvão e a máquina a vapor. A indústria têxtil em primeiro lugar e mais tarde a siderurgia, atuarão como impulsionadoras para as demais atividades econômicas produtivas.

A Segunda Revolução Industrial tem início no final do século passado e desenvolve-se até o início dos anos setenta deste século, tendo como espaço de ação não mais a Europa mais os Estados Unidos. Ela é identificada pelo advento do motor a explosão interna e pela utilização do petróleo e da eletricidade que irão promover a indústria petroquímica, as máquinas de automação rígida, mudanças substanciais nos transportes terrestres, marítimos e aéreos, o desenvolvimento das técnicas e meios de comunicação

(rádio, telégrafo, telefone, cinema, televisão etc.), só para citar alguns dos setores básicos das atividades econômicas influenciadas por esse progresso tecnológico.

A Terceira Revolução Industrial rompe com o paradigma tecnológico anterior caracterizando-se: pelo uso da energia atômica, pelo progresso científico-técnico nos campos da química e da biologia e pelo crescimento da *tecnologia da informação*.

No apoio ao *analista simbólico* dentro dos sistemas-empresa surgem, com o advento da Terceira Revolução Industrial, equipamentos de base microeletrônica – máquinas-ferramentas de controle numérico (M-FCN), microcomputadores, robôs etc.; a informática através de programas – CAD (*Computer-Assisted Design*), CAM (*Computer Aided Manufacturing*), CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), CIE (*Computer Integrated Enterprise*), MRP (*Material Requirement Planning*) ou MRPII (*Manufacturing Resource Planning*), *Windows* etc.; e as telecomunicações – redes locais, telefonia automática, fibra ótica, fax, telefonia celular, Internet etc.

A combinação destas ferramentas com técnicas gerenciais: TQC (*Total Quality Control*) e/ou TQM (*Total Quality Management*), JIT (*Just-in-Time*), TOC (*Theory of Constraints*) e apoiadas por instrumentos de certificação, como por exemplo o ISO (*International Standardization Organization*), parece contribuir para tornar mais factível e em tempo real, uma percepção mais acurada dos *símbolos* que cercam técnicos e gerentes contemporâneo.

Todas estas inovações modificam profundamente as estruturas de organização da produção e do trabalho dos sistemas sociais organizados voltados para a produção de bens ou serviços. Mas o uso dessas tecnologias não terá significado se o *analista simbólico* não estiver consciente de suas vantagens e desvantagens, que dizer, de seus efeitos sistêmicos.

As conseqüências positivas para os sistemas-empresa quanto ao uso das tecnologias oriundas do progresso científico-tecnológico, notadamente aquelas oriundas da *tecnologia da informação*, são diariamente decantadas por empresários, consultores e até sindicalistas que chamam a atenção para o fato de que o processo de modernização é irreversível. Várias podem ser as conseqüências sociais positivas com uso dessas tecnologias. Elas estariam relacionadas ao fato de que os novos equipamentos aparecem como promessa de uma vida melhor para o trabalhador. Desde a substituição do

trabalho pesado, monótono e repetitivo por trabalhos mais intelectualizados e de redução da carga horária liberando, assim, o trabalhador para atividades de lazer. Admite-se inclusive que pelo sistema *Internet*, por exemplo, o mundo estaria agora contido em uma grande *aldeia democrática* e não mais apenas *global*.

III

No entanto, a conclusão deste ensaio não seria coerente com a posição humanística de Luciano Zajdsznajder se apenas apontássemos o conteúdo positivo do progresso científico-tecnológico, notadamente aquele oriundo da *tecnologia da informação*.

As conseqüências negativas quanto ao uso dessa *tecnologia* podem ser observadas na degradação do trabalho, na desqualificação dos trabalhadores, na extinção de postos de trabalho, ou seja, no desemprego tecnológico. Fatos que interagem com o desemprego estrutural no caso brasileiro na medida que, por exemplo, a deficiente estrutura de ensino no país, não é capaz de contribuir para que o trabalhador de “colarinho azul” acompanhe a rapidez do progresso científico-tecnológico.

Outra conseqüência social negativa diz respeito as mudanças comportamentais daqueles que ocupam posição de *analistas simbólicos* nos sistemas-empresa. O fato é que esse segmento de assalariados tem sofrido os mesmos efeitos da evolução científico-técnica na medida que a reestruturação organizacional, estimulada pelo uso intensivo das *tecnologias da informação*, reduz postos de trabalho também nos cargos técnicos e gerenciais. Os chamados processos de reengenharia, *downsizing* ou “achateamento” das estruturas organizacionais, tem afetado o mundo do “colarinho branco”.

Aceitar o convite do Prof. Pinho foi um duplo privilégio: colaborar nesta edição e recordar o saudoso Luciano Zajdsznajder.

Fragmentos de um Discurso Contemporâneo sobre Organizações e Gerência

Tânia Fischer*

Falar de Luciano estando, por acaso, no Rio de Janeiro, é uma volta no tempo.

Uma vez, vínhamos de Brasília no último vôo, Luciano oferece carona até ao hotel e começa ali uma viagem da qual nunca esqueci, que marcou minha vida de professora e as opções de estudos organizacionais que vim a fazer.

Com o conhecimento de História e o amor pela cidade que tinha, fez um percurso de várias horas por sítios históricos que marcaram a trajetória da administração no Brasil. Falava dos prédios e dos personagens como se os acontecimentos da Colônia à República estivessem se passando naquele momento.

Naquela noite, aprendi sobre a História da cidade e do país e pude perceber com muito mais clareza, as bases da nossa cultura administrativa, fincadas na herança européia e o choque do legado da reforma administrativa da era de Vargas, fortemente influenciada pelo funcionalismo dos anos 40, exportado ao terceiro mundo pelos programas multilaterais das agências de cooperação e pelo governo americano.

Minha tese de doutorado, sobre a transferência de modelos de ensino de Administração, tomou um rumo decisivo e um tema ficou para ser explorado anos mais tarde: a cidade como organização em suas quase infinitas dimensões de análise.

Aprendi o quanto o passado pode ensinar sobre o presente e refletir sobre como a aprendizagem pode ser prazerosa, por que não?

Meu amigo Luciano me reservaria outras surpresas, personalidade instigante e contraditória que era.

***Professora Titular da Escola de Administração da UFBA,
Pesquisadora 1 A do CNPq. e Coordenadora do Programa de Mestrado
Profissionalizante do NPGA/UFBA.**

Poucos anos mais tarde, na volta de um longo período no exterior, Luciano vai à Bahia e fala do pós-modernismo, tema que o apaixonava no momento.

Um vídeo desta palestra mostra a antecipação de um tema que só alguns anos mais tarde ganharia espaço nas agendas acadêmicas nacionais, sendo um dos marcos teóricos dos estudos organizacionais contemporâneos. Era a leitura do futuro e do mix do fim do século, com o declínio do pensamento radical crítico.

Prenunciou a desconstrução dos anos 90 e a emergência dos líderes visionários, anjos apocalípticos que promoveriam downsizing, reengenharia e demitiriam multidões em nome da qualidade.

A discussão crítica da estratégia no pós-moderno foi uma antecipação do que estaria por vir.

Nesta ocasião, falou da valorização da imagem e do reflexo, em detrimento do real, o que sabia ser uma tendência dos tempos pós-modernos.

Por ironia de vida, não assisti a última palestra que Luciano fez em nosso programa, mas através de imagens, reencontro Luciano que fala a um público de executivos, sobre o tema Paradigmas Estratégicos.

Ao falar sobre o presente que já é futuro e sobre tendências, dá um especial destaque ao gestor contemporâneo, utilizando o Analista Simbólico de Raich como metáfora.

Conceitua o analista simbólico como aquele que lê os sinais do contexto no que se refere aos rumos de tecnologia, à natureza do negócio, à reconfiguração dos mercados locais/globais e, muito especialmente, às dimensões estratégicas da ação gerencial.

O mundo volátil das interconexões e da "empresa-rede, da terceirização da reestrutura de setores, das flutuações ameaçadora dos mercados financeiros, das empresas globais de diversos âmbitos e magnitudes, da convulsiva Era da Informação requer gestores inteligentes capazes de transformar informações em conhecimentos, cerne das competências das "organizações de 4º tipo".

As redes frouxamente estruturadas da sociedade de serviços, apóiam-se em organizações que se configuram e reconfiguram em empreendimentos temporários, que podem estar consorciados em múltiplos níveis as redes.

A complexidade traduzida em imagens como neuronais é um dado, o hibridismo organizacional uma constante, o conhecimento um valor.

O "analista simbólico" é uma expressão desses tempos de dilemas e convergência obrigatória. Nunca se competiu tanto e nunca a cooperação foi tão impositiva.

Tensão e conflito fazem parte do projeto de futuro da organização estratégia gerida como um processo de aprendizagem; com um sentido de empreendedanismo muito forte. Organizações e setores são variáveis e não constantes como lembra Luciano e as imagens que usa do tigre aliando-se ao mercado na fogueira da floresta e da alcatéia de lobos que caçam em conjunto, mas devem impor-se individualmente, são tão belas quanto assustadoras.

Em um certo momento, Luciano fala do jogo da vida, das pressões e oportunidades de nossa época e do quanto estamos mais conscientes da fragilidade humana. Reitera que a competição pelo futuro deve ser orientada pela ética, pelo senso de exclusão e periferia, pela questão do emprego e das novas carreiras, pela oferta de lazer na sociedade de serviços concluindo que o núcleo da estratégia é a preocupação com o plano do outro.

A leitura dos sinais e a interpretação do real passa pelo reconhecimento de que estamos em interação.

Hoje, no Congresso Inter-Latino do Pensamento Complexo, o escritor Alçada Batista, falou em saudades de um futuro previsível, que não será mais o que era.

Há muito tempo, Luciano me fez ver que o passado ensina muito sobre o presente e o futuro e que os fenômenos organizacionais têm uma dimensão simbólica intangível que ultrapassa tempos e espaços.

Quando tudo parece tão volátil, a construção da identidade do administrador de nosso tempo é um desafio às agendas de pesquisa e aos nossos projetos de ensino.

Luciano nos deixou muito cedo. Mas é muito bom que tenha estado conosco.