

Desenvolvimento Gerencial





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Desenvolvimento Gerencial

Volume 1

Aluizio Belisário



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Masako Oya Masuda

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Luiz da Costa Laurencel

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Aluizio Belisário

Departamento de Produção

EDITOR

Fábio Rapello Alencar

CAPA

Fernando Romeiro

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

Copyright © 2011, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

B431d

Belisário, Aluizio.

Desenvolvimento gerencial. v. 1 / Aluizio Belisário. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.

152p. ; 19 x 26,5 cm.

ISBN 978-85-7648-740-1

1. Teorias organizacionais. 2. Ação gerencial. 3. Gerência de desenvolvimento. I. Título.

CDD 658.1

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Gustavo Reis Ferreira

Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**
Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Carlos Levi

**UFEN - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Silvério de Paiva Freitas

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieira Alves de Castro

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Numa época caracterizada pela perplexidade, face à crise das utopias comunista e capitalista na construção de uma sociedade mais justa, a busca de novos referenciais teóricos para as práticas gerenciais condutoras dos negócios públicos e privados, é tarefa que une teóricos, pesquisadores e práticos. Estudar a relação recíproca entre teoria e prática gerencial, buscando desvendar seus aspectos ideológicos e contribuir para a definição de novos paradigmas é atividade essencial no processo de formação profissional.

A ação gerencial se dá num complexo contexto de relações econômicas, sociais e políticas, assim, a compreensão deste contexto, ou seja, suas bases, seus componentes e mecânica de funcionamento, é essencial não apenas para o desenvolvimento desta ação, mas também e, principalmente, para o sucesso das técnicas utilizadas, pois estas são parte deste mesmo contexto. Em outras palavras, o aprendizado da técnica não pode, de forma alguma, prescindir de uma clara compreensão acerca do meio em que esta se desenvolve e é aplicada.

A tarefa de analisar este "contexto" impõe uma primeira decisão, básica e delimitadora do nível e direção desta compreensão, qual seja: sob que ótica se fará este exame. Em outras palavras, como o "contexto" não é algo concreto e objetivo, longe disso, compõe-se de um conjunto de relações abstratas e subjetivas, é necessário que se faça a escolha das "lentes" que permitam sua observação.

É fácil perceber-se a diversidade de "compreensões" possíveis de se atingirem, a partir do observador, recorrendo à lembrança de um simples exercício, certamente já vivido por quantos atuam na área do comportamento humano, que é a encenação de uma história e a seguir, interrogar-se as pessoas que observaram seu desenvolvimento, verificando que, dificilmente será dada uma mesma versão para o ocorrido.

É natural, que conhecimentos anteriores, comportamentos, conceitos ou preconceitos desenvolvidos ao longo da vida, independentemente de outros fatores físicos tais como: posição de observação, capacidade visual, auditiva, etc., influenciem a versão contada da história.

Se isto já ocorre com a simples observação direta de fatos corriqueiros, imaginar que seria diferente com o complexo conjunto de relações desenvolvidas e vividas pelos homens socialmente, é o que se poderia chamar de "grosseira ingenuidade".

Assim, classificando as relações em econômicas, sociais, políticas, jurídicas, etc, o homem vem desenvolvendo uma série de teorias, cujo objetivo é descrever e explicar estes tipos de relações, de modo a permitir a intervenção sobre a "realidade".

Como é óbvio, nenhuma destas teorias tem a unanimidade de seu reconhecimento, ou seja, os diferentes modos de intervenção sobre a realidade, propostos por estas teorias, podem até ser frontalmente contraditórios, independentemente de se questionar as "intenções" de seus autores ou defensores e, supondo-se ainda, que seu desenvolvimento tenha seguido os parâmetros atualmente aceitos para a investigação científica.

Ora, assumindo-se que as investigações que conduzem à formulação destas teorias revestem-se do "rigor científico" universalmente aceito e que, naturalmente, as propostas de intervenção daí geradas são coerentes e corretas do ponto de vista técnico, como explicar a enorme diversidade teórica.

Voltando à questão das "lentes" ou instrumentos de análise do contexto de relações, é possível verificarmos que, independentemente do desenvolvimento de instrumentos específicos de análise de cada área de relacionamento, é possível a utilização do que, metaforicamente poderíamos chamar de

"grandes lentes angulares", que permitem a visualização do conjunto de relações como um todo, que podemos chamar de "correntes da teoria social".

Considerando-se que estas "correntes" conduzem a distintas compreensões do "contexto" e estas, naturalmente, ao desenvolvimento de "correntes" específicas, relativas a cada área de relacionamento que conduzem, finalmente, às técnicas de intervenção, torna-se óbvia a existência de inúmeras teorias, abordagens e técnicas.

Segundo Burrell & Morgan¹, a teoria social pode ser concebida a partir de quatro paradigmas, que se fundamentam em diferentes conjuntos de pressupostos sobre a ciência social e a sociedade, formando bases conceituais mutuamente exclusivas do mundo social, cada qual fundamentando uma análise e prática distintas das demais.

O campo organizacional, como os demais, tem uma grande parte de teoria e pesquisa balizadas pelos limites de um destes paradigmas. Assim, o ponto de partida para a análise, é o reconhecimento de que todas as teorias organizacionais são baseadas na filosofia da ciência e na teoria social, as quais fundamentam as ações de intervenção sobre a realidade.

Embora estes Paradigmas sejam mutuamente excludentes, o debate não se processa apenas entre eles, mas também, no interior de cada um deles, gerando distintas visões da questão social. De qualquer modo, estes paradigmas servem de balizamento para vários cientistas e/ou trabalhos, já que a cada um deles, corresponde uma realidade científico-social.

É possível abordar-se a questão do conflito nas organizações como prioritário e essencialmente de interesses existentes no sistema social externo e trazidos à organização do trabalho: as formas de relação de trabalho refletem a estrutura social externa. As decisões tomadas pela direção da empresa, no plano da produção e da coordenação das diversas unidades de serviço, visam antes de tudo, garantir a distribuição de poder de status estabelecida fora e projetada internamente para a empresa. Assim, o poder na empresa tem origem num sistema de produção e estratificação social criado externamente. Como um subsistema só cabe à empresa garantir o funcionamento do Sistema.

Segundo René Lourau², a finalidade operativa da organização esta ligada a outras finalidades criadas pela existência de relações contínuas entre ela e outras que tem funções diferentes, e por suas relações com o conjunto do sistema social. A mera definição racional de uma organização, a partir dos serviços que presta, não é suficiente, é preciso que se leve em conta ainda, o fato dela produzir modelos de comportamento, manterem normas sociais, integrarem seus usuários ao sistema total. Numa fábrica não se organiza somente o trabalho, a produção, o acréscimo do rendimento dos serviços, mas um fragmento da classificação social e da luta de classes. O mesmo tipo de conflito é encontrado em todas as Organizações, mesmo as sem fim lucrativo, pois sendo de natureza externa, as relações de subordinação interna refletem as relações sociais.

Não sendo possível pensar-se em aspectos particulares das relações sociais sem que se fundamente esta reflexão no contexto econômico, político e social onde estas se inserem, torna-se necessário definir mais especificamente o contexto geral de ação, ou melhor, entendendo-se que a análise sobre a Ação Gerencial impõe uma reflexão primária sobre o meio sócio-econômico em que esta se dá e entendendo-se a Sociedade Capitalista como tal, isto nos leva a considerar que a discussão ética sobre a ação gerencial, longe de se esgotar na análise do comportamento individual, fundamenta-se sim, na análise de uma prática social voltada para a legitimação e reprodução da estrutura de dominação vigente na sociedade, em um momento específico de sua história.

É compreensível que o tipo de sociedade, ou seja, o tipo de organização social em que vivemos, determine normas de comportamento grupal, limites à nossa ação individual, bem como valorize ou desvalorize determinadas atitudes, enfim, conforme um arcabouço de regras de comportamento

aceitáveis como "normais", embora esta pseudo-normalidade possa ser altamente questionável, sob outra ótica.

Portanto, entender como esta organizada a produção e como se dão as relações entre Capital e Trabalho - as forças sociais contraditórias que dão a base de funcionamento desta sociedade - a partir de suas origens como tais, bem como as consequências desta organização nas demais áreas de relação, torna-se essencial para uma melhor compreensão do comportamento humano, tanto do ponto de vista de grupo quanto individual e, mais que isso, esta compreensão leva a uma visão crítica da ação gerencial, libertando-a das cadeias da normalidade, impostas pela estrutura de organização social específica do modo de produção capitalista.

INTRODUÇÃO

Este Curso está dividido em 3 Módulos de Estudo: Economia & Sociedade, Teorias Organizacionais e Ação Gerencial.

Será que para ser um bom gerente, basta ter experiência? Ou seria bom-senso? Ou ter um razoável conhecimento técnico sobre a área de atuação? Será possível ser um bom gerente estudando administração? Ou seria melhor dominar uma área específica de conhecimentos, tipo engenharia, medicina, educação, etc.? Ou será que por trás de uma ação gerencial eficiente está a conjugação de tudo isso? E qual a origem das teorias e outras proposições que fundamentam estas ações? Como elas podem influenciar estas ações?

Parece que todas estas questões nos remetem à conclusão de que a tarefa gerencial é bastante complexa, envolvendo amplos conhecimentos, seja sobre a base econômica sobre a qual esta sustentada a sociedade, seja sobre o conjunto de relações sociais estabelecidas a partir desta mesma base econômica, seja sobre as propostas teóricas que procuram descrever e explicar as ações relativas à organização e administração do trabalho, seja ainda sobre a dinâmica das práticas gerenciais correntes e/ou em desenvolvimento.

Se consideramos a importância das relações econômicas de produção, características de cada sociedade em seus momentos históricos específicos, como determinante das demais relações (sociais, políticas, jurídicas, etc.) fica evidente, a importância do tratamento das questões que denominamos: Economia & Sociedade.

Em outras palavras, parece essencial, para a compreensão não apenas das práticas gerenciais correntes na sociedade, mas do próprio processo de construção das teorias que as fundamentam, que se procure entender as principais características das relações econômicas de produção de uma dada sociedade e as consequências que estas geram nas estruturas e comportamentos sociais que, numa forma específica, tratam da organização e administração do Trabalho.

Assim, entender como está organizada a produção e como se dão as relações entre Capital e Trabalho - as forças sociais contraditórias que dão a base de funcionamento desta sociedade - a partir de suas origens, bem como as consequências desta organização nas demais áreas de relação econômica e social, torna-se essencial para uma melhor compreensão da estrutura de organização social (caracterizadas por relações de dominação) específica do modo de produção capitalista e que se reflete nas estruturas organizacionais específicas.

Da mesma forma que o contexto econômico e social é de fundamental importância para que se compreenda, não apenas o processo histórico de desenvolvimento da organização do Trabalho, mas as principais práticas gerenciais que caracterizam as ações administrativas, a análise do processo de construção das "teorias organizacionais", responsáveis pela instrumentação destas ações e a revisão crítica destas teorias, torna-se imprescindível.

Classificando as relações em econômicas, sociais, políticas, jurídicas, etc., o homem vem desenvolvendo uma série de teorias com o objetivo de descrever e explicar estes tipos de relações, de modo a permitir que se intervenha sobre a "realidade", no sentido de aumentar o bem-estar da humanidade.

Como é óbvio, nenhuma destas teorias tem reconhecimento unânime, o que implica em afirmar que os diferentes modos de intervenção sobre a realidade, propostos por estas teorias, podem até ser frontalmente contraditórias, isto, independentemente de se questionar as "intenções" de seus autores ou defensores e, supondo-se ainda, que seu desenvolvimento tenha seguido os parâmetros atualmente aceitos para a investigação científica.

Ora, assumindo-se que as investigações que conduzem à formulação destas teorias revestem-se do "rigor científico" universalmente aceito e que, naturalmente, as propostas de intervenção daí geradas são coerentes e corretas do ponto de vista técnico, explicar as razões da grande diversidade teórica e esmiuçar as principais teorias no campo administrativo é o passo seguinte para uma melhor compreensão das ações gerenciais.

Por ultimo e, tentando revestir este estudo de uma visão pragmática, parece essencial que se analise as ações gerenciais propriamente ditas.

A análise de metodologias de diagnóstico, práticas gerenciais e modelos de intervenção no campo da organização e administração do Trabalho, bem como uma reflexão sobre as perspectivas de desenvolvimento do setor, permitem que se conclua com êxito o tratamento da temática da ação gerencial, proposta neste Curso.

Este conjunto de informações, sem dúvida é essencial para caracterizar o "gerente moderno", uma espécie de profissional que conjuga o conhecimento técnico na área da informática, com os conhecimentos humanistas das áreas da psicologia, sociologia e do "homeopata", capaz de diagnosticar de uma forma "global" os principais problemas a serem resolvidos nas áreas organizacional e administrativa e de, desenvolver uma ação de transformação revolucionária da realidade.

MÓDULO I
ECONOMIA & SOCIEDADE

MÓDULO I - ECONOMIA & SOCIEDADE

Considerando o contexto econômico, político e social, ao mesmo tempo, como causa e consequência das ações administrativas e organizacionais desenvolvidas na sociedade, seu conhecimento é essencial tanto para a compreensão do processo de desenvolvimento destas ações e do impacto que provocam na sociedade, quanto para o entendimento de suas origens.

O objetivo deste Módulo é levar à compreensão da lógica da organização e administração do Trabalho no contexto capitalista de produção.

O alcance deste objetivo deve se dar a partir da análise dos fatores determinantes do contexto econômico e social onde estas teorias se desenvolvem e tem seu campo de ação prática, bem como da análise da estrutura e processo de reprodução de relações sociais de dominação e da construção de um conceito de ética da ação gerencial.

TEXTO DE INTRODUÇÃO MODULAR – I

Este Módulo de Estudos é composto dos seguintes Tópicos: Análise de Contexto Econômico - Dominação Social: Estruturas & Reprodução.

Para início de conversa, tomemos o que afirma Karl Marx em seu famoso Prefácio da Contribuição à Crítica da Economia Política³, com respeito às relações entre os homens:

"No curso da produção social dos meios de existência, os homens contraem entre si relações determinadas, necessárias, independentes da própria vontade, relações de produção que correspondem a um determinado grau de desenvolvimento das forças materiais de produção. O conjunto das relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, base verdadeira sobre a qual se edifica a superestrutura jurídica e política e à qual correspondem determinadas formas de pensamento social. O modo de produção da vida material determina em geral, o desenvolvimento da vida social, política e intelectual. Não é pois, a maneira de pensar dos homens que lhes determina o modo de viver. É, pelo contrário, a maneira de viver que determina a maneira de pensar.

Em certo grau de desenvolvimento, as forças materiais de produção da sociedade entram em conflito com as relações de produção existentes, ou, para falar em linguagem jurídica - com as relações de propriedade, no seio das quais essas forças produtivas se haviam até então desenvolvido. Essas relações, que são necessárias ao desenvolvimento das forças produtivas, transformam-se em obstáculos a estas forças. Inicia-se então um período de revolução social."

É possível concluir-se então que, sendo a estrutura econômica, a base verdadeira sobre a qual se edifica a superestrutura jurídica e política, seja ela responsável também, pela estrutura ideológica de dominação social, sendo esta estrutura, definida pelas relações de dominação, estabelecidas em função da forma e intensidade com que o poder e a autoridade são distribuídos e exercidos na sociedade, obviamente como consequência do Modo de Produção dominante. Deste modo, é razoável que se perceba também as questões relativas à ética da ação profissional, em particular, da ação gerencial, como consequência da estrutura de dominação vigente na sociedade.

No tratamento desta temática: **economia & sociedade** - é necessário que se busque compreender, em primeiro lugar, a lógica da economia capitalista de produção, contexto de desenvolvimento das ações gerenciais objeto deste Curso. Mais do que isto, considerando-se a subjetividade destas ações, esta análise não pode se restringir apenas às relações puramente econômicas, mas particularmente às suas conseqüências e interações com o campo social. Deste modo, tratar-se-á de analisar o contexto capitalista de produção do ponto de vista sociológico.

A estrutura social de dominação, causa e resultante desta relação econômica de produção precisa ser entendida, na medida em que pode explicar em grande parte, as propostas de intervenção no campo do Trabalho, assim como os processos através dos quais estas estruturas se renovam, mantendo a dominação, essencial à existência do capitalismo. Neste texto esta questão será abordada a partir da proposição de Louis Althusser⁴, tratando dos Aparelhos Ideológicos e Repressivos de reprodução de relações sociais.

TÓPICO 1

ANÁLISE DE CONTEXTO ECONÔMICO E SOCIAL

TÓPICO 1 - ANÁLISE DE CONTEXTO ECONÔMICO E SOCIAL

Sociedade capitalista como contexto geral de análise: capital como relação social de subordinação e; processo de valorização do capital.

A percepção dos elementos básicos da relação de produção capitalista (capital e trabalho) sob uma ótica meramente econômica não parece suficiente para permitir a compreensão de alguns aspectos fundamentais do processo de organização e administração do Trabalho. Buscar alguns elementos sociológicos desta relação, parece essencial para o entendimento de como se deu o desenvolvimento da indústria capitalista moderna e, conseqüentemente, das relações sociais nela originadas.

Os objetivos deste Tópico são:

- 1. Proporcionar o entendimento do conceito de capital sob uma ótica sociológica.**
- 2. Analisar o processo de divisão e fragmentação do trabalho como instrumentos de dominação ideológica.**

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Por que começar um curso sobre Gerência discutindo capitalismo?

Ora, porque grande parte dos estudiosos do tema acreditam que as relações que estabelecemos entre nós, no processo de produção, são as responsáveis pelas demais relações: sociais, jurídicas, políticas, etc.

Considerando-se esta afirmação como verdadeira, ou seja, que as relações econômicas de produção formam a infra-estrutura básica e determinante das demais super-estruturas (política, jurídica, social, etc.) e ainda, o fato das relações econômicas de produção capitalistas não apenas desenvolverem-se em grande parte das sociedades, mas serem ou terem sido, uma das vias adotadas pelos países comunistas para saírem da crise em que mergulharam; é evidente que se torna imprescindível, que conheçamos um pouco melhor o que caracteriza esta economia, na verdade, nosso ambiente de análise e ação.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Entendendo melhor o conceito de capitalismo ...

A economia capitalista esta baseada na propriedade privada dos **meios de produção**¹ e no estabelecimento de uma relação de subordinação entre o Capital e o Trabalho (nas sociedades baseadas na economia capitalista, é absolutamente necessário que o Trabalho se submeta às condições determinadas pelo Capital para que possa dispor dos meios de produção, do contrário não tem como se realizar, ou seja, não tem como obter os meios necessários para garantir sua própria reprodução).

¹ Máquinas, instalações e matéria-prima necessárias à produção de bens e serviços.

O conceito de Trabalho é fácil de entender, mas Capital, você realmente sabe o que significa?

Na lógica capitalista parece relativamente fácil entender-se o Capital, a partir de suas formas aparentes: o dinheiro e a propriedade investidos no processo de produção (se isto não ocorre ambos passam a caracterizar-se como riqueza). Entretanto, por trás do conceito de Capital, encontra-se o conceito de Gerência, ou seja, é preciso que se entenda o Capital, não através de suas formas aparentes, mas sim como Força Social de Organização do Trabalho, o que ocorre dentro de condições históricas específicas.

Registre esta informação: ela traz novos elementos para a compreensão da lógica da ação gerencial.

Procure fazer o Exercício Interativo 3 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Entendendo melhor o conceito de capitalismo ...

Vejam que o processo descrito no exemplo foi se caracterizando como **relação social** (relações travadas entre pessoas em uma sociedade) **de subordinação** (a cada passo dado, os interesses do grupo de trabalhadores foi sendo, cada vez mais, subordinados aos interesses do "proprietário da floresta" que impôs a forma e o ritmo de trabalho que mais conduzissem a realização de seus objetivos) que, em última análise caracteriza a lógica capitalista de produção.

A organização capitalista pode ser entendida, então, como o processo que institucionaliza as relações sociais tipicamente capitalistas, ou seja, ela trata de como fazer o Trabalho operar em condições técnicas predeterminadas, criando uma estrutura de subordinação do Trabalho às necessidades de operação dos meios de produção, sob a ótica de interesse do Capital.

Quanto ao Capital, tudo bem, mas e o Trabalho, como é que fica nesta história?

Da mesma forma que o Capital necessita reproduzir os meios de produção (matéria-prima, equipamentos, etc.), de modo a continuar existindo enquanto Capital, o Trabalho também necessita reproduzir-se; o que se dá tanto através do atendimento às suas necessidades básicas de sobrevivência, quanto através do atendimento às suas necessidades de qualificação.

E como ele faz isso?

Ora, considerando-se que o Trabalho constitui-se na única **força social capaz de gerar valor**², através da transformação de elementos da natureza e que o Capital, no seio de nossa sociedade, detém a propriedade dos meios de produção necessários à realização desta transformação, é óbvio que a única forma do Trabalho garantir a sua reprodução é através de sua submissão aos interesses do Capital - que, como já vimos, o utiliza para obter sua própria reprodução.

² Dinheiro e propriedade não são capazes de tomar de um elemento da natureza e proceder à sua transformação, enquanto o Trabalho, às vezes mesmo sem qualquer instrumento ou ferramenta que não seu próprio conhecimento e força física, são capazes de proceder à esta transformação.

Registre esta informação: a partir dela você pode entender melhor o Capital como “relação social de subordinação”.

Isto leva, necessariamente, à dominação do Trabalho pelo Capital e assim, ao estabelecimento de uma relação social de subordinação, a qual, como qualquer relação social, **só se reproduz à medida em que se aprofunda**³.

Como se desenvolve esta subordinação de interesses do Trabalho aos interesses do Capital?

Esta subordinação se dá através da contratação, por parte do Capital, da Força de Trabalho existente - cabendo-lhe (ao Capital) a tarefa de transformar esta força abstrata em concreta. É preciso, no entanto, que fique bastante claro que o que o Capital contrata, não são pessoas enquanto empregados, mas sim, enquanto ocupantes de Postos de Trabalho.

O que define e caracteriza um Posto de Trabalho como tal, é sua inserção específica num ciclo de produção predeterminado.

Mas se é assim, a criação do Posto de Trabalho não tem nada a ver com subordinação mas sim, com o processo produtivo, ou seja, esta inserção do Posto de Trabalho no processo de produção é resultado de uma lógica de engenharia, que procura racionalizar o processo produtivo.

Pois é, assim parece, mas de acordo com Magaline⁵, estas condições predeterminadas, de inserção dos Postos de Trabalho são necessárias e socialmente ligadas ao movimento de acumulação do Capital (que ocorre a partir da tal dominação sobre o Trabalho) e não, tecnicamente ligadas, como aparenta.

Puxa, mas isto quer dizer que mesmo a "racionalidade técnica" não é tão puramente técnica assim?

Pois é, apesar de sua aparência, a Engenharia, por exemplo, não seria operada por uma lógica absoluta, fora do contexto social que produz sua pretensa racionalidade e objetividade, ou seja, não é a necessidade de acionamento dos meios de produção, como uma lógica própria da tecnologia, a responsável pela inserção dos Postos de Trabalho no ciclo de produção, mas sim, a necessidade de realização da acumulação capitalista.

Registre esta informação: ela procura desmistificar a, pretensamente pura, “racionalidade tecnológica”.

Ou seja, qualquer argumentação em defesa da pureza ou neutralidade da racionalidade técnica perde o sentido, pois embora esta "racionalidade" leve à obtenção de resultados positivos na produção, esta reveste-se de um claro conteúdo ideológico, que viabiliza a realização do processo de dominação social.

³ Para que uma relação social seja entendida como tal é necessário que esta seja permanentemente aprofundada, aprimorada, do contrário passa a caracterizar-se apenas como um "ritual social". A relação entre pais e filhos, por exemplo, parte de uma relação de dependência fisiológica e aprofunda-se à medida em que a relação de carinho, orientação, proteção, vai se desenvolvendo; à medida em que o tempo passa, se não há um investimento no sentido de sua transformação em uma relação de amizade, pode vir a constituir-se em mero ritual.

Neste sentido, entendendo-se o Capital como "relação social de subordinação", fica evidente a necessidade do aprofundamento desta relação e como trata-se de uma "relação de subordinação", é óbvio que o que necessita ser aprofundado sistematicamente, é esta subordinação.

Então isto significa que para realizar seus interesses o Capital tem que tomar as rédeas da situação?

Claro, ele necessita organizar a produção no sentido de viabilizar sua reprodução, ou seja, o Trabalho precisa ser organizado a partir da expectativa de que o volume de valor gerado exceda o valor necessário à sua própria reprodução, de modo que o Capital se aproprie do valor excedente, em seu benefício.

Isto implica em afirmar, que a relação de subordinação do Trabalho ao Capital, reproduz-se quanto mais o Capital organiza o Trabalho. Ou seja, se o Capital não trata da ampliação desta subordinação, em algum momento, deixa de ser Capital.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o primeiro objetivo deste Tópico:

Proporcionar o entendimento do conceito de capital sob uma ótica sociológica.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*Capital como relação social*".

2 - A partir de seus estudos e da pesquisa realizada, procure formular uma definição de Capital, com suas próprias palavras.

Como o Capital organiza o Trabalho?

Um mais claro entendimento da lógica da acumulação capitalista e conseqüentemente, de seu reflexo na Teoria Organizacional contemporânea, passa, necessariamente, por uma análise mais cuidadosa do processo através do qual se dá a valorização do Capital, senão vejamos:

Qualquer mercadoria possui duas dimensões de valor: o Valor de Troca e o Valor de Uso.

Leia os dois próximos parágrafos e depois procure observar nas propagandas da TV, como o Capital procura transformar a utilidade da mercadoria, em necessidade, tentando controlar seu Valor de Uso.

Valor de Troca é o preço da mercadoria, o qual, evidentemente, é definido a partir do ângulo de interesse do Capital, ou seja, consiste na fixação objetiva de um valor que traz a expectativa de garantir a reprodução dos custos de produção e de um excedente que, apropriado pelo Capital, lhe permita realizar a acumulação (lucro).

Valor de Uso é a utilidade que a mercadoria possui para quem a utiliza, a qual é, evidentemente, definida individual e subjetivamente. Ou seja, para cada um de nós, a mercadoria pode ter um significado, um valor diferente e, é claro que, quanto mais útil a consideramos, maior será o preço que nos disporemos a pagar por ela. Isto significa afirmar que, em termos sociais, a "utilidade média" ou o Valor de Uso das Mercadorias serve de mecanismo de controle de seus Valores de Troca.

Registre as informações destes dois últimos parágrafos: a partir delas você poderá compreender, por outro ângulo, a conhecida “Lei da Oferta e da Procura”.

Mas o que isto tem a ver com a subordinação do Trabalho?

Ora, na verdade, na sociedade capitalista o Trabalho constitui-se em mais uma mercadoria a ser transacionada (nós ofertamos nossa Força de Trabalho no mercado e esta é adquirida pelo Capital, ou melhor, alugada), é óbvio então, que seu Valor também seja definido a partir destas mesmas dimensões.

Sua dimensão Valor de Troca é corporificada pelo Salário, o qual é definido unilateralmente pelo Capital, tendo em vista os custos do processo de produção como um todo e as possibilidades de reprodução destes custos, a partir da comercialização das mercadorias.

É na definição do Valor de Uso do Trabalho, entretanto, que o Capital o transforma em uma mercadoria específica em relação às demais, pois se com relação a estas, o Capital apenas estabelece seu Valor de Troca, sofrendo, de algum modo, o controle do mesmo em função do seu Valor de Uso ser estabelecido socialmente, com reduzida influência do Capital nesta definição, o Valor de Uso da mercadoria "Trabalho", é também estabelecido unilateralmente, a partir da ótica de interesses do Capital.

Registre esta informação: ela procura situar em que condições, efetivamente, o Trabalho se torna “escravo” do Capital.

Isto quer dizer que a utilidade do Trabalho não é estabelecida pelo trabalhador?

Exatamente ! Veja só:

Na sociedade capitalista, o Trabalho deixa de ser uma hipótese para constituir-se em necessidade imperiosa para o trabalhador (se este não se submete à relação proposta pelo Capital, não se realiza - lembre-se que os meios de produção não lhe pertencem), ou seja, o Trabalho nesta forma de produção, não se constitui em utilidade para o trabalhador e sim como necessidade. Em outras palavras, neste contexto o trabalhador não tem outra opção senão trabalhar a serviço do Capital, nas condições por este determinadas, do contrário não tem como sobreviver.

Acrescente a isto o fato da pressão da oferta de Trabalho ser maior que a necessária, justificando a existência de um vasto exército industrial de reserva de mão-de-obra que, objetivamente força o trabalhador, definitivamente, a submeter-se às condições impostas pelo Capital, na organização da produção.

Assim, o Trabalho tem utilidade é para o Capital, já que é através da apropriação do excedente de valor gerado por ele que o Capital se realiza.

Isto quer dizer que, como nas demais mercadorias, quanto menor for a utilidade do Trabalho para o Capital, menor será o preço que este se disporá a pagar por ele?

Exatamente. Pode se afirmar que a utilidade que o Trabalho tem para a realização do Capital, é tanto maior, quanto mais necessário ele for no processo de produção. Isto permite concluir que quanto menos específico ou necessário ele for, menor será seu Valor de Uso e, portanto, menor seu Valor de Troca (Salário).

É por isso que se encontra tanta resistência à adoção de programas de participação dos trabalhadores nos processos decisórios empresariais?

Claro, pois o Capital tem que definir as condições técnicas nas quais deve ser executado o Trabalho, de modo a tornar possível a redução sistemática de seu Valor de Uso, garantindo-lhe a ampliação da subordinação e o aumento do valor excedente a ser apropriado e, se o Trabalho tem uma participação ativa no seu próprio gerenciamento, pode se contrapor a esta lógica.

Que coisa interessante não é? E como é que o Capital consegue reduzir a utilidade do Trabalho e ao mesmo tempo fazê-lo produzir mais?

Assumindo-se que o Trabalho da espécie Humana distingue-se do das demais espécies, por sua capacidade combinada de Concepção e Execução, o primeiro passo no sentido da desvalorização é dado através da **Divisão Social do Trabalho**, quando, apesar da unidade entre Concepção e Execução, o Capital busca a dissociação destas duas dimensões do trabalho humano, abrindo, desta forma, a perspectiva de sua organização unilateral, já que a consequência imediata desta divisão, é a extração do conhecimento que o Trabalho tem, originalmente, do processo produtivo.

EXEMPLO

Podemos exemplificar o processo de Divisão Social do Trabalho da seguinte forma:

A - Suponhamos a existência de uma Fábrica de Cadeiras de Madeira e que opera com 4 trabalhadores. Estes 4 trabalhadores executam:

1. o "design" da cadeira;
2. o corte das árvores;
3. a preparação das tábuas e;
4. a montagem das cadeiras;

portanto, tratam da concepção e da execução do Trabalho, dominando todo o processo produtivo. Consideremos alguns aspectos de sua vida:

Alimentação - tendo em vista o fato de trabalharem com "design" e criação de modo geral, supomos que necessitam de uma alimentação rica em proteínas; porém, como também "pegam no pesado" também uma forte alimentação calórica é exigida para eles.

Educação - considerando-se a necessidade de um Curso Superior de "Desenho Industrial", todos os trabalhadores devem passar pelo primeiro e segundo graus, além da Universidade.

Vestuário - considerando o meio em que deve se realizar o Trabalho de "design", é natural que o tipo de vestimenta exigida é de maior nível de sofisticação do que aquela exigida num ambiente de marcenaria ou ainda, de corte de árvores - no caso, todos os tipos são necessários.

Lazer - considerando a necessidade de desenvolver a criatividade, no caso dos "designers", é natural que seu lazer envolva a leitura de Revistas Especializadas, a ida a espetáculos teatrais, museus, etc.; enquanto que em relação as demais exigências de sua vida, a frequência a praças esportivas, o uso da televisão, etc., podem ser programas comuns.

Supondo que para se reproduzir, ou seja, reproduzir sua capacidade de trabalho, cada trabalhador deste grupo necessite R\$ 10,00 por dia.

Supondo ainda, que não tivéssemos nenhum outro custo de produção (nem mesmo matéria-prima) teríamos o seguinte quadro:

Trabalhador	Função	Remuneração
A	Concepção/Execução	10,00
B	Concepção/Execução	10,00
C	Concepção/Execução	10,00
D	Concepção/Execução	10,00
TOTAL		40,00

Supondo ainda, que o grupo produza 10 Cadeiras por dia e o Preço de Venda das Cadeiras seja de R\$ 8,00 e todas sejam vendidas, teríamos o seguinte quadro:

Custo de Produção	Unidades Produzidas	Preço Unitário	Preço de Venda	Faturamento	Lucro
40,00	10	4,00	8,00	80,00	40,00

B - Imaginemos agora, que promovamos a Divisão do Trabalho, rompendo a unidade entre Concepção e Execução, que caracterizam o Trabalho Humano, de modo que o Trabalhador A passe a cuidar apenas da concepção, ou seja, do "design" das cadeiras, cabendo aos outros três o trabalho de execução propriamente dito.

Reconsideremos alguns aspectos da vida do primeiro trabalhador:

Alimentação - tendo em vista o fato de trabalhar apenas com "design" e criação de modo geral, supomos que continue necessitando de uma alimentação rica em proteínas; porém, como não mais "pega no pesado" é possível dispensar a forte alimentação calórica - o que, certamente reduz o nível de seu consumo e, conseqüentemente, de sua necessidade de remuneração.

Educação - considerando-se a necessidade de um Curso Superior de "Desenho Industrial", ele continua passando pelo primeiro e segundo graus, além da Universidade e, em função de sua concentração em atividades de concepção, suponhamos ainda que faça uma "especialização" - o que pode aumentar seu custo de reprodução.

Vestuário - considerando o meio em que deve se realizar o Trabalho de "design", é natural que o tipo de vestimenta exigida é de maior nível de sofisticação do que aquela exigida num ambiente de marcenaria ou ainda, de corte de árvores - no caso, os últimos tipos de vestimenta passam a ser dispensáveis, mais uma vez, reduzindo os custos de reprodução deste trabalhador.

Lazer - considerando a necessidade de desenvolver a criatividade, no caso dos "designers", é natural que seu lazer envolva a leitura de Revistas Especializadas, a ida a espetáculos teatrais, museus, etc. - evidentemente dispensando os tipos de lazer mais "populares"...

Suponhamos que este Trabalhador, mantenha seu custo de reprodução em R\$ 10,00 por dia.

Considerando as características dos trabalhadores B, C e D, agora responsáveis pela execução, poderíamos ter:

Alimentação - tendo em vista o fato de trabalharem apenas na execução, "pegando no pesado" é possível dispensar a forte alimentação protéica e concentrar na alimentação calórica - o que, certamente reduz o nível de seu consumo e, conseqüentemente, de sua necessidade de remuneração.

Educação - considerando-se que para cortar árvores, preparar tábuas e montar cadeiras o "primeiro grau já é um luxo", é evidente que aqui consegue-se uma forte redução no custo de reprodução.

Vestuário - considerando o meio em que deve se realizar o Trabalho exige roupas simples, como macacão, short e camiseta, mais uma vez, reduzem-se os custos de reprodução destes trabalhadores.

Lazer - considerando a impropriedade do consumo de "Revistas Técnicas" e atividades de lazer de nível intelectual mais elevado para trabalhadores com nível de primeiro grau, é evidente que também os custos de lazer se reduzam para estes trabalhadores.

Suponhamos então que estes Trabalhadores tenham como necessidade de reprodução, uma remuneração diária de R\$ 6,00.

Supondo ainda, que não tivéssemos nenhum outro custo de produção (nem mesmo matéria-prima) teríamos o seguinte quadro:

Trabalhador	Função	Remuneração
A	Concepção	10,00
B	Execução	6,00
C	Execução	6,00
D	Execução	6,00
TOTAL		28,00

Supondo ainda, que o Grupo mantivesse a produção de 10 Cadeiras por dia e Preço de Venda das Cadeiras fosse ainda, de R\$ 8,00 e que todas sejam vendidas, teríamos o seguinte quadro:

Custo de Produção	Unidades Produzidas	Preço Unitário	Preço de Venda	Faturamento	Lucro
28,00	10	2,80	8,00	80,00	52,00

Aqui, porém, começa a funcionar a lógica capitalista - na verdade este tipo de processo que divide o trabalho entre concepção e execução promove a duplicação da produtividade, teríamos então o seguinte quadro:

Custo de Produção	Unidades Produzidas	Preço Unitário	Preço de Venda	Faturamento	Lucro
28,00	20	1,40	8,00	160,00	132,00

O passo seguinte consiste, segundo Harry Braverman⁶, na definição de formas de organização produtiva do Trabalho que determinem sua inserção na produção como Trabalho Simples. A transformação do Trabalho em **Trabalho Simples, ou Parcelamento**, que em ultima análise, consiste na especialização levada a extremos e que destrói capacidades e especialidades humanas, gerando um Trabalho que se constitui em somatório de "Trabalhos Simples".

EXEMPLO

Podemos exemplificar o processo de transformação do Trabalho em Trabalho Simples, através da continuação do exemplo anterior (da Divisão Social do Trabalho):

Imaginemos que promovamos a Fragmentação do Trabalho, parcelando sua Execução, de modo que o Trabalhador A continue a cuidar apenas da concepção, ou seja, do "design" das cadeiras, cabendo a cada um dos outros três, uma etapa da execução: corte de árvores - preparação de tábuas - montagem das cadeiras.

Considerando as novas características dos trabalhadores B, C e D, cada um responsável apenas por uma parte da execução, poderíamos ter:

Alimentação - tendo em vista o fato de trabalharem apenas em um fragmento da execução, "pegando no pesado", é possível dispensar quase totalmente a alimentação protéica e concentrar na alimentação calórica - o que, certamente reduzirá ainda mais o nível de seu consumo e, conseqüentemente, de sua necessidade de remuneração.

Educação - considerando-se que para cortar árvores ou preparar tábuas ou montar cadeiras não é necessário nem ser alfabetizado podemos reduzir este custo a praticamente "zero".

Vestuário - considerando o meio em que deve se realizar o Trabalho exige roupas bastante simples, mais uma vez, reduzem-se os custos de reprodução destes trabalhadores.

Lazer - considerando a necessidade destes trabalhadores utilizarem seus finais de semana para reposição de energia (e não para consumi-la mais ainda), de modo a poder enfrentar a dura rotina de trabalho pesado, é evidente que suas atividades de lazer passam a concentrar-se na própria moradia - enquanto assistente passivo de programas e mais programas de apelo popular apresentados na televisão nestes dias (isso sem levar em conta que, até mesmo para ir à sua missa ou culto religioso ele não mais precisa sair de casa) - mais uma vez, reduz-se seu custo de reprodução.

Suponhamos então que estes Trabalhadores tenham como necessidade de reprodução, uma remuneração diária de R\$ 4,00.

Supondo ainda, que não tivéssemos nenhum outro custo de produção (nem mesmo matéria-prima) teríamos o seguinte quadro:

Trabalhador	Função	Remuneração
A	Concepção	10,00
B	Execução Parcial	4,00
C	Execução Parcial	4,00
D	Execução Parcial	4,00
TOTAL		22,00

Supondo ainda, que o Grupo mantivesse a produção de 20 Cadeiras por dia e Preço de Venda das Cadeiras fosse ainda, de R\$ 8,00 e que todas sejam vendidas, teríamos o seguinte quadro:

Custo de Produção	Unidades Produzidas	Preço Unitário	Preço de Venda	Faturamento	Lucro
22,00	20	1,10	8,00	160,00	138,00

Aqui, porém, volta a funcionar a lógica capitalista - na verdade este tipo de processo que fragmenta o trabalho de execução promove a duplicação da produtividade (afinal, acabamos de inventar a esteira de produção), teríamos então o seguinte quadro:

Custo de Produção	Unidades Produzidas	Preço Unitário	Preço de Venda	Faturamento	Lucro
22,00	40	0,55	8,00	320,00	298,00

Algumas observações parecem importantes, senão vejamos:

Mantivemos o preço de venda, no exemplo, independente da redução nos custos de produção, apenas para demonstrar as possibilidades de aumento na margem de lucro, porém, é importante que se ressalte que este preço normalmente não é mantido pois ao conseguir uma redução nos custos de produção, em realidade, as empresas podem tratar de eliminar seus concorrentes através da baixa dos preços de venda (de modo que, aquele que não utiliza esta mesma lógica na produção, pode ser eliminado do mercado).

Entretanto, mais do que reduzir custos de produção ou aumentar a margem de lucro, o que este processo proporciona é o aumento da subordinação do trabalho ao capital - antes do processo de divisão e fragmentação do trabalho, o trabalhador dominava o processo produtivo como um todo, agora, ele só tem conhecimento de uma parte específica do processo de produção, tendo perdido a coisa mais importante a lhe garantir independência: a capacidade de se auto-organizar (por não conhecer o processo como um todo, o trabalhador passa a depender de terceiros, para esta tarefa, tendo que se submeter aos controles e regras a ele impostos).

Acrescente-se a isto a formação de um vasto exército de reserva de mão-de-obra - a simplificação do trabalho aumenta sobremaneira o contingente de trabalhadores disponíveis para a realização destes trabalhos simples, provocando uma pressão permanente sobre

aqueles que se encontram empregados, conduzindo a uma redução ainda maior de seus salários.

Junte-se ainda, a este caldo, o "progresso técnico", que amplia ainda mais a capacidade produtiva do trabalhador (e os seus ganhos sempre em menor escala) e temos a ampliação sistemática da subordinação - necessidade imperiosa do capital para manter-se como tal.

Desta forma, o Capital busca a redução do Valor de Uso do Trabalho, ou seja, da utilidade que este possui na realização do Capital, através da definição de condições técnicas nas quais os Postos de Trabalho gerados, sejam cada vez menos dependentes de qualificação, reduzindo, assim, suas necessidades de reprodução, implicando em maior apropriação de excedente de valor gerado pelo Trabalho, por parte do Capital.

O Capital trata, então, de organizar o processo produtivo de modo a desvalorizar continuamente o Trabalho, paralelamente à obtenção de patamares mais elevados de produtividade, levando ao aumento contínuo de valorização do Capital. Quando os salários se elevam, reduzindo o excedente a ser apropriado, é necessário o avanço tecnológico da produção, de modo a gerar aumento de produtividade e excedente. Em outras palavras, o avanço tecnológico já traz embutido o processo de desvalorização do Trabalho.

Registre esta informação: ela procura demonstrar o caráter ideológico das ações gerenciais.

Procure fazer o Exercício Interativo 4 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Quer dizer então, que a lógica da organização do Trabalho não é consequência de uma racionalidade técnica?

É possível concluir-se que por trás do avanço na produtividade encontra-se a destruição sistemática da utilidade do Trabalho, pois a consequência do Processo de Parcelamento deste, é que o aumento na capacidade de gerar valor não corresponde ao aumento da remuneração do Trabalho. Tal conclusão corrobora a afirmação feita anteriormente, de que o trabalho tem utilidade somente para o Capital, ou seja, as condições criadas pela divisão do trabalho e pela propriedade privada introduziram um "estranhamento" entre o trabalhador e o trabalho, na medida em que o produto do trabalho, antes mesmo deste se realizar, pertence a outra pessoa que não o trabalhador. Assim, em lugar de realizar-se no trabalho, o ser humano se aliena nele; em lugar de reconhecer-se em suas criações, o ser humano se sente ameaçado por elas; em lugar de libertar-se acaba enrolado em novas opressões.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 2

Considerando o segundo objetivo deste Tópico:

Analisar o processo de divisão e fragmentação do trabalho como instrumentos de dominação ideológica.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*divisão do trabalho*"

2 – Procure descrever, com suas palavras, como se desenvolve a subordinação do Trabalho ao Capital, através deste processo.

Mas como o Capital faz isto?

O instrumento central que permite ao Capital organizar e administrar o Trabalho, no sentido de gerar sua própria reprodução, é a operacionalização de uma estrutura gerencial capaz de fazer o trabalho realizar-se de modo a reproduzir a relação de subordinação.

Para Braverman⁷ não é o Trabalho que é objeto de transação, mas a Força de Trabalho, ou seja, o que o Capital compra é a Jornada de Trabalho, e o empregador é quem tem a incumbência de definir o que se fará com o tempo de Trabalho disponível, o que quer dizer que quem deve procurar obter rentabilidade do Trabalho é o Capital e para que isto ocorra, ele tem de criar condições para que o Trabalho se concretize.

Estas observações corroboram a idéia do surgimento da Gerência como instrumento necessário à realização do processo de acumulação, ou seja, como fenômeno típico do modo de produção capitalista.

É, portanto, através da ação gerencial, que se viabiliza a transformação da Força de Trabalho Abstrata em Força de Trabalho Real.

Mas é assim com toda forma de Trabalho? Há diferença entre o Trabalho Operário e o Trabalho Administrativo?

É importante que se distinga entre **Trabalho Direto**⁴ e **Trabalho Indireto**⁵, bem como as diferenças no estabelecimento da relação de subordinação ao Capital, em relação a estas formas de Trabalho.

Mas qual a diferença entre estas duas formas de Trabalho e ação do Capital?

Com relação ao Trabalho Direto, o Capital adquire uma Força de Trabalho Abstrata e sua concretização é um problema a ser resolvido pelo Capital, que desenvolve estruturas de controle objetivas. Tal relação baseia-se no fato do Capital reconhecer a falta de interesse do Trabalho em trabalhar, pois sua necessidade de concretização reside apenas no sentido de obter sua reprodução, ou seja, nesta relação, o Capital admite o "corpo mole" do Trabalho, tratando de exercer o mais rígido e eficiente controle possível, sobre este ultimo.

Com relação ao Trabalho Indireto, o que o Capital adquire não é uma Força de Trabalho Abstrata e sim, Capacidade de Trabalho, ou seja, o Trabalho Indireto não vende potencial e sim capacidade, portanto, sua não realização implica, em geral, num rompimento quase automático da relação contratual. Isto caracteriza um grande contraste com a relação anterior, pois aqui, o Capital exige do Trabalho a identificação com seus interesses ou o estabelecimento de laços de fidelidade ideológica.

⁴ Aquele diretamente ligado ao processo produtivo.

⁵ Responsável pelo fornecimento de infra-estrutura à atividade operacional propriamente dita - além de constituir-se em instrumento de controle do Trabalho Direto.

Registre as informações destes dois últimos parágrafos: elas explicam o porque é tão duro para um trabalhador "indireto" aceitar sua eventual dispensa, enquanto isso não ocorre com o trabalhador envolvido diretamente no processo de produção já que, para este último, a dispensa é parte de suas expectativas, enquanto que para os primeiros, uma dispensa pode afetar sua auto-estima (afinal, se está identificado ideologicamente com o Capital, esta dispensa pode caracterizar uma rejeição pessoal, muito mais difícil de ser aceita).

E como isto afeta as duas formas de Trabalho?

Pode-se afirmar, portanto, que enquanto o Trabalho Direto é alienado do produto do Trabalho, mas não de seu interesse próprio; o **Trabalho Indireto o é também deste último**⁶, na medida em que dele se exige uma total identificação com interesses contraditórios aos seus - o que é resolvido através da utilização de mecanismos ideológicos de integração - implicando em afirmar que, no fundo, na Sociedade Capitalista, a organização do Trabalho é, na verdade, a organização do conflito.

Como então entender o conceito de Gerência?

Deste modo, é possível entender-se o papel da Gerência como instrumento da acumulação e o papel exercido pela Teoria Organizacional, como base conceitual dos mecanismos de manipulação da consciência individual e conseqüentemente, de Instrumento Ideológico de Dominação.

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.

⁶ Do Trabalho Direto o Capital adquire "Jornada de Trabalho" e trata ele mesmo, Capital, de fazer o Trabalho operar de acordo com seus interesses, impondo-lhe o ritmo e o modo de operação mais adequado aos seus objetivos.

Por entender que o "Trabalho" não tem interesse em "trabalhar", na medida em que seus ganhos não correspondem ao esforço efetivamente dispendido, o Capital não exige deste, que se identifique com seus interesses, mas apenas que opere de acordo com suas determinações, criando para tal, uma estrutura de controle adequada (supervisores, regras operacionais, definição de ritmos de produção, etc.).

Assim, quando um "operário" é demitido, por exemplo, você não o vê "chorando ou sentindo-se rejeitado por algo do qual, efetivamente, nunca fez parte".

Com relação ao Trabalho Indireto, entretanto, o que o Capital adquire é "Capacidade de Trabalho" e assume a expectativa que este trabalho vai se realizar, sem a necessidade de controles rigorosos como no caso do Trabalho Direto e, mais que isto, o Capital exige que este tipo de Trabalho se identifique ideologicamente com suas proposições - ninguém chega a Gerente de uma empresa privada se não demonstra identificação com os objetivos e propostas desta.

É fácil perceber-se esta identificação na situação de demissão - ao contrário do operário, o funcionário administrativo em geral, trata sua demissão como uma "rejeição", muito mais difícil de ser compreendida e absorvida, produzindo muitas vezes, até crises existenciais - uma conseqüência natural, na medida em que se dele foi exigida uma identificação ideológica e esta ocorreu, como justificar sua dispensa ?

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

O Texto Básico deste Tópico procura apresentar e discutir o conceito de Capital e o desenvolvimento de suas relações com o Trabalho, tratando de caracterizar a discussão, muito mais sob o aspecto sociológico que econômico, permitindo uma revisão crítica distinta da tradicional.

O entendimento de que Capital se caracteriza por consistir numa "relação social de subordinação", muito mais que pelos seus aspectos econômicos mais evidentes "dinheiro" e "propriedade", permite uma compreensão muito melhor das ações gerenciais - em última análise, ações que visam administrar o processo produtivo de modo a garantir um sistemático e permanente processo de "desvalorização do trabalho", levando à sua dominação através da subordinação de seus interesses aos interesses do Capital.

Outro aspecto a destacar no texto é a discussão do processo de divisão e fragmentação do Trabalho, que caracterizaram o desenvolvimento da indústria moderna, instrumentalizando este processo e possibilitando ao Capital que se "apoderasse" do conhecimento do Trabalho, submetendo-o aos seus ditâmes.

Também a diferença na relação entre "Capital e Trabalho Direto" e "Capital e Trabalho Indireto" foi objeto de discussão, procurando levar ao entendimento mais claro do papel representado pelo "setor gerencial", como instrumento central das estruturas empresariais.

TÓPICO 2

Dominação Social: Estruturas & Reprodução

Tópico 2 - Dominação Social: Estruturas & Reprodução

Estruturas de dominação social: aparelhos ideológicos de estado e o processo de reprodução de relações sociais. **Ética e Ação Gerencial:** discussão sobre o conceito de ética e o desenvolvimento das ações gerenciais.

A humanidade tem se caracterizado pela construção de sociedades fundadas em "estruturas de dominação", seja do branco sobre o negro, do homem sobre a mulher, do "desenvolvido" sobre o "subdesenvolvido", etc. Compreender como se estabelece esta "dominação" e, principalmente, como ela se mantém e se reproduz, é condição essencial para o melhor entendimento das responsabilidades individuais e coletivas neste processo, seja no interior das organizações, seja mesmo, nas relações sociais cotidianas. Louis Althusser nos propõe uma análise a partir do entendimento da dominação como consequência das relações econômicas de produção. Há muitas abordagens sobre a questão da ética, que vão desde a discussão filosófica mais profunda ao seu tratamento como meros sistemas de valores ligados à moral e aos costumes vigentes na sociedade. Torna-se necessária a conceituação de "ética" e sua análise em relação ao desenvolvimento das ações gerenciais.

Os objetivos deste Tópico são:

- 1. Permitir ao estudante, a melhor compreensão do papel representado pelas instituições e corporações na reprodução de sistemas ideológicos de dominação social;**
- 2. Situar a discussão do conceito de ética e seu entendimento no campo da ação gerencial.**

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Excluindo-se o início dos tempos (**paraíso** - para os religiosos ou **sociedade comunal** - para os comunistas), o homem tem sempre vivido em sociedades compostas de dominadores e dominados. - para os comunistas), o homem tem sempre vivido em sociedades compostas de dominadores e dominados.

Mas como se origina esta dominação e, mais importante ainda, como se reproduz?

É possível entender-se a origem da dominação pelo do uso da força, porém sua manutenção não pode ser atribuída apenas a este fator, na medida em que admiti-lo implicaria em assumir-se um mundo estático, onde a força estaria, desde sempre, nas mãos de um mesmo grupo social, o que, sabemos, esta longe da realidade.

O processo de dominação se reproduz, quase que exclusivamente, através das idéias, ou seja, domina-se os indivíduos originalmente, pelo uso da força e, mantém-se e amplia-se esta dominação pela utilização de um instrumental ideológico.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Como se dá a reprodução ideológica?

Louis Althusser⁸ discute este processo de reprodução ideológica de uma situação de dominação como uma das facetas do processo de reprodução das condições de produção de uma determinada economia.

Mas o que a "economia" tem com isto?

Para Althusser⁹, "**uma formação social que não reproduz as condições de produção, ao mesmo tempo que produz, não sobrevive**", ou seja, não é suficiente garantir a produção dentro de determinados parâmetros, sendo imprescindível que se trate de garantir a reprodução das condições econômico-político-sociais nas quais o referido processo de produção se desenvolve.

Registre esta informação: a frase apresentada em negrito é extremamente valiosa para a compreensão de como as relações se reproduzem autonomamente, independente de vontades individuais.

Entendendo-se que toda **formação social** é resultante de um **modo de produção dominante**, é óbvia a necessidade de se tratar da reprodução dos fatores componentes deste modo de produção: as **forças produtivas** e as **relações de produção** existentes.

E o que são forças produtivas?

As forças produtivas são de dois tipos: os **meios de produção**⁷ e a força de trabalho - composta dos indivíduos cuja capacidade de produção é transacionada no mercado.

E como se reproduzem os meios de produção?

A reprodução dos meios de produção - condições materiais de produção - como é possível de se supor, se dá, a partir da própria lógica produtiva, quando se procura comercializar os resultados da produção, de modo a gerar um excedente de seu valor de custo que garanta a renovação de seu estoque.

E a força de trabalho?

Quanto à reprodução da força de trabalho, esta se dá de duas formas: quantitativamente - através do salário - que responde não apenas às necessidades biológicas, **mas também históricas**:

EXEMPLO

Quando se criou o Salário Mínimo, por exemplo, este foi calculado a partir de uma "cesta básica" para uma família de 2 adultos e 2 crianças e, na sua composição, na ocasião, a única fruta que a compunha era a banana - na verdade, frutas como: uvas, melões, maçãs e outras, não faziam parte da cesta básica do pobre, pelo simples fato que eram importadas e não havia, ainda, se disseminado seu consumo.

Se pensarmos em um café da manhã para um trabalhador brasileiro, este deve ser composto por: pão, manteiga, leite e café - enquanto o café da manhã de um norte-americano, deve ser composto

⁷ Máquinas, instalações, ferramentas e matéria-prima necessárias à produção de bens e serviços.

por: bacon, sucrilhos, ovos e suco de laranja, o que caracteriza muito mais diferenças culturais que biológicas.

Quando foram divulgados os primeiros resultados do censo de 1990, causou espanto a informação que o brasileiro tinha mais aparelhos de televisão, que geladeiras - o sr. Joelmir Beting em seu comentário no Jornal da TV Globo comentou jocosamente, que isto se explicava pelo fato do pobre ligar a televisão e ver alguma coisa enquanto que, ao abrir a geladeira, nada tinha para ver.

Ora, longe de ser uma situação jocosa, na verdade o fato pode ser explicado de outra forma:

Se o pobre não tem carro, dinheiro, freezer, ou mesmo espaço físico para estocar mantimentos, como o fazem os membros das classes sociais mais favorecidas, ele transfere para o comerciante a tarefa da conservação dos produtos, adquirindo apenas o necessário para um consumo mais imediato (um pedaço de manteiga, um punhado de feijão, etc.), que garanta seu uso sem problemas relativos a deterioração ou outros, do gênero (como o fazia, quando a geladeira não era ainda, um bem popularizado).

Tal tipo de comportamento, evidentemente, despe a geladeira de sua característica de essencialidade, o que não pode-se dizer, da televisão, pois esta sim, é necessária, na medida em que pode constituir-se em principal ou única fonte de lazer e informação.

O que significa que, se fosse necessário incluir um dos dois objetos numa cesta básica, no atual contexto, se deveria incluir a televisão e não a geladeira.

Considerando-se que não é suficiente assegurar apenas as condições materiais de sua reprodução, é necessário também garantir sua reprodução qualitativa, que se dá, fundamentalmente, fora do local de trabalho (escola, família e outras instituições).

E isto não é importante para o "trabalhador"?
--

É claro que é, mas conforme nos afirma Althusser¹⁰, "a escola ensina a ler, escrever, contar e técnicas provenientes de uma cultura "científica" ou "literária", de acordo com as exigências da divisão social técnica do Trabalho (cargos)", em outras palavras, ao mesmo tempo que ela faz isto, ensina as regras do bom comportamento (conveniências a serem observadas, conforme o "posto" a ser ocupado), regras de moral, consciência cívica e profissional - regras de respeito à divisão sócio-técnica do Trabalho - regras da ordem estabelecida pela dominação de classe".

Assim, Althusser começa a apontar para a reprodução ideológica da estrutura social de dominação, já quando trata da reprodução da força de Trabalho, mas é na reprodução das relações de produção que Althusser nos dá sua grande contribuição:
--

Procure fazer o Exercício Interativo 3 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!
--

REPRODUÇÃO DAS RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

Entendendo as Relações de Produção como relações que se estabelecem entre os homens no processo produtivo, **Louis Althusser**¹¹ define dois tipos de **aparelhos**⁸ que tratam da reprodução destas relações: os **Aparelhos Repressivos de Estado**:

EXEMPLO

Aí compreendidos os aparelhos pertencentes, em sua maioria, ao domínio público, tais como: o governo, a administração, o exército, a polícia, os tribunais, as prisões, etc.

e os **Aparelhos Ideológicos de Estado**

EXEMPLO

Pertencentes, na maioria, ao setor privado, quais sejam: os aparelhos religiosos (igrejas), escolar, familiar, jurídico, político (partidos), sindical, de informação (imprensa, rádio, TV, etc.), cultural (letras, belas-arts, esportes, etc.).

Mas tudo é Estado?

Althusser¹², em seu texto, nos cita Gramsci, segundo o qual, a distinção entre público e privado é uma distinção intrínseca ao direito burguês, o que implica em assumir com o termo **Estado**⁹, não apenas aquelas atividades ligadas ao governo, mas a todo o conjunto da sociedade.

E o que fazem os tais "Aparelhos de Estado"?

Para Althusser¹³, todos os Aparelhos de Estado, funcionam através da combinação da **repressão** e da **cooptação ideológica** como instrumentos de ação.

E qual a diferença entre estes "aparelhos"?
--

Os Aparelhos Repressivos de Estado são aqueles que funcionam, primariamente através da repressão e secundariamente através da ideologia¹⁰, enquanto os Aparelhos Ideológicos de Estado se caracterizam pela utilização primária da educação ideológica e, secundariamente e da repressão.

Mas quem domina estes "aparelhos"?

É importante que se afirme a unidade de ação destes "aparelhos", em outras palavras, "nenhuma classe pode, de forma duradoura, deter o poder do Estado sem exercer, ao mesmo tempo, sua hegemonia sobre e nos Aparelhos Ideológicos de Estado" - entretanto, deve-se ressaltar que nenhum "aparelho"

⁸ Estruturas sociais.

⁹ Estado é o conjunto de atividades práticas e teóricas através do qual a classe dominante não apenas justifica e mantém sua dominação, mas consegue preservar o consenso ativo do dominado. (Gramsci)

¹⁰ Segundo Carlos Henrique Escobar, ideologia é um sistema de representações que possui lógica e que se apresenta através de imagens, mitos, idéias ou noções, cumprindo funções na sociedade.

atua apenas reproduzindo uma ideologia dominante, sendo freqüente que se identifiquem contradições nestas ações.

Como atuam os Aparelhos de Estado?

Todos os Aparelhos de Estado funcionam através da repressão e ideologia.

Enquanto os Aparelhos Repressivos de Estado compõem um todo organizado, com os componentes centralizados por uma unidade de direção; os Aparelhos Ideológicos de Estado são múltiplos, distintos e relativamente autônomos.

Enquanto a unidade dos Aparelhos Repressivos de Estado é assegurada por sua organização centralizada, unificada sob a direção dos representantes de classes no poder, a unidade dos Aparelhos Ideológicos de Estado é assegurada, geralmente, de maneira contraditória, pela ideologia dominante - a da classe dominante.

Mas qual é então o papel destes "aparelhos"?

O papel dos Aparelhos Repressivos de Estado é garantir as condições políticas de reprodução das relações de produção (relações de exploração), enquanto o papel dos Aparelhos Ideológicos de Estado é garantir a reprodução das relações de produção sob o "escudo" dos Aparelhos Repressivos de Estado. É neles que se desenvolve o papel da ideologia dominante, que detém o poder de Estado.

E que são Aparelhos Repressivos de Estado?

O aparato policial, jurídico e a administração pública, por exemplo.

Procure fazer o Exercício Interativo 4 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Quais são os Aparelhos Ideológicos de Estado e que exemplo de suas ações, podemos ter?

Religioso (Igrejas) - que desenvolve um discurso conformista, em relação à situação econômica, remetendo a questão da justiça ou da desigualdade social para ser resolvida num plano espiritual, procurando garantir isto através do estabelecimento de princípios ou mandamentos "divinos" que, na verdade, espelham muito mais a determinação de regras de comportamento social convenientes para a manutenção de uma estrutura de dominação vigente, do que recomendações de nível espiritual.

Escolar - que "ensina" regras de tratamento pessoal (internas e externas à situação de produção), refletindo as "diferenças sociais" impostas pelo "saber" e a hierarquia de cargos, em outras palavras, "ensinando a cada um a se comportar conforme a posição que ocupa na sociedade".

Familiar - seja através de uma pretensa divisão sexual de tarefas (**tarefas caseiras internas atribuídas às mulheres e tarefas caseiras externas aos homens**); da criação e perpetuação de

regras para definição de hereditariedade no nome (**privilegiando o nome do homem**) ; do tratamento da sexualidade diferenciadamente (**homens = liberdade x mulheres = repressão**).

De Informação - utilização de histórias em quadrinhos como instrumento de veiculação de mensagens ideológicas (**vide personagens de Disney, onde o Tio Patinhas explora riquezas naturais dos povos menos desenvolvidos; a concentração de dinheiro nas mãos do capitalista - pretensamente mais preparado para gerenciá-lo; os personagens das estórias passadas na América Latina - sempre retratados como pobres, necessitados de orientação, etc.**); manipulação de informações por Emissoras de TV e Jornais **exemplo do bombardeio norte-americano à Líbia, há anos atrás, quando se noticiava que os Estados Unidos haviam acabado de bombardear "centros de treinamento de terroristas" e na verdade bombardeavam acampamentos civis - exemplo de se noticiar que consumo per capita de papel higiênico na extinta União Soviética, na ocasião, era de 4 rolos por ano enquanto se omitia que no Brasil, era de 1,5).**

Procure observar com atenção os noticiários de jornais e verifique a diferença no texto ou na apresentação da notícia, de um canal de TV para outro.

Cultural - conceito estético de beleza, como consequência da dominação (**a questão da beleza da mulher, associada à sua fragilidade**); personagem de filmes norte-americanos (**apresentação dos mexicanos e outros membros de minorias, depreciativamente**); imposição de padrões musicais (**domínio da música de língua inglesa**); cultura da superioridade racial do branco sobre o negro (**expressões como: "ovelha negra", "câmbio negro", "patinho feio"; piadas depreciativas; tratamento depreciativo - no diminutivo ou aumentativo, quando se trata de menosprezo ou ameaça, etc.**); história contada pelos vencedores (**exemplo da Guerra do Paraguai - que nos retrata como heróis e se esquece de que, em verdade, a guerra teria sido provocada pela Inglaterra, temerosa dos efeitos dos avanços do "processo de industrialização" do Paraguai nas suas relações comerciais - exemplo das Invasões Holandesas, em que Calabar é apontado como traidor e um índio e um negro apontados como heróis - evidentemente, na ótica dos portugueses, não na de seus povos, que eram mortos ou escravizados pelos mesmos portugueses**).

Esportes - as demonstrações de superioridade racial - através da prática de esportes por "gigantes" - função de uma melhor alimentação, preparo, infraestrutura, etc.- esportes de brancos e de negros (**sob a argumentação de diferenças em estrutura muscular, por exemplo**).

Ora, tendo em vista o que foi dito até agora, é possível afirmarmos que o processo de reprodução das relações de dominação existentes em uma sociedade é desenvolvido independente de vontades individuais, sendo consequência direta da estrutura econômica que caracteriza um determinado modo de produção dominante.

Registre esta informação: e lembre-se da frase ressaltada anteriormente que diz como as relações se reproduzem autonomamente, independente de vontades individuais.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o primeiro objetivo deste Tópico:

Permitir ao estudante, a melhor compreensão do papel representado pelas instituições e corporações na reprodução de sistemas ideológicos de dominação social.

- 1 - Faça uma pesquisa sobre "*estruturas de dominação social*".
- 2 - Comente sobre o papel representado pelas ações gerenciais no processo de dominação?

Ética & Ação Gerencial

Discussão sobre o conceito de ética e o desenvolvimento das ações gerenciais.

Há muitas abordagens sobre a questão da ética, que vão desde a discussão filosófica mais profunda ao seu tratamento como meros sistemas de valores ligados à moral e aos costumes vigentes na sociedade. Torna-se necessária a conceituação de "ética" e sua análise em relação ao desenvolvimento das ações gerenciais.

O objetivo desta discussão é tentar situar a discussão de conceitos de ética e seu entendimento no campo da ação profissional, de modo a permitir ao estudante, o exercício de uma crítica permanente de suas próprias reflexões e ações.

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Passamos por um período em que a preocupação com a ética passava distante até mesmo da Academia, ou seja, nem pesquisadores de ciências sociais pareciam dar importância à discussão sobre aspectos éticos.

Acostumamo-nos (mal) a dizer que vivíamos uma fase de crise ética e moral, na qual o valor máximo da sociedade caracterizava-se pelo que ficou conhecido como "**Lei de Gerson**"¹¹.

Mas o que isto provocou?

Este pensamento parece haver dirigido nosso comportamento: passamos a viver em cidades onde os mínimos conceitos de cidadania, de respeito aos direitos do próximo, como parar um automóvel em um sinal vermelho no trânsito, jogar lixo em cestas coletoras, passaram a ser práticas de "idiotas"; as práticas profissionais passaram a caracterizar-se por relações de competição desenfreada e, assim por diante.

¹¹ Alusão a um "infeliz" anúncio de cigarros protagonizado por conhecido jogador de futebol, no qual este afirmava que "o importante é levar vantagem em tudo" e que ficou conhecido como a "Lei de Gerson" e como característica fundamental do comportamento da sociedade brasileira - algo do tipo "os fins justificam os meios".

E mudou alguma coisa ultimamente?

Parece que sim, pois de repente e, como parece acontecer com a **moda do vestuário**, a Ética entrou na moda, ou seja, todos falam de ética, todos condenam a "Lei de Gerson", todos parecem preocupar-se com a recuperação de padrões mínimos de comportamento social.

EXEMPLO

É importante que se compreenda o "modismo", pois, da mesma forma que a moda no vestuário é determinada, não pelo comportamento espontâneo do consumidor, mas por todo um trabalho de mídia - resposta a decisões de ordem econômico-financeira da indústria do setor, a "moda da ética", embora desejemos que "pegue", tem muito a ver com interesses de setores econômicos - quando foi conveniente a recuperação de alguns valores, em nome da necessidade de legitimação do processo de deposição de um Presidente eleito e, cujo comportamento e atitudes constituíam-se em verdadeira afronta ao país procurou-se lançar e divulgar a "moda da ética na política" **(na verdade, aí estava o mote para o incentivo a uma campanha popular de deposição - embora possamos duvidar que esta seria a verdadeira razão mobilizadora do grande capital nacional, de comportamento quase sempre semelhante ao do deposto Presidente).**

Isto não é positivo?

É claro que sim, mas nesta "verdadeira onda de ética", alguns conceitos tem sido equivocadamente tratados. Por exemplo, fala-se em "ética na política" quando se quer referir à honestidade do político ou ao cumprimento das obrigações de um servidor público, como se estas duas coisas (honestidade e cumprimento dos deveres) não fossem uma obrigação primária de qualquer cidadão.

Talvez a questão esteja mal colocada, não?

Parece que sim, pois a questão ética tem sido discutida com base em aspectos ligados à "moral e bons costumes" vigentes na Sociedade. Assim, esta questão tem repousado mais sobre práticas individuais no exercício profissional - independente do fato de tais práticas conformarem, em seu conjunto, uma estrutura social complexa e inter-relacionada.

Em outras palavras, não se tem procurado identificar a existência de fatores nucleares, unificadores da ação técnica, verdadeiramente responsáveis pela definição de uma "racionalidade técnica" - o que não apenas instrumentaliza a legitimação de uma determinada estrutura de dominação, mas subscreve eticamente, as referidas práticas profissionais.

Embora seja possível encontrarmos uma enorme diversidade de conceitos de ética, adotaremos o seguinte, como base de reflexão:

Ética pode ser entendido como um padrão de comportamento individual e social determinado pela ideologia assumida pela maior parte da sociedade.

A reflexão pode ser feita a partir da discussão de alguns conceitos que compõem esta "definição": **padrão de comportamento; ideologia e; assumida pela maior parte da sociedade.**

Por "**padrão de comportamento**" é possível entendermos algo que se concretiza através do desenvolvimento de uma série de atitudes individuais coerentes e compatíveis entre si, definindo uma determinada linha de conduta social. Ou seja, alguma coisa com consistência tal, que possa ser repetida.

Já, por "ideologia" podemos adotar a definição de Escobar¹⁴:

"... Ideologia é um sistema de representações que possui sua lógica e que se apresenta através de imagens, mitos, idéias ou noções, cumprindo funções na sociedade..."

"...Ideologia não é subjetividade, ela é objetiva, são relações sociais e práticas sociais, ela é um efeito das estruturas nas formas de práticas sociais específicas. É por isso que não se pode pensar uma formação social sem ideologia..."

Aqui, parece importante recorrer ao que nos diz Pierre Ansart¹⁵, sobre **mitos e ideologias**:

"... a vida política se desenrola permanentemente no plano das ações e no plano da linguagem e a produção ideológica não cessa de acompanhar o conjunto dos empreendimentos, das tentativas e das decisões, assim, a dimensão essencial de toda sociedade política é a constituição e a renovação de um imaginário coletivo, através do qual a comunidade aponta a sua identidade, as suas aspirações e as linhas gerais da sua organização..."

"... a vida social e particularmente a vida política, supõem, de modo permanente, a produção de significados a evocação e legitimação dos objetivos..."

"... a estátua fala da grandeza do herói e do respeito que lhe é devido; a dimensão do quadro expressa a importância do líder. Assim, tanto a cidade moderna como a antiga são ricas de signos, de evocações, de evidências políticas, e cada revolução gera uma atividade febril para a mudança dos signos, a destruição de estátuas que se tornam escandalosas, a mudança dos nomes das ruas, ou até das cidades. O mesmo ocorre com o gesto, o caminhar, o cumprimento e até a postura física, a insígnia, o terno, ou um detalhe do vestuário que são ao mesmo tempo signo de adesão e, para outrem, evocação de significados políticos."

"... toda sociedade cria um conjunto coordenado de representações, um imaginário através do qual ela se reproduz e que designa em particular o grupo a ele próprio, distribui as identidades e os papéis, expressa as necessidades coletivas e os fins a alcançar. Tanto as sociedades modernas, como as sociedades sem escrita, produzem esses imaginários sociais, esses sistemas de representações, através dos quais elas se autodesignam, fixam simbolicamente suas normas e seus valores."

Para entendermos o conceito de "**assumido pela maior parte da sociedade**", primeiro é preciso que nos dispamos da ingenuidade de nos crermos parte de uma sociedade sem dominados e dominadores - sendo mais objetivo, desde a "saída do paraíso" que o homem vive em sociedades caracterizadas pela existência de uma relação de dominação entre grupos sociais, o que nos leva a refletir sobre a prática destes grupos, seja no sentido da manutenção de uma dada relação de dominação, seja no sentido de

sua superação e, aqui, parece de suma importância rever Louis Althusser¹⁶, em sua discussão sobre **reprodução de relações sociais de dominação**¹².

Ou seja, a **"vontade da maioria"** é na verdade, a vontade do grupo hegemônico de poder na sociedade e que, através dos diversos Aparelhos de Estado, trata de impor esta "vontade" ao conjunto da sociedade.

Após esta rápida análise torna-se possível revermos a definição de Ética originalmente apresentada, despindo-a de um caráter de neutralidade aparente:

Ética pode ser entendido como um padrão de comportamento ideologicamente determinado pelo grupo hegemônico¹³ na sociedade e, necessário à manutenção e ampliação de uma situação de dominação econômica, política e social.

Tal conclusão, entretanto não deve significar um rompimento unilateral com o compromisso ético e sim, o desmascaramento do mesmo, enquanto instrumento ideológico de dominação, gerando a necessidade da redefinição deste "Código de Ética", no sentido da construção de uma sociedade mais justa, onde as oportunidades e direitos não sejam a consequência do poder econômico individual ou de grupos, mas sim, das necessidades e potencialidades do homem.

Registre esta informação: ela busca caracterizar a ética como instrumento de libertação e não de proteção de interesses dos grupos hegemônicos.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Ao final, parece-nos que é razoável pensar na possibilidade de um compromisso ético individual e não, coletivo como pretendem as imposições corporativas em geral.

Como então, permear a prática profissional com uma postura ética tal que, independentemente das questões levantadas, se respeite a individualidade do "paciente da ação" e não se constitua em instrumento de ampliação da dominação ideológica exercida na sociedade, ou melhor, como exercer esta prática de modo que, ao invés dela constituir-se em instrumento de dominação, seja, um instrumento de emancipação do homem?

¹² Althusser afirma a existência de duas práticas complementares no processo de reprodução de relações sociais de dominação: a da repressão e a da cooptação ideológica. Afirma ainda, a existência de dois tipos de "aparelhos reprodutores da ideologia dominante": os Aparelhos Repressivos de Estado e os Aparelhos Ideológicos de Estado.

Para Althusser, os Aparelhos Repressivos de Estado, são aqueles que atuam primariamente através da repressão e secundariamente através da ideologia - ligados diretamente às atividades governamentais (polícia, exército, aparato jurídico, etc.), enquanto os Aparelhos Ideológicos são aqueles que tratam primariamente da conquista ideológica dos indivíduos, através de processos educativos e secundariamente, de reprimirem aqueles não "conquistados" - seriam os Aparelhos ligados à vida privada, tais como a Igreja, a Escola, o Aparelho Cultural, a Imprensa, etc.

Tais Aparelhos permanentemente produzem e veiculam mensagens ideológicas que reforçam uma relação de dominação na sociedade, tais como mensagens religiosas de "conformação social", de "superioridade racial", de "superioridade de sistemas econômicos".

¹³ Fração de grupo social detentor de poder e controle sobre os demais membros do grupo.

A resposta a esta questão parece ser, como se disse, o reconhecimento da necessidade de um processo de conscientização do Gerente, de modo que sua prática seja, mais que tudo, um forte elemento de catalisação de forças no sentido de sua libertação/emancipação.

Mais que isto, é possível que esta postura ética seja muito mais um compromisso individual que coletivo, daí a importância da reflexão e autocrítica permanente a ser desenvolvida pelo Gerente.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 2

Considerando o segundo objetivo deste Tópico:

Analisar o processo de divisão e fragmentação do trabalho como instrumentos de dominação ideológica.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*divisão do trabalho*"

2 - Descreva , com suas palavras, como se desenvolve a subordinação do Trabalho ao Capital, através deste processo.

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

Segundo Althusser, toda Formação Social necessita:

1 - Produzir

2 - Reproduzir as Condições de Produção

2.1 Reprodução das Forças Produtivas

Meios de Produção
Processo de Comercialização
Força de Trabalho
Quantitativamente
Qualitativamente

2.2 Reprodução de Relações de Produção

Aparelhos Repressivos de Estado
Sistema Jurídico
Polícia
Exército
Aparelhos Ideológicos de Estado
Escola
Religião
Cultura
Famílias
Partidos
....

Além disso, este texto de conclusão procura realizar uma breve discussão sobre o conceito de ética e sua aplicabilidade no campo das ações gerenciais, questionando a possibilidade de uma definição coletiva de ética e afirmando a hipótese da ética ser tratada como uma questão individual.

Partindo de uma definição ampla do conceito de ética

"Ética pode ser entendido como um padrão de comportamento individual e social determinado pela ideologia assumida pela maior parte da sociedade."

E após o detalhamento analítico desta "definição", chegando a:

"Ética é o conjunto de atitudes que estabelecem um compromisso com a libertação do homem de suas amarras psico-sociais, possibilitando-lhe a plena realização."

Que seria resultado de um compromisso individual com a construção de uma sociedade mais justa.

MÓDULO II

TEORIAS ORGANIZACIONAIS

MÓDULO II - TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Um aspecto de fundamental importância para a compreensão dos sistemas e práticas gerenciais correntes, é o conhecimento a respeito dos principais paradigmas de interpretação da realidade social, base das ações do processo de formulação das Teorias Sociais, como fundamento da construção das teorias organizacionais que, em última análise e, como consequência dos modelos de análise adotados, definem os instrumentos de ação gerencial.

A partir de uma análise crítica do contexto e da identificação dos paradigmas que fundamentam a construção da teoria social, é possível a realização de uma análise mais aprofundada da proposta de teoria organizacional, conhecida como "Teoria Geral da Administração", desmascarando seu conteúdo ideológico, permitindo uma revisão da "história do pensamento administrativo".

A partir deste ponto, torna-se necessária a apresentação de uma proposta teórica alternativa à "Teoria Geral da Administração" e, neste sentido, é discutida a "Teoria Social Crítica" como base de fundamentação de uma "Metodologia Crítica de Análise Organizacional" - base de formulação de uma "Teoria Organizacional Crítica".

Os objetivos deste Módulo são a realização de uma revisão crítica das Teorias Organizacionais e o conseqüente "repensar" da história do pensamento administrativo, sob uma ótica distinta daquela tradicionalmente vista através das "Escolas de Administração" e; desenvolvimento e aplicação de Metodologia de Análise Organizacional, com base na "Teoria Social Crítica".

O alcance destes objetivos deve se dar a partir da apresentação dos principais "paradigmas" de interpretação da realidade social, base de construção das Teorias Organizacionais e, promoção de uma análise crítica da proposta teórica tradicional (Teoria Geral da Administração), levando a seu desmascaramento, enquanto instrumento ideológico de dominação e; do conseqüente "repensar" da história do pensamento administrativo, sob uma ótica distinta daquela tradicionalmente analisada nas "Escolas de Administração", além da apresentação dos principais fundamentos da "Teoria Social Crítica" como base de construção de uma "Teoria Crítica das Organizações", apresentando ainda, uma Metodologia de Análise Organizacional e sua conseqüente aplicação à análise da ação gerencial.

TEXTO DE INTRODUÇÃO MODULAR II

Este Módulo de Estudos é composto dos seguintes Tópicos: Teoria Organizacional & Pensamento Administrativo - Teoria Organizacional Crítica.

Outro aspecto relevante a ser estudado, como base de entendimento das Teorias Organizacionais, diz respeito à estruturação de paradigmas de interpretação da realidade social e das ciências sociais, base de formulação de teorias e ação social. Em outras palavras, como a "formulação de teorias sociais" não é algo concreto e objetivo, longe disso, caracteriza-se principalmente pela composição de um conjunto de relações abstratas e subjetivas, é necessário que se faça a escolha das "lentes" que permitam a observação da realidade.

É fácil perceber-se a diversidade de "compreensões" possíveis de se atingirem, a partir do observador, recorrendo à lembrança de um simples exercício, certamente já vivido por quantos atuam na área do comportamento humano, que é o de encenar-se uma estória e a seguir, interrogar as pessoas que observaram seu desenvolvimento, descobrindo-se que, dificilmente será dada uma mesma versão para o ocorrido.

É natural, que conhecimentos anteriores, comportamentos, conceitos ou preconceitos desenvolvidos ao longo da vida, independentemente de outros fatores tais como: posição de observação, capacidade visual, auditiva, etc., influenciem a versão contada da estória.

Se isto já ocorre com a simples observação direta de fatos corriqueiros, imaginar que seria diferente com o complexo conjunto de relações desenvolvidas e vividas pelos homens socialmente, é no mínimo uma inocência que nem as crianças de hoje possuem.

Voltando à idéia das "lentes" ou instrumentos de análise do contexto de relações sociais concretas, é possível verificarmos que independente do desenvolvimento de instrumentos específicos de análise de cada área de relacionamento, é possível a utilização do que, metaforicamente poderíamos chamar de "grandes lentes angulares", que permitem a visualização do conjunto de relações como um todo, que podemos chamar de "correntes da teoria social".

Considerando-se que esta "correntes" conduzem a distintas "compreensões" do "contexto" e estas, naturalmente, ao desenvolvimento de "correntes" específicas, relativas a cada área de relacionamento social que conduzem, finalmente, às técnicas de intervenção sobre a realidade, não apenas torna-se óbvia a existência de inúmeras teorias, abordagens, técnicas, como também torna-se óbvio que os efeitos destas últimas, ou melhor, sua eficiência, está intimamente ligada ao modo como o "gerente " compreende o mundo à sua volta.

Com relação ao exame das Teorias Organizacionais que fundamentam as ações gerenciais e a partir da compreensão dos paradigmas básicos da formulação de teorias sociais comentados acima, é possível a realização de uma crítica a estas propostas teóricas tradicionais que, via-de-regra, procuram mascarar sua identificação ideológica com esta ou aquela corrente de pensamento servindo muito mais como instrumentos ideológicos de dominação do que qualquer outra coisa. Neste sentido, a realização de uma revisão crítica da conhecida "Teoria Geral da Administração" torna-se essencial para que possamos recolocar a questão do papel reservado às Teorias Organizacionais no processo de construção social.

A partir desta crítica e de um conseqüente "repensar" da história do pensamento administrativo, impõe-se então, a necessidade de definição de um modelo teórico alternativo, que permita uma ação mais independente em relação às estruturas de dominação social vigentes.

Dentre as teorias sociais, capazes de servir de base à construção de uma interpretação menos dogmática das relações entre os homens, portanto, a que se insinua como a mais capaz de conduzir à construção de uma "Teoria Organizacional" mais independente, apesar da pressão exercida pela estrutura social sobre nossas atitudes e comportamentos, parece ser a Teoria Crítica, corrente de pensamento desenvolvida na Escola de Frankfurt, cuja base situa-se no entendimento do movimento provocado pelas forças sociais contraditórias, a conseqüente ação das estruturas sociais de intermediação destas contradições, o reconhecimento da "não neutralidade da ciência", portanto da relação entre conhecimento e interesse, na análise da totalidade e na argumentação dialética.

Definidas as bases teóricas de construção de uma Teoria Organizacional Crítica, o passo seguinte, parece consistir na sua aplicação às estruturas e práticas gerenciais.

Tal teoria possibilita o desenho de um modelo geral de análise social, aplicável à organização do Estado e da Organização produtiva em particular, que pode consistir em forte instrumento para a compreensão de comportamentos de grupos sociais, enriquecendo a prática gerencial.

Na verdade, este modelo pode até ser melhor compreendido, enquanto uma metodologia crítica de análise organizacional, permitindo uma visão dialética das questões organizacionais e administrativas

caracterizando uma ótica distinta daquela eminentemente técnica, da análise estrutural-funcional ou da eminentemente comportamental da análise institucional-cultural.

Isto posto, torna-se evidente a necessidade de realização de uma análise crítica da ação gerencial, tratando de desnudar o conteúdo ideológico da prática gerencial, permitindo assim, não apenas uma melhor compreensão destas práticas, mas principalmente o questionamento crítico das mesmas.

TÓPICO 3

TEORIA ORGANIZACIONAL & PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

TÓPICO 3 - TEORIA ORGANIZACIONAL & PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Construção de Paradigmas: natureza das ciências sociais, natureza das sociedades. paradigmas básicos das Teorias Sociais. **Teoria Geral da Administração:** crítica da Teoria Geral da Administração - desideologização da proposta teórica tradicional. **Organização Social do Trabalho:** descrição do processo histórico de organização do trabalho no contexto capitalista de produção.

O conjunto de conhecimentos que caracterizam o campo de estudo da Filosofia, entre outras coisas, nos permite a definição de "lentes", através das quais podemos observar e interpretar a realidade que nos cerca. A identificação destas "lentes", bem como, a percepção de qual ou quais nós utilizamos na construção das Teorias Sociais, é elemento fundamental para compreensão e crítica destas últimas.

Uma Teoria que se apresenta como "Geral", pretende constituir-se em "verdade" e, como tal, aplicável a qualquer contexto. É necessário que se produza uma crítica consistente à tradicional proposta de uma Teoria Geral da Administração, o que só pode ser feito, a partir de seu "desmascaramento ideológico", de modo que percebamos qual seu real papel na estruturação e administração do Trabalho. A partir da crítica realizada e que, questiona esta "Teoria" como uma "verdade absoluta", torna-se necessário, que se recontem a história da organização e administração do Trabalho, a partir de paradigmas alternativos.

Os objetivos deste Tópico são:

- 1. Discutir os principais “paradigmas” de interpretação da realidade social, base de construção das Teorias Organizacionais.**
- 2. Realizar análise crítica da proposta teórica tradicional (Teoria Geral da Administração).**
- 3. Rever a história do pensamento administrativo.**

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Estudar as questões relativas à organização e administração do processo produtivo, justifica-se pela própria importância do tema para o desenvolvimento do homem, particularmente a partir de uma visão marxista, que entende o modo de organização e funcionamento deste processo, como determinante das demais relações sociais.

Há, no entanto, diversas formas de se proceder a este estudo, como a própria bibliografia a respeito do assunto já o demonstra; porém, são reduzidos os estudos que partem de uma investigação acerca das bases filosóficas e sociais que fundamentam o corpo teórico existente acerca da administração.

E qual o objetivo da definição de um corpo teórico sobre práticas profissionais?

Qualquer proposta de elaboração teórica sobre um determinado campo das relações sociais, tem por objetivo final, gerar instrumentos de intervenção capazes de conduzir ou transformar uma dada situação e, neste sentido, precisa referenciar-se a algum modelo de interpretação da realidade, pois é a

partir desta visão de mundo, com seus pressupostos e conceitos, que a Teoria desenvolve sua análise e instrumentos de ação.

Burrell & Morgan¹⁷ tratam desta questão, discutindo, em primeiro lugar, o que se assume e se entende por natureza da ciência social, em segundo lugar, quais os pressupostos para o entendimento da natureza da sociedade, para em seguida, tratar da definição de quatro **paradigmas**¹⁴ básicos da sociologia, a **nortear as formulações de teorias sociais**¹⁵.

Mas o que estes "paradigmas" tem a ver com as "teorias"?

Segundo estes autores, a teoria social pode ser concebida, e normalmente o é, a partir de quatro paradigmas que, por sua vez, fundamentam-se em diferentes conjuntos de pressupostos acerca da ciência social e da sociedade, formando bases conceituais, mutuamente exclusivas, do mundo social, cada qual fundamentando uma análise distinta das demais.

Mas o que isto tem a ver com teoria organizacional?

O campo organizacional, como os demais, tem uma grande parte de suas teorias e pesquisas balizadas pelos limites de um destes paradigmas, o que implica em afirmar que, boa parte das teorias sociais é construída dentro de limites bastante estreitos de interpretação. Tal fato leva a que visões distintas, ainda que dentro de um mesmo paradigma, sejam percebidas apenas como pontos de vista alternativos sem maior significado. A possibilidade de entendimento destes pontos de vista é razão direta do conhecimento que o cientista social tenha acerca do seu próprio e dos demais.

Assim, o ponto de partida da análise, é o reconhecimento de que todas as teorias organizacionais são baseadas na filosofia da ciência e na teoria social.

Registre esta informação: ela trata de situar a "Teoria Organizacional", dentro de linhas de pensamento filosófica ou sociológica e não como algo completo em si mesmo.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Natureza da Ciência Social

Para Burrell & Morgan¹⁸ é possível conceituar-se ciência social, em termos de quatro conjuntos de pressupostos filosóficos que subscrevem as teorias sociais: a ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia.

O que vem a ser ontologia?

¹⁴ Paradigmas podem ser entendidos como conjunto de pressupostos básicos, configurando modelos que subscrevem linhas de referência na formulação de teorias sociais.

¹⁵ Poderíamos dizer que os paradigmas constituem-se em "lentes" através das quais observamos e entendemos a realidade. Evidentemente que nosso diagnóstico desta realidade, bem como a elaboração de instrumentos de intervenção sobre a mesma, irão refletir a "cor da lente utilizada".

A ontologia, trata da essência do fenômeno investigado. Cientistas sociais se vêm à frente de uma série de questões ontológicas: se a realidade é externa ao indivíduo ou produto de consciência individual; se é de natureza objetiva ou produto do conhecimento, etc.

E epistemologia?

Quanto à epistemologia, sua preocupação consiste em procurar compreender como é possível entender o mundo social e transmitir este conhecimento, ou seja, que formas de conhecimento podem ser obtidas e como verificar o que é falso e o que é verdadeiro. Outras questões dizem respeito a saber se é possível identificar a natureza do conhecimento como firme, real e capaz de ser comunicada de forma tangível, ou maleável, subjetiva, espiritual e transcendental, baseada na experiência pessoal.

O que caracteriza a preocupação com natureza humana, neste estudo?

Quanto à natureza humana, a preocupação maior reside na tentativa de entendimento do relacionamento entre o homem e seu ambiente. É possível encontrar-se nas ciências sociais, quem veja o comportamento humano como produto do ambiente e outros, que o entendam como criador deste.

E o que tem a ver a metodologia com isso tudo?

Quanto às implicações na natureza da metodologia, ou seja, na forma de obtenção de conhecimentos, é possível afirmar-se a importância da definição das questões de ordem ontológica, epistemológica e da natureza humana, sendo que, existem metodologias que empregam, nas pesquisas em ciências sociais, métodos das ciências naturais, em busca de leis universais que expliquem e governem a realidade observada, ou métodos de pesquisa mais sofisticados, que tratem de analisar os relacionamentos e regularidades dos elementos componentes do mundo social.

Burrell & Morgan esquematizam estes diversos pontos de partida, no quadro que se segue:

DIMENSÃO SUBJETIVA - OBJETIVA

ABORDAGEM SUBJETIVISTA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

ABORDAGEM OBJETIVISTA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

NOMINALISMO	ONTOLOGIA	REALISMO
ANTI-POSITIVISMO	EPISTEMOLOGIA	POSITIVISMO
VOLUNTARISMO	NATUREZA HUMANA	DETERMINISMO
IDEOGRÁFICO	MÉTODO DE PESQUISA	NOMOTÉTICO

Esta classificação propõe a realização de debates sobre as questões ontológicas, epistemológicas, da natureza humana e sobre a metodologia:

Com relação ao debate ontológico: nominalismo x realismo; é possível afirmar que, o nominalismo assume que o mundo social externo ao conhecimento do indivíduo, é feito de nomes, conceitos e

rótulos, usados para estruturar a realidade, entendendo a não existência de uma estrutura real e; o realismo, por sua vez, entende que o mundo social é externo ao conhecimento do indivíduo e feito de estruturas firmes, tangíveis e relativamente imutáveis, ou seja, nomeadas ou não, as estruturas existem, numa visão de que o mundo social existe, independentemente de uma apreciação individual e é tão concreto quanto o mundo natural.

Registre esta informação: este debate é bastante importante para a análise da "Teoria Geral da Administração", como você verá mais adiante.

Quanto ao debate epistemológico: anti-positivismo x positivismo; é possível afirmar-se, em relação ao positivismo, que este procura explicar e predizer o que acontece no mundo social, a partir das suas regularidades e relacionamentos causais entre seus elementos constituintes, sendo identificado como uma abordagem tradicionalista e; o anti-positivismo, entende que o mundo é relativista e só pode ser entendido a partir do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos com as atividades que estão sendo estudadas.

Com respeito à natureza humana: voluntarismo x determinismo, enquanto o determinismo entende o homem como sendo completamente determinado pela situação e ambiente em que se localiza; o voluntarismo o entende, como completamente autônomo e auto-construído, responsável pela construção do mundo social.

O debate sobre a metodologia: ideográfica x nomotética, apresenta uma conceituação de ideográfica, como sendo a metodologia que procura entender o mundo social, a partir da obtenção de informações de 1ª mão, do sujeito investigado, através da exploração de seu background, história de vida e análise de considerações subjetivas; enquanto que por nomotética, entende-se a utilização de métodos das ciências naturais, como testes científicos com o uso de técnicas de análise quantitativa de dados e testes de hipóteses.

Estes debates sobre os pressupostos básicos levou a que as posições extremas, caracterizassem as duas maiores tradições intelectuais a dominar o pensamento humano: o **Positivismo Sociológico**¹⁶ e o **Idealismo Germânico**¹⁷:

Procure fazer o Exercício Interativo 3 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Natureza da Sociedade

Quanto aos pressupostos relativos à natureza da sociedade, para Burrell & Morgan¹⁹ é possível afirmar-se o alinhamento de todas as abordagens, numa ou noutra linha de pensamento, ainda que, muitas vezes, isto não se verifique de forma explícita, ou seja, diferentes teorias apresentam diferentes perspectivas ou abordagens, refletindo uma visão particular da natureza do sujeito sob investigação.

E que linhas de pensamento são estas?

¹⁶ Considera-se Positivismo Sociológico à visão dos teóricos sociais que, de uma forma conjunta, adotam os modelos e métodos das ciências naturais no estudo da sociedade, com uma abordagem realista, do ponto de vista ontológico; positivista, do ponto de vista epistemológico; determinístico, com respeito ao entendimento da natureza humana.

¹⁷ O Idealismo Germânico, é um pensamento diametralmente oposto ao Positivismo Sociológico, entendendo que a realidade do universo encontra-se no espírito, na idéia, mais que no que pode ser percebido, sendo nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico.

Em meados do século passado se assistiu à tentativa de um grande número de sociólogos em delinear as diferenças entre as várias escolas de pensamento e os conjuntos de pressupostos que as fundamentam, através do debate sobre as questões da ordem e do conflito.

O encerramento do debate ordem x conflito, que punha de um lado os que entendem a sociologia como ciência social a tratar da ordem e equilíbrio social e outros, que a vêem como responsável pelo estudo de problemas relativos à mudança, conflito e coerção social; por considerá-lo uma discussão de dois lados da mesma moeda, prejudicou esta tentativa.

Se foi encerrado antes do tempo, é possível recuperar este debate?

Uma possibilidade de recuperar o debate, sem incorrer nos mesmos equívocos anteriores, é a proposição de modificações no modelo, de modo a expor as diferenças de modo mais explícito e radical, consistindo-se, ainda segundo Burrell & Morgan²⁰, na segunda dimensão de análise: a **Sociologia da Regulação**¹⁸ e a **Sociologia da Mudança Radical**¹⁹:

É possível, então, desenhar o seguinte Quadro:

DIMENSÃO: REGULAÇÃO - MUDANÇA RADICAL

SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO

**SOCIOLOGIA DA MUDANÇA
RADICAL**

Status-Quo

Mudança Radical

Ordem Social

Conflito Estrutural

Consenso

Modos de Dominação

Integração Social/Coesão

Contradição

Solidariedade

Emancipação

Necessidade de Satisfação

Privação

Atualidade

Potencialidade

Procure fazer o Exercício Interativo 4 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Paradigmas

E como é possível compor os Paradigmas mencionados anteriormente, a partir desta análise?

¹⁸ A Sociologia da Regulação preocupa-se primariamente com uma explicação da sociedade, com ênfase na sua unidade e coesividade, sendo essencialmente voltada para a necessidade de regulação das relações humanas, focalizando primordialmente, a necessidade de se entender porque a sociedade se mantém como uma entidade, porque mantém-se junta, ao invés de apartar-se.

¹⁹ A Sociologia da Mudança Radical, procura encontrar explicações para a mudança radical, entendendo o conflito como estrutural e baseando-se em modelos de dominação e contradições, que são entendidas como características básicas da sociedade moderna. É uma sociologia preocupada com a emancipação do homem, destas estruturas, sendo sua questão básica, a privação material e psíquica do homem. É frequentemente, utópica ou visionária, por não tratar exclusivamente do mundo social como ele é, e sim das suas alternativas e potencialidades.

Tratados os pressupostos-chave que caracterizam as diferentes abordagens da teoria social e, descritas sucintamente as duas dimensões de análise: Subjetivismo - Objetivismo e; Regulação - Mudança Radical, torna-se necessário efetuar o relacionamento entre elas, de modo a permitir a elaboração de um esquema para análise da teoria social.

E como fazer isto?

Segundo Burrell & Morgan²¹ o debate produzido a partir dos anos 60, tratou estas duas dimensões, de forma isolada, levando, no caso da primeira, à formação de duas escolas: a sociologia interpretativa e o funcionalismo, enquanto que, no contexto da segunda dimensão, enfatizou-se a diferença entre os aspectos mais subjetivistas do marxismo (Lukács e Escola de Frankfurt) e uma abordagem mais objetivista (Althusser).

Para estes autores, tomadas juntas, estas dimensões permitem a definição de 4 paradigmas sociológicos que podem ser utilizados para analisar a teoria social, conforme mostra o quadro abaixo:

SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL			
SUBJETIVISMO	HUMANISMO RADICAL	ESTRUTURALISMO RADICAL	OBJETIVISMO
	INTERPRETATIVO	FUNCIONALISMO	
SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO			

Embora estes paradigmas sejam mutuamente excludentes, o debate não se processa apenas entre eles, mas também, no interior de cada um deles, gerando distintas visões da questão social. De qualquer modo, estes paradigmas servem de balizamento para vários cientistas e/ou trabalhos, já que a cada um deles, corresponde uma realidade científico-social.

Paradigma Funcionalista

Este paradigma constitui-se na linha dominante na sociologia acadêmica e no estudo das organizações, representando uma alternativa profundamente enraizada na sociologia da regulação, a bordando seu sujeito, de forma objetivista, caracterizando-se ainda, pela preocupação em prover explicações acerca do *status-quo*, ordem social, consenso, integração social, solidariedade, necessidade de satisfação e atualidade e, pela abordagem destes conceitos sociológicos gerais, de um ponto de vista realista, positivista, determinista e nomotético.

O que produz este paradigma?

Este paradigma gera uma sociologia regulativa, perseguindo uma explicação essencialmente racional, sendo orientado para a prática, ou seja, busca soluções práticas para problemas práticos, tratando prioritariamente, das questões relativas à ordem, equilíbrio e estabilidade, praticamente ignorando as questões que dizem respeito à mudança, além de estar profundamente enraizado no positivismo sociológico.

Outra de suas características é a utilização de modelos e métodos das ciências naturais no estudo das questões sociais, tendendo a assumir que o mundo social é composto de artefatos empíricos

relativamente concretos, embora neste século, tenha sofrido fortes influências do Idealismo Germânico, que rejeita o uso de modelos mecânicos ou biológicos na análise social e lhe introduz idéias que dão ênfase à importância de entender-se a sociedade a partir de seus atores.

Procure observar como este paradigma está presente, como pensamento dominante, ao nosso redor.

Paradigma Interpretativo

Também ligado à sociologia da regulação, porém, com uma abordagem subjetivista em sua análise do mundo social, procurando entender o mundo como ele é, de modo a entender a natureza do mundo social, ao nível da experiência subjetiva. Assim, busca uma explicação no domínio da consciência individual e da subjetividade, referenciando-se no participante, ao invés de no observador da ação.

E quais suas principais características?

Tende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico, vendo o mundo social, como um processo emergente, concebido pelos indivíduos, entendendo-o como coesivo, ordenado e integrado. É, portanto, subscrito por um envolvimento com abordagens relativas à natureza do *status-quo*, ordem social, consenso, integração social e coesão, solidariedade e atualidade, não manifestando preocupação com as questões relativas ao conflito, dominação, contradição, e potencialidade e, sendo produto direto do Idealismo Germânico, enfatiza a essência espiritual da natureza do mundo social.

Paradigma do Humanismo Radical

Este paradigma define-se pela sua preocupação com o desenvolvimento da sociologia da mudança radical, porém, revestido de uma visão subjetivista.

Sua abordagem tem muito em comum com o paradigma interpretativo, na medida em que vê o mundo social como nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico, entretanto sua linha de referência é ligada a um entendimento da sociedade, de um ponto de vista volta do para a superação ou transcendência das limitações dos arranjos sociais existentes.

Compreende que a consciência do homem é dominada pelas superestruturas ideológicas com as quais ele interage e, isto conduz a um caminho cognitivo entre ele e sua verdadeira consciência, vendo a sociedade como anti-humana, preocupando-se em articular meios, nos quais o comportamento humano possa transcender os limites espirituais e amarras, que o atam aos padrões sociais existentes, de modo a realizar seu potencial.

E quais as principais características deste Paradigma?

Sua ênfase está na mudança radical, modelos de dominação, emancipação, privação e potencialidade, não dando uma atenção mais proeminente ao conflito estrutural e contradições, que são questões objetivas, mais concernentes ao paradigma do estruturalismo radical - aqui, parece que Burrell & Morgan²² tiveram uma compreensão limitada do significado de contradição e conflito, pois, ao afirmarem esta não proeminência destas questões no paradigma humanista radical e, posteriormente, incluírem, entre os pensadores que se enquadrariam neste paradigma, a Escola de Frankfurt, esqueceram-se de que o conflito e as contradições, nesta Escola, têm uma perspectiva muito mais ampla, abrangendo outras dimensões, de qualquer modo, esta afirmação não invalida a inclusão da

Escola de Frankfurt neste paradigma, na medida em que, como já se afirmou anteriormente, há diferenças entre teorias sociais, no interior de um mesmo paradigma e, este parece ser o caso.

Seus fundamentos intelectuais, como se disse, são traçados na mesma linha que o paradigma interpretativo, já que, também é resultante do Idealismo Germânico, porém, com forte influência marxista.

Trata-se, quase, de uma inversão do paradigma funcionalista, tendo sua principal preocupação na busca da mudança social, a partir da mudança nos modos de conhecimento e consciência.

Paradigma do Estruturalismo Radical

Este paradigma enquadra-se na sociologia da mudança radical, com um ponto de vista objetivista.

Seus fundamentos abordam a ciência social, com similaridades com o funcionalismo, sob o aspecto do objetivismo, porém, conduz a uma posição final, bastante distinta, residindo sua preocupação principal nas questões relativas à mudança radical, emancipação e potencialidade, enfatizando sua análise no conflito estrutural, modos de dominação, contradições e privação; tendo sua abordagem apoiada numa visão realista, positivista, determinista e nomotética.

Neste caso, quais são as principais características deste Paradigma?

Enquanto o humanismo radical forja sua perspectiva enfocando a conscientização, como base para uma crítica radical da sociedade, os estruturalistas radicais concentram-se sobre o relacionamento estrutural, dentro de um mundo social realista, em outras palavras, enfatizam o fato que a mudança radical é construída no interior da verdadeira natureza e estrutura da sociedade contemporânea.

Concluindo, qual a contribuição desta análise filosófica, para a melhor compreensão das teorias organizacionais?

Os breves comentários sobre o trabalho de Burrell & Morgan²³ feitos neste texto, procuram apresentar um leque de alternativas como bases fundamentais das teorias sociais que, permitindo que se compreenda a importância de se procurar identificar quais os pressupostos que balizam esta ou aquela teoria social, ou, sendo mais direto, esta ou aquela teoria organizacional.

Tal identificação é imprescindível, já que estes pressupostos não se encontram explicitados na teoria organizacional, servindo esta não explicitação, para dissimular seu conteúdo ideológico, transformando-a em instrumento de dominação.

Registre esta informação: ela também é importante para a análise da “Teoria Geral da Administração”.

Qualquer pensador ou estudioso das ciências sociais, cuja preocupação concentre-se nas questões relativas à organização e administração do processo produtivo, necessita enfatizar a questão da clarificação dos pressupostos teóricos que norteiam a tradicional teoria organizacional, se é que pretende realizar um estudo crítico acerca destes conhecimentos. Por outro lado, o simples fato de haver uma lacuna praticamente aberta, no que tange à análise destas teorias sob este ponto de vista, impõe a necessidade de realização deste estudo.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o primeiro objetivo deste Tópico:

Discutir os principais “paradigmas” de interpretação da realidade social, base de construção das Teorias Organizacionais.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*paradigmas sociológicos*".

2 - Você estudou acerca da importância dos Paradigmas no processo de formulação das teorias e ferramentas de administração e organização do Trabalho? Poderia fazer alguns comentários a este respeito?

CRÍTICA DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Porque estudar teoria organizacional?

A sociedade moderna caracteriza-se, entre outros fatores, pelo grande número de organizações que a compõem, sendo possível afirmar-se, que hoje, raramente o homem trabalha, defende seus interesses ou mesmo se diverte, por conta própria, de forma isolada. Ele se insere em organizações que coordenam seu trabalho, estudos, interesses e reivindicações.

Assim, o estudo das organizações, de como surgem, como operam, como se desenvolvem, toma uma importância fundamental para a compreensão da sociedade como um todo, embora não seja este o único fator a tornar relevante tal estudo; também o interesse em explicar o comportamento humano, que influências sofre o ser humano em função do seu meio-ambiente, levam a que o estudo organizacional revista-se de importância capital.

Como consequência, muito se tem pesquisado e escrito sobre este assunto, com o objetivo de tornar possível o equacionamento de problemas relativos ao funcionamento destas organizações e também, gerar instrumentos de intervenção nas mesmas.

Existe alguma proposta teórica de interpretação da questão da organização e administração do Trabalho?

A preocupação com a sistematização dos conhecimentos relativos à organização do Trabalho levou à formulação do que se convencionou chamar de Teoria Geral da Administração.

E esta teoria permite, de fato, a interpretação destas questões e uma intervenção eficaz na realidade?

Apesar do sucesso desta proposta, verificável através dos aumentos nos patamares de produtividade das organizações, particularmente nas últimas décadas, tal Teoria, muitas vezes, tem se revelado incapaz de equacionar e possibilitar a resolução definitiva de alguns problemas crônicos da sociedade industrial ocidental, dentre os quais, cabe destacar, o aumento da insatisfação da Classe Trabalhadora em relação às condições de trabalho, tendo em vista o processo sistemático de destruição do valor do Trabalho, característica básica da sociedade capitalista.

E daí?

Tais considerações, levam a que se questione até que ponto a Teoria Geral da Administração, tal como se apresenta, é aceitável como instrumento conceitual genérico, de análise organizacional.

Como se desenvolveu esta teoria?

De acordo com estudiosos do assunto, a Teoria Geral da Administração teria se desenvolvido de modo quase linear, através do que se convencionou chamar de "Escolas de Administração". Melhor explicando, a partir de uma primeira abordagem, ou "Escola", as demais ter-se-iam sucedido, seja em virtude de críticas às suas antecessoras, seja através da tentativa de aperfeiçoá-las, de modo que a "Escola" mais recente, sempre representaria a última verdade obtida a respeito do assunto.

Procure fazer o Exercício Interativo 5 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

O ponto de partida para o estudo sistemático das organizações situar-se-ia nos trabalhos desenvolvidos por Taylor, no início do século. Ele trata da Divisão Social do Trabalho e de sua Fragmentação, através da racionalização de tempos e movimentos necessários à sua execução.

Do entendimento da existência de uma abordagem semelhante ao trabalho de Taylor, por parte de Fayol - industrial francês que, paralelamente ao engenheiro norte-americano, estudava a questão da Divisão Social do Trabalho e sua organização formal - e outros teóricos contemporâneos, surgiu a **Escola de Administração Científica ou Escola Clássica**²⁰, como é chamada atualmente.

Respondendo à Escola de Administração Científica, de acordo com os autores da TGA, surgiria a **Escola de Relações Humanas**²¹.

Complementando com alguma crítica a Escola de Relações Humanas, surgiria, então, a **Escola Comportamental ou Behaviorista**²².

²⁰ Para Fernando Prestes Motta, as idéias centrais desta Escola, são: a visão do homem como "Homem Administrativo", em outras palavras, embora não rejeite totalmente a visão do "homem econômico", esta "Escola" também não aceita a limitação do conceito de homem da Escola de Relações Humanas e numa compreensão que poderia se chamar de híbrida, o entende comportando-se racionalmente a partir de um conjunto de dados determinantes de uma dada situação, tais como: o conhecimento de possibilidades de ocorrência de eventos futuros, das alternativas de ação e de suas possíveis conseqüências, etc.

Tal visão leva à determinação de incentivos mistos, no sentido da obtenção de maior cooperação, tais como: incentivos econômicos, psico-sociais, a interligação do sucesso da organização com o seu próprio, na medida em que se entende, ainda, uma certa identidade de interesses, embora neste caso, o conflito já seja aceito como passível de ocorrer, porém negociável. Assim sendo, a organização é entendida como um sistema cooperativo racional e o resultado esperado, não mais o máximo, mas o satisfatório.

²¹ Para Motta, suas principais idéias seriam: a visão do homem enquanto "Homo Social", ou seja, seu comportamento se basearia não apenas a partir de suas demandas de ordem biológica, mas também, das condicionantes impostas pelo sistema social, implicando na adoção de incentivos psicossociais à produção.

O estudo e interesse maior estaria na compreensão dos aspectos informais da organização como instrumento de alcance de resultados máximos, considerando ainda, a inexistência de conflito entre administração e empregados.

²² Motta vê como suas idéias centrais: a visão do homem como "Homem Administrativo", em outras palavras, embora não rejeite totalmente a visão do "homem econômico", esta "Escola" também não aceita a limitação do conceito de homem da Escola de Relações Humanas e numa compreensão que poderia se chamar de híbrida, o entende comportando-se

Segue-se, ainda de acordo com os estudiosos da TGA, a **Escola Estruturalista**²³.

Outra Escola, de forte influência nas abordagens posteriores, é a **Escola Sistêmica**²⁴.

Procure fazer o Exercício Interativo 6 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Uma leitura mais criteriosa da Teoria Geral da Administração, conduz, certamente à formulação de algumas questões básicas para reflexão:

É possível pensar-se em uma evolução quase que linear da Teoria?

Algumas observações permitem que se arrisque uma negativa a esta pergunta - a leitura atenta dos Quadros Cronológicos relativos aos principais eventos de cada "Escola", apresentados na bibliografia existente mostra autores que, apesar de "enquadrados" em uma "Escola" que surge em contraposição a uma anterior, têm seus trabalhos publicados em datas anteriores à existência da "Escola" que pretensamente criticam e vice-versa. Também a clara possibilidade de inclusão de alguns autores em mais de uma "Escola", corrobora esta negativa.

racionalmente a partir de um conjunto de dados determinantes de uma dada situação, tais como: o conhecimento de possibilidades de ocorrência de eventos futuros, das alternativas de ação e de suas possíveis consequências, etc.

Tal visão leva à determinação de incentivos mistos, no sentido da obtenção de maior cooperação, tais como: incentivos econômicos, psico-sociais, a interligação do sucesso da organização com o seu próprio, na medida em que se entende, ainda, uma certa identidade de interesses, embora neste caso, o conflito já seja aceito como passível de ocorrer, porém negociável. Assim sendo, a organização é entendida como um sistema cooperativo racional e o resultado esperado, não mais o máximo, mas o satisfatório.

²³ Motta entende que sua visão do homem, parte de seu entendimento enquanto "Homem Organizacional", produto de uma sociedade industrializada, caracterizada pela existência de um elevado número de organizações, de quem o homem passa a depender para tudo, implicando no desenvolvimento de uma personalidade flexível para resistir à frustração, adiamento de recompensas e manutenção de um permanente desejo de realização.

Tal compreensão leva à determinação de um sistema misto de incentivos, já que, do ponto de vista organizacional, a racionalidade que se impõe a partir de normas objetivas e quase onipotentes, que condicionam o comportamento em seu interior, levam a que cooperação se obtenha através de recompensas materiais e sociais (status, prestígio, etc).

A concepção de organização dos estruturalistas, é de um sistema deliberadamente construído e, em constante relação de troca com o ambiente, o que implica em perceber a importância das relações entre as partes das organizações, daí o destaque na análise, não apenas da estrutura formal mas principalmente da estrutura informal destas organizações, considerando o conflito como inevitável e às vezes, desejável, obviamente entendendo-o como conflito entre grupos e propulsor do desenvolvimento, sendo a administração, orientada para obtenção de resultados máximos.

²⁴ Motta identifica como suas principais idéias: a percepção do homem enquanto "Homem Funcional", ou seja, considerando-se que esta Escola percebe a organização a partir de comportamentos inter-relacionados, é dada ênfase nos papéis desempenhados, mais que no homem propriamente dito, o que significa dizer que o conflito admitido se daria entre os papéis desempenhados pelo homem nestas organizações, já que sua identificação com a organização, é parcial - função do cargo exercido.

A organização é vista como Sistema Aberto, em permanente troca com o meio-ambiente, num processo de importação, processamento e exportação de energia, sendo os resultados esperados, os máximos possíveis.

Esta Escola é responsável também, pelo surgimento de algumas propostas de intervenção, como o Desenvolvimento Organizacional, que vê a necessidade de desenvolvimento de um processo permanente de mudança, como instrumento de uma administração de sucesso e mesmo, o que se avizinha como mais uma "Escola", a abordagem Contingencial da Administração.

Tais afirmações permitem que se diga da relativa artificialidade da junção em "Escolas", de pensamentos autonomamente desenvolvidos, como respostas objetivas a questões relativas a momentos historicamente específicos do desenvolvimento capitalista.

Registre esta informação: ela não nega os conhecimentos desenvolvidos na tentativa de resolução de problemas para o Capital, mas sim sua organização em pretensas "escolas de pensamento", independentes do contexto econômico, político e social no qual estes conhecimentos foram desenvolvidos.

Quanto às outras questões, tratadas mais detidamente adiante, elas se originam ao se tentar impor a Teoria Geral da Administração, como interpretação neutra em relação às forças sociais contraditórias que atuam nas organizações produtivas capitalistas, embora a prática resultante desta Teoria desminta tal proposição.

Se ela não é neutra, podemos supor que tem um conteúdo ideológico específico?

Numa visão marxista, ideologia pode ser entendida como um sistema de idéias ou representações, que exerce o domínio do espírito de um homem ou de um grupo social.

Prestes Motta²⁴ considera que teoria é a resultante incompleta de formações individuais particulares, meio e época e, sendo assim, ela reproduz os dilemas e contradições destas mesmas formações das estruturas econômica, sócio-política e cultural de um dado momento histórico e, na medida em que se torna generalizada, passa a constituir-se em um fenômeno do pensamento coletivo, que se desenvolve de acordo com interesses e situações existentes.

Fazendo uma ligação entre os conceitos de ideologia e a Teoria Geral da Administração, Maurício Tragtenberg²⁵ nos traz algumas observações interessantes:

"...as categorias básicas da Teoria Geral da Administração são históricas, isto é, respondem a necessidades específicas do sistema social ..."

"...esta teoria é ideológica, na medida em que traz em si, a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial, etc.), por mediação do trabalho e; afasta-se dessas determinações sociais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia."

Ao que levam tais afirmações?

Tais observações permitem que se afirme, que a Teoria Geral da Administração, tal como se apresenta, é mais um instrumento de dominação ideológica, na medida em que, não apenas estabelece um verdadeiro "biombo" entre sua proposta teórica e seu cerne ideológico, de modo a impedir uma visão clara da existência de formas alternativas de organização do Trabalho, mas também, porque propicia, a partir de suas interpretações, o desenvolvimento de um diversificado aparato instrumental de intervenção nas práticas organizacionais, que sob uma aparência de neutralidade, ou melhor, de racionalidade técnica, constitui-se, na verdade, em um eficiente instrumento de manutenção da estrutura ideológica dominante na sociedade.

Então a teoria não é geral?

É possível, então, afirmar-se que a Teoria Geral da Administração é uma teoria unilateral, já que se constitui em uma abordagem comprometida com a organização do Trabalho no modo de produção capitalista, de forma a atender aos interesses do Capital.

Em outras palavras, o objeto desta teoria é, a Gerência do Trabalho na Sociedade de Classes e, como tal, adquire contornos mais graves ainda, quando se sabe que, na atualidade, particularmente nas grandes organizações, quem exerce o papel ativo de gerência não são os membros das Classes Dominantes, mas sim aqueles provenientes da Classe desprovida da propriedade privada dos meios de produção, ou seja, é o próprio Trabalho que trata de, a serviço do Capital, explorar o Trabalho.

Procure observar no campo empresarial, quantas organizações de médio ou grande porte você conhece, nas quais a gestão é exercida pelo próprio Capital.

De que forma se dá a dissimulação do seu conteúdo ideológico, responsável pela sua percepção como teoria geral aplicável a qualquer realidade?

O papel de instrumento de dominação ideológica exercido pela Teoria Geral da Administração exige a sua própria dissimulação, já que, o reconhecimento deste papel implicaria em um forte questionamento desta proposta teórica, anulando-a, como instrumento de dominação.

E como se faz esta dissimulação?

Tal dissimulação se dá basicamente, a partir do tipo de argumentação utilizada no processo de legitimação desta teoria.

Um estudo cuidadoso das denominadas "Escolas de Administração" permite a identificação de, pelo menos, três fatores concorrentes para o sucesso desta dissimulação e que, em última análise, caracterizam a linha filosófica de argumentação utilizada.

E quais são estes fatores?

O primeiro deles, é o fato de a teoria ser "montada" com base na história das idéias, ou seja, a sequência de estudos realizados por cientistas sociais voltados para os problemas organizacionais, é que seria responsável pela formulação teórica - vide idéia de evolução linear da teoria, passada pela referência às "Escolas de Administração".

Em segundo lugar, e não menos importante, tem-se como uma das características de todas as "Escolas, ainda que algumas vezes, de forma implícita, uma sistemática preocupação com a proposição de normas de como bem administrar, normas estas que são, obviamente, consequência de se aceitar a premissa de que existem formas corretas, absolutas, de se tratar as questões sociais.

O terceiro fator, não apenas concorrente, mas também, consequente, diz respeito à indeterminação do objeto de análise - a Organização, ou melhor, a teoria trata a organização e a administração como conceitos genéricos, abstratos, considerando-as isoladamente de qualquer contexto no qual se desenvolvam.

Afinal, qual a argumentação utilizada para validação da TGA?

A argumentação Ontológico-Normativa constitui-se na linha de argumentação central da Teoria Geral da Administração.

Mas o que vem a ser esta argumentação?

Algumas considerações sobre esta linha de argumentação possibilitarão, sem dúvida, a compreensão de como se processa o escamoteamento da questão ideológica na Teoria Geral da Administração.

A Ontologia consiste em uma corrente filosófica que trata da Teoria do Sêr, da teoria do que realmente existe, em contraste com o que somente parece existir, ou daquilo que existe permanentemente, em contraste com o que só existe temporariamente, ou ainda, do que existe independente e incondicionalmente, em contraste com o que existe dependente e condicionalmente.

A argumentação ontológica não é factual e sim puramente conceitual, partindo do reconhecimento da premissa da existência de uma verdade absoluta ou essência em cada sêr, verdade esta que não é passível de ser encontrada através dos procedimentos metódicos da ciência, sendo alcançável apenas através de seu reconhecimento intuitivo.

Mas de que adianta descobrir esta "verdade"?

A identificação da verdade absoluta do sêr leva ao reconhecimento do "bom", daí ser entendida como uma virtude, que não deve ser encarada como valor social, mas sim, como algo reconhecível pelo senso comum.

Qual é o objetivo desta argumentação, afinal?

O objetivo central da argumentação Ontológico-Normativa é, portanto, a formulação de uma Teoria das Virtudes no campo de estudos em questão, daí legitimar afirmações tais como: "como bem administrar", "o que é uma boa política", etc..

E como é possível achar esta tal "verdade"?

A metodologia básica desta argumentação na busca da verdade consiste na recorrência à História das Idéias, o que é feito através dos procedimentos usuais dos estudos históricos ou institucionais.

E ...

Assim, a argumentação Ontológico-Normativa permite a fixação de valores, encontrados como verdades permanentes, com base na tradição, o que possibilita sua utilização de forma mais ou menos mediatizada, em qualquer presente. A consequência desta fixação ontológica de valores, é que estes são postos acima da história, perdendo seu conteúdo regulativo e tornando-se intervencionístico-autoritários, ou totalitários.

A razão central desta consequência, é que estes valores, são desenvolvidos em contextos históricos concretos e sua sublimação ontológica deixa de lado a consideração dos meios disponíveis em cada sociedade e da mutação dos valores, sem mencionar a não consideração das particularidades de cada sociedade em seus momentos históricos específicos.

Registre esta informação: ela trata de como se dá a alienação.

É possível explicar melhor?

Em outras palavras, a argumentação Ontológico-Normativa leva, por um lado, à indeterminação do seu objeto de análise e, por outro, esta indeterminação é necessária à utilização deste tipo de argumentação, na medida em que esta, parte da premissa da existência de uma verdade absoluta, que se constitui na essência dos seres.

E qual a consequência disto no campo da organização e administração do Trabalho?

No campo dos estudos organizacionais isto significa tratar a organização e a administração como conceitos abstratos, o que vem a ser um grave erro e mesmo, contraditório em relação ao conceito de Teoria, pois estas categorias reproduzem as relações sociais como um todo, ou seja, referenciam-se a um ambiente específico, e não, genérico.

A organização e a administração não são categorias desvinculadas da sociedade possuindo elementos dinâmicos desta, são antes, seus produtos e produtores.

Organizar e administrar são, portanto, verbos substantivados - organiza-se e administra-se alguma coisa, em algum momento histórico específico, ou seja, em um contexto concreto - o que leva, naturalmente, à conclusão que, quando se trata a organização e a administração de forma abstrata, tende-se apenas a obscurecer aspectos significativos da estrutura social.

E que conclusão podemos tirar destas observações?

Como já foi dito, longe de tratar a questão organizacional e administrativa de forma abstrata ou genérica, como procura fazer crer a Teoria Geral da Administração, ela trata, na verdade, da organização e da administração no contexto capitalista, ou seja, de que modo e através de que meios, se deve organizar e administrar o Trabalho, no modo capitalista de produção, de maneira a atender aos interesses da acumulação, inerentes a esta estrutura econômica.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 2

Considerando o segundo objetivo deste Tópico:

Realizar análise crítica da proposta teórica tradicional (Teoria Geral da Administração).

1 - Faça uma pesquisa sobre "*teorias organizacionais*".

2 - Você entendeu a crítica feita no Texto à Teoria Geral da Administração? Procure listar quais os principais pontos críticos com relação à pretensa existência de uma Teoria Organizacional ou Administrativa de caráter geral.

ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

É possível contar a história do pensamento administrativo de modo distinto daquele contado pela Teoria Geral da Administração?

Não só é possível, como recomendável, pois a história da Organização do Trabalho e do pensamento administrativo confunde-se com a história dos primórdios da industrialização, com o Capital Mercantil constituindo-se em Capital Industrial e transformando as pequenas oficinas, onde o trabalho se desenvolvia autonomamente, nas primeiras fábricas.

E como começa esta história?

A reunião de trabalhadores em fábricas não se deve a avanços nas técnicas de produção; sua razão foi a necessidade do alargamento do controle e do poder do Capital sobre o conjunto de trabalhadores, ainda detentores do conhecimento técnico, o que lhes permitia impor a dinâmica do processo produtivo, de acordo com seus interesses.

Aqui vale citar Dickson²⁶, para o qual a **construção fabril se deve a quatro fatores centrais**²⁵:

Assim, a Fábrica, paralelamente à proliferação que provocou, gerou um complexo conjunto de instituições, capazes, não só de garantir sua subsistência, mas principalmente, de garantir o processo de acumulação capitalista, através de um amplo domínio, controle e apropriação de conhecimentos técnicos por parte do Capital ou seus prepostos, desapropriando o Trabalho de um conhecimento adquirido ao longo de séculos.

Procure fazer o Exercício Interativo 7 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Mas quanto à história ...

É possível afirmar-se, que o Capital Mercantil constitui-se num pressuposto histórico da formação do modo de produção capitalista, sendo sua existência, a condição necessária ao surgimento do Capital Industrial. Tal fato se deve à agilização da produção de Valores de Troca, elemento precípuo na transformação da Força de Trabalho em Mercadoria, conseqüência da expansão do Capital Mercantil, que, em última análise, conduz à aceleração do processo de Divisão Social do Trabalho.

Mas quando e como acontece isto?

Até meados do século passado, a "Indústria Medieval", ou melhor a produção artesanal, cujo núcleo central era a família, era a base produtiva da sociedade, ou seja, o trabalhador dominava os meios de produção (ferramentas, matérias-primas, e técnicas), sendo que, o que se transacionava era o produto do trabalho e não a Força de Trabalho.

²⁵ 1 - a necessidade do comerciante de controlar e comercializar os produtos desenvolvidos pelos artesãos, com o objetivo de reduzir ao mínimo os desvios de produção;

2 - o interesse na maximização da produção, a partir do aumento de velocidade e do ritmo de trabalho;

3 - a necessidade de manter sob controle a inovação tecnológica, de modo que sua aplicação ocorresse apenas no sentido da acumulação capitalista e;

4 - o fato de que a fábrica conduzia a uma organização tal da produção, que tornava a presença do empresário capitalista como algo imprescindível à realização da produção.

A partir de uma ação mais sistemática do Capital Mercantil, através do forte investimento na produção, esta "Indústria Medieval" vai, aos poucos, transformando-se e gerando as primeiras Manufaturas.

E nestas Manufaturas, o Trabalho já era controlado, como hoje?

É possível afirmar-se que, nestas Manufaturas, bastante dispersas, o Trabalho ainda não se encontrava totalmente submetido às condições impostas pelo Capital que, entretanto, começava a intensificar sua divisão, tratando de desqualificá-lo em relação ao trabalho artesanal.

Naquela ocasião o Trabalho era contratado da mesma forma que se adquiria a matéria-prima: incorporado ao produto final. O Capital negociava a produção a partir de sub-contratadores que tratavam de distribuir o trabalho entre as diversas oficinas ou manufaturas.

E como se dá então o crescimento do controle do Capital sobre o Trabalho?

Uma série de fatores levaram o Capital Mercantil a investir pesadamente na produção, tais como: irregularidade da produção, perdas de material, falta de uniformidade, lentidão, custos de distribuição e recepção de mercadorias; além do que poderia ser considerado o motivo central de tal ação, a impotência que sentia com relação à sua capacidade de transformar os processos produtivos, de modo a possibilitar o incremento do excedente a ser apropriado.

E qual a consequência disto?

A partir do momento em que o Capital Mercantil assume o papel de organizador da produção, começam a surgir **as primeiras Fábricas**:

EXEMPLO

Na verdade, podemos contar a história das primeiras fábricas da seguinte forma:

Imagine-se que num momento da história um determinado mercador adquirisse dos pequenos artesãos sua produção individual de tecidos, sem qualquer preocupação com o processo produtivo - o artesão era responsável, por exemplo, pela fabricação do fio, das tintas, dos teares e ainda tecia.

Num segundo momento e sob a argumentação, por exemplo, da necessidade de padronização do fio utilizado pelos artesãos, suponhamos que o mercador passe a adquirir o fio de uns poucos artesãos a quem passa a encomendar apenas o fio (estes artesãos deixam de produzir tintas, teares ou de tecer, especializando-se na produção do fio). Os demais passam a receber o fio, responsabilizando-se ainda, pela produção das tintas, dos teares e pela tecelagem.

Num terceiro momento, o mercador passa a adquirir as tintas de uns poucos artesãos (deixando de produzir os teares e de tecerem) que se especializam neste tipo de produção, fornecendo este material aos demais. Estes últimos passam a produzir os teares e a tecerem com o fio e as tintas fornecidas pelo mercador.

Num quarto momento, o mercador adquire os teares de uns poucos artesãos que passam a especializar em sua produção, distribuindo-os aos demais produtores que, agora, despidos da necessidade de produzirem suas matérias-primas, ferramentas ou instrumentos de trabalho, passam apenas à categoria de tecelões.

Ora, considerando-se que os meios necessários à produção dos tecidos encontram-se todos concentrados nas mãos do "mercador", nada mais natural que concentre o processo produtivo em um único local, de modo a

exercer um controle mais rígido sobre o mesmo e obter redução de custos, assim, pode iniciar uma pequena fábrica onde se produz o fio, as tintas, os teares e se tece.

É evidente que, neste processo, o Artesão possuidor de um conhecimento amplo sobre a produção de um determinado bem, se transforma em um tipo de Trabalhador cujo conhecimento é parcial e que, começa a necessitar de quem o organize e seja capaz de juntar as peças da produção.

e, como lembra Harry Braverman²⁷: **"... no primeiro estágio do capitalismo, o trabalho tradicional do artesão é subdividido em suas tarefas constituintes e executado em série por uma cadeia de trabalhadores parcelados, de modo que o processo muda pouco..."** o que se altera é a Organização do Trabalho. Esta afirmação, procura mostrar que, naquele momento, em que pese a constituição das primeiras fábricas, o Trabalho ainda dominava os elementos objetivos do processo de produção, ou seja, ainda mantinha o controle dos instrumentos manipulados, num tempo social determinado por ele, Trabalho.

E como ele perde o controle sobre este " tempo social"?

É neste contexto que se desenvolve a chamada "Gerência Científica". Se bem que a gerência remonte aos tempos pré-capitalistas, em função da necessidade de coordenação dos processos no interior das oficinas, da ordenação de operações, definição de prioridades, atribuição de funções, etc..

Registre esta informação: ela tenta caracterizar este momento como o início sistemático do estudo da administração - consequência da necessidade do Capital exercer o controle do Trabalho, para dele tirar os melhores resultados possíveis.

Então é daí que surge a Gerência?

A conceituação de Gerência Científica tem relação direta com o momento de formação das primeiras fábricas, quando o Capital começava a assumir o controle do processo produtivo e a promover intensivamente a Divisão Social do Trabalho (Concepção x Execução) e sua transformação em Trabalho Simples (Fragmentação).

E daí surgem os estudos sobre administração?

É possível afirmar-se, então, que é este contexto econômico, político e social, que permite o surgimento dos primeiros estudos sistemáticos das organizações, reputados a Taylor e Fayol. Tanto estes estudiosos, como os que lhes seguiram na análise das condições de trabalho, naquele momento histórico, tiveram como objetivo central, o desenvolvimento de **estruturas de controle do trabalho direto** que, face à sua independência em relação ao Capital, quanto ao processo produtivo, impunha o seu próprio ritmo, impedindo o avanço da dominação do Capital.

E como esta relação Capital x Trabalho continua a se desenvolver?

Considerando-se que, ao menos no campo teórico, as questões relativas ao controle do Trabalho Direto estariam resolvidas a contento, a própria evolução histórica do capitalismo leva ao segundo momento na Organização do Trabalho, o da definição de **estruturas de controle das estruturas criadas para controlar o Trabalho Direto**, que pode ser entendido também, como o momento do controle do Trabalho Indireto (componente central das referidas estruturas).

E como se dá isto?

Ora, se as estruturas criadas no sentido de controlar o Trabalho Direto, como a Divisão do Trabalho e, conseqüentemente, os primeiros passos no sentido da departamentalização, mostraram-se extremamente eficientes no exercício de suas funções, é natural supor-se que, em algum momento, estas estruturas tornar-se-iam autônomas em relação aos interesses do Capital, exigindo deste, o exercício de um controle sistemático.

Como resolver este problema?

Raciocinando-se de uma forma até bastante simplista, é possível entender-se que, se a Divisão Social do Trabalho implicou na separação entre concepção e execução, isto levou à criação de mecanismos sofisticados de supervisão desta última, o que naturalmente, leva à necessidade não apenas, de se controlar esta atividade de supervisão, de modo que ela seja exercida de acordo com os interesses da acumulação capitalista, mas também da própria atividade de concepção, na medida em que, esta responde pela definição do modo de operação a ser adotado pelo Capital, no sentido da ampliação da dominação sobre o Trabalho.

E o que tem a ver o Trabalho Indireto com isto tudo?

A identificação do Trabalho Indireto com estas estruturas parece bastante óbvia, na medida em que este se constitui em instrumento de construção e de controle da infraestrutura operacional necessária à realização do processo produtivo.

O que caracteriza a preocupação principal deste momento da história da organização e administração do Trabalho?

Neste segundo momento, a tônica parece ter sido a preocupação com aspectos "humanistas", seja pelo envolvimento de psicólogos e sociólogos nestes estudos, seja pelas propostas de intervenção que foram desenvolvidas, facilmente identificáveis como posturas mais "humanas" de tratamento dos problemas da produção.

Porque esta preocupação?

A preocupação com aspectos motivacionais ou comportamentais se deve ao fato do processo anterior haver retirado autonomia do Trabalho, despiando-o do conhecimento técnico, transformando-o em Trabalho Simples, desqualificado (criando enormes "exércitos de reserva de mão-de-obra"), desvalorizado, em última análise, submetendo-o ao Capital de forma tão intensa e violenta, que era razoável esperar-se que após um período de crescimento dos níveis de produtividade e de geração de excedente, ocorresse uma queda brusca, em função do desestímulo ao trabalho, fruto da conscientização do trabalhador acerca do processo espoliativo que apenas se iniciava, além do fato que, quem exercia o controle e mesmo quem determinava as condições técnicas de operação do Trabalho era o próprio Trabalho (Indireto). Alie-se a isto ainda a Grande Depressão econômica e o quadro para um novo momento na construção do pensamento administrativo estava delineado.

Então poderíamos caracterizar este Momento como sendo de criação de Estruturas de Controle das Estruturas de Controle do Trabalho?

Exatamente e, assim, é fácil entender-se a preocupação com instrumentos de intervenção na área comportamental, como consequência, não do questionamento dos excessos cometidos em nome de

uma interpretação "mecanicista" da administração, mas sim, como uma necessidade premente de investir no desenvolvimento de mecanismos eficientes de controle das estruturas de controle do trabalho, tais como: planos de carreira, treinamento, técnicas de participação dos trabalhadores no processo decisório (naturalmente mantidos dentro de limites bem definidos).

Procure observar na organização em que trabalha, quantos mecanismos de cooptação ideológica são utilizados no seu cotidiano.

E como tem continuidade esta história?

No que poderíamos denominar de terceiro momento e que parece encontrar-se presente até os dias de hoje - que trata da individualização, ou melhor, da personalização das preocupações capitalistas, em relação ao controle do Trabalho.

Mas, o que vem a ser isto?

Este fato também não se constitui em surpresa, se levar-se em consideração o desenvolvimento de uma estrutura piramidal de decisão, concentrando, a cada dia, maior poder decisório nas mãos de poucos trabalhadores, ou seja, as estruturas de controle criadas foram se afunilando de tal forma, que apenas uns poucos gerentes e/ou executivos, de formação bastante generalista e sofisticada, dominam, senão todo o processo técnico de todas as formas de trabalho necessárias à produção de determinados bens, ao menos o conjunto de operações necessárias, possuindo uma visão do todo, que os demais trabalhadores já perderam.

Mas como se chega a esta situação?

As estruturas de controle das estruturas de controle do trabalho direto desenvolvidas no momento anterior têm como consequência lógica, um fortalecimento da atividade gerencial, que passa a concentrar uma gama de poderes, só encontrada nos primórdios da organização capitalista nas mãos dos proprietários, havendo ensejado até interpretações tais como entender este fenômeno como "Revolução Gerencial".

Registre esta informação: o que se pretende é chamar a atenção para propostas apresentadas como "revolucionárias" e que, na verdade, acabam por mascarar o conteúdo ideológico da ação gerencial.

E quais as consequências disto?

Tal fato leva à necessidade imperiosa do investimento crescente no desenvolvimento de mecanismos ideológicos de integração, pois, se do Trabalho Indireto em geral, já é exigida a identificação de interesses com o Capital, dos níveis gerenciais esta identificação é exigida quase que em tempo integral, sendo necessária quase a anulação total do interesse próprio do "gerente", em prol dos interesses capitalistas.

E qual o custo disto para o Capital?

O preço pago pelo Capital, além das crescentes vantagens financeiras e sociais oferecidas a estes executivos é um investimento custoso e arriscado no desenvolvimento dos mesmos. Custoso face à sofisticação dos mecanismos necessários e arriscado, na medida em que, tais executivos são disputados a peso de ouro no mercado de trabalho. Acrescente-se a isto duas outras linhas de ação na Organização do Trabalho: a adoção de "Programas de Participação de Trabalhadores na Gestão", numa clara tentativa de, sob a aparência de inversão do processo iniciado nos primórdios da Revolução Industrial, fazer do próprio Trabalho Direto, instrumento de controle da instância "executiva" da organização e; a utilização de Organizações de Prestação de Serviços de Auditoria, como instrumento externo de controle Gerencial.

Assim, poderíamos dizer que este é o momento de se Controlar Quem Controla as Estruturas de Controle das Estruturas de Controle do Trabalho?

Sim e, além disso, fica claro nestas rápidas observações, que a Organização Social do Trabalho não é uma questão resolvida, tendo em vista o fato de ser imposta de "fora para dentro" e a partir de uma visão contrária aos interesses do Trabalho.

E que conclusões são possíveis de serem tiradas a partir destas observações?

É óbvio que a história não se esgota nos "momentos" aqui descritos, sendo possível até apontar para uma nova etapa, que parece ter origem no desenvolvimento de "super-executivos", resultado das ultimas intervenções do Capital na organização do Trabalho: o de como exercer o controle dos "Consultores Independentes", que concentram uma tal gama de informações sobre as Organizações que, apesar de não serem parte integrante das mesmas, constantemente estão à frente de suas decisões de longo prazo, representando integral e pessoalmente os interesses do Capital, constituindo o que poderia ser interpretado como a individualização máxima do controle do Trabalho pelo próprio Trabalho, em nome do Capital, isto se não se entender tais consultores como o próprio Capital, na medida em que, cada vez mais, são remunerados com participação nos resultados, constituindo-se em sócios minoritários do Capital.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO- 3

Considerando o terceiro objetivo deste Tópico:

Rever a história do pensamento administrativo.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*história da administração*".

2 - Você entendeu o processo de desenvolvimento do pensamento administrativo? Qual a característica central deste processo?

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

O Texto Básico deste Tópico apresenta três Itens que compõem uma crítica detalhada da Teoria Organizacional tradicional, definida como Teoria Geral da Administração.

O primeiro Item trata da definição de Paradigmas para a formulação das Teorias Sociais, entendendo como tais, "lentes" através das quais somos capazes de interpretar uma dada realidade social e como consequência, formular teorias sobre a mesma, bem como ferramentas de intervenção sobre esta realidade.

Na definição dos Paradigmas se levou em consideração a assumpção de alguns pressupostos básicos sobre a natureza da ciência social e da sociedade, que nos levam à identificação com este ou aquele Paradigma.

Ressalte-se a importância da compreensão de que os Paradigmas apresentados não sejam entendidos de forma hermética e exclusiva, tendo em vista a existência de uma grande variação de posições dentro de cada um deles, bem como a possibilidade de uma utilização "conjugada" dos Paradigmas.

O segundo Item tratou de descrever de forma crítica o processo histórico do pensamento administrativo - conforme apresentado tradicionalmente - através de uma pretensa evolução de "Escolas de Pensamento" e que, entre outros fatores, como a generalização da proposta teórica, a proposição de princípios genéricos da "boa administração", serve de mascaramento à utilização da "Teoria" como instrumento ideológico de dominação social, ao se apresentar como verdade absoluta sobre a organização e administração do Trabalho, garantindo desta forma, a prevalência dos valores e interesses do Capital no processo organizativo e gerencial da produção.

Finalmente, o terceiro Item do Texto tratou de procurar apresentar uma "história alternativa" do desenvolvimento do pensamento administrativo, como consequência do desenvolvimento do capitalismo industrial a partir de meados do século XIX, na qual as propostas teóricas deste campo, surgem como necessidade de resposta aos problemas que se colocaram e se colocam para o desenvolvimento do capitalismo, tratando de garantir a sistemática e permanente submissão dos interesses do Trabalho aos interesses do Capital.

TÓPICO 4

TEORIA ORGANIZACIONAL CRÍTICA

Tópico 4 - Teoria Organizacional Crítica

Teoria Social Crítica (Escola de Frankfurt): discussão sobre os fundamentos da Teoria Crítica. **Modelo de análise organizacional:** desenvolvimento de metodologia crítica de análise organizacional. **Análise crítica da ação gerencial:** os movimentos da relação entre Economia, Trabalho, Gerência e Empresa.

Desenvolvida originalmente na Escola de Frankfurt, a "Teoria Crítica" nos proporciona uma metodologia de análise de estruturas sociais, bastante interessante e diametralmente oposta aos métodos utilizados a partir de uma visão positivista destas estruturas. É evidente que a adoção de um Paradigma diametralmente oposto ao utilizado pela Teoria Administrativa tradicional, não apenas conduz à formulação de propostas teóricas diferentes, mas principalmente, a diferentes processos de intervenção sobre a realidade. Assim, e tendo proposto a adoção de um outro paradigma para compreensão das questões organizacionais e administrativas, torna-se uma consequência natural e inevitável, a definição de um Modelo ou Metodologia de Análise compatível com esta decisão e sua aplicação no campo da ação gerencial.

Os objetivos deste Tópico são:

1. Apresentação dos principais fundamentos da "Teoria Social Crítica".
2. Desenvolvimento de "Modelo de Análise Organizacional Crítico".
3. Realização de análise crítica da ação gerencial.

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

TEORIA SOCIAL CRÍTICA

Porque discutir a Teoria Social Crítica?

O objetivo deste texto é alinhar as principais idéias da Teoria Social Crítica e fazer uma breve análise do conceito de dialética, dando o tom de uma nova postura analítica.

Mas o que vem a ser Teoria Crítica?

Teoria Crítica é a designação do conjunto de concepções da Escola de Frankfurt, sendo seus principais expoentes, Walter Benjamin, Theodor Adorno, Max Horkheimer, Jurgen Habermas e Herbert Marcuse - entre outros, sendo fundamentada no marxismo, em oposição à Teoria Tradicional.

O que pode ser entendido como Teoria Tradicional?

Para Horkheimer²⁸ Teoria Tradicional:

"... é uma concepção de ciência que resulta de um longo processo de desenvolvimento, que parte do Discurso do Método, de Descartes, que fundamenta o ideal de ciência como sistema dedutivo, no qual todas as proposições referentes a um determinado objeto, deveriam ser ligadas de tal modo que a maior parte delas se derivasse de umas poucas, então estas proposições formariam os princípios gerais que tornariam a Teoria mais completa, quanto menor fosse o seu numero..."

"...a exigência básica dos sistemas teóricos construídos de acordo com a visão da Teoria Tradicional é de que, todos os elementos ligados pelo processo dedutivo o sejam de modo direto e não contraditório, transformando-se em puro sistema matemático de signos. O que fortaleceu a Teoria Tradicional ao longo do tempo foi o fato de que sistemas assim construídos, são extremamente aptos à utilização operativa, ou seja, são de grande aplicabilidade prática..."

O que diferencia a Teoria Crítica da Teoria Tradicional?

Em contraposição a um "não-envolvimento" teórico, **Habermas**²⁹ entende que este envolvimento é a razão de ser da teoria.

"... a Teoria deve ser crítica, engajada nas lutas políticas do presente, e construir-se em nome do futuro revolucionário para o qual trabalha; é exame teórico e crítico da ideologia, mas também crítica revolucionária do presente..."

Em outras palavras, podemos entender que:

A Teoria Crítica acentua a historicidade de toda e qualquer sociedade - sociedades do passado ou do presente são caracterizadas pelo tipo historicamente específico de relação com o seu ambiente e, pela organização específica do Trabalho e da dominação a esta ligada, sendo o motor da história, as contradições entre as forças produtivas da sociedade e o tipo de sua organização entre o sistema social e seu ambiente, entre condições concretas de dominação e sua legitimação.

Registre esta informação: este pensamento se constitui em um dos princípios fundamentais de um processo de análise social crítica - e por consequência, de uma análise organizacional,

Ao considerar a existência social como determinante da consciência, a Teoria Crítica não define a sua visão de mundo, mas sim diagnostica uma situação que deve ser superada, apontando assim, para a relação entre conhecimento e interesse (as contradições podem ser percebidas do ponto de vista da dominação e do ponto de vista da emancipação).

Segundo Habermas, conforme cita **Bárbara Freitag**³⁰, há uma unidade indissociável entre conhecimento e interesse e a neutralidade científica não resiste ao exame crítico das condições do conhecimento como tal. Para ele, no caso das ciências naturais, o interesse que orienta o processo do conhecimento das mesmas é o interesse técnico de dominação da natureza, enquanto que nas ciências histórico-hermenêuticas é o interesse da comunicação.

Registre esta informação: este pensamento também se constitui em um dos princípios fundamentais de um processo de análise social crítica - e por consequência, de uma análise organizacional, também crítica.

Ainda de acordo com **Habermas**³¹, é possível entendermos a diferença entre interesse técnico e comunicativo, mais detalhadamente.

"...o interesse técnico se enraíza nas estruturas da ação instrumental baseada em regras técnicas, pelas quais o homem se relaciona com a natureza, submetendo-a ao seu controle... , enquanto que o interesse comunicativo se enraíza nas estruturas da ação comunicativa, pela qual os homens se relacionam entre si, por meio de normas linguisticamente articuladas, e cujo objetivo é o entendimento mútuo..."

Para ele, portanto, as duas formas de conhecimento, geradas por seus respectivos interesses, servem ao interesse da emancipação, ou seja, o conhecimento técnico permite ao homem a satisfação de suas necessidades e o conhecimento comunicativo o impela a emancipar-se de todas as formas de repressão social.

Pode se afirmar conclusivamente, que a Teoria Crítica percebe as demais ciências e, a si própria, como interessadas?

Sim e, corroborando isto, **Horkheimer**³² nos afirma, ainda:

"...a classificação de fatos em sistemas conceituais já prontos e a revisão destes através da simplificação ou eliminação das contradições, é uma parte da práxis social geral. Sendo a sociedade dividida em classes e grupos, compreende-se que as construções teóricas mantêm relações diferentes com esta práxis geral, conforme a sua filiação a um desses grupos ou classes..."

Outra característica básica da Teoria Crítica é a proposição de uma análise em termos de totalidade, na qual a compreensão suficiente das contradições só é possível se se analisa a sociedade como um todo - o isolamento de certos aspectos falsearia este todo.

Registre esta informação: este pensamento também se constitui em um dos princípios fundamentais de um processo de análise social crítica - e por consequência, de uma análise

Em apoio a esta afirmação, tome-se, mais uma vez, o que nos afirma **Horkheimer**³³:

"...o pensamento crítico não tem a função de um indivíduo isolado nem a de uma generalidade de indivíduos. Ao contrário, ele considera conscientemente como sujeito, a um indivíduo determinado, em seus relacionamentos efetivos com outros indivíduos e grupos, em seu confronto com uma classe determinada e, por ultimo, mediado por este entrelaçamento, em vinculação com o todo social e a natureza..."

A argumentação utilizada pela Teoria Crítica, é a argumentação dialética enquanto união metodológica e direcionamento à práxis, o que se explica a partir da afirmação de que, se o sistema social é igual à realidade atual e esta realidade é falsa e ideologicamente mediatizada, por representar uma dominação unilateral, torna-se necessária a compreensão da totalidade, como crítica à forma dominante na sociedade e ao isolamento analítico.

Qual o sentido da "Teoria Crítica"?

Em outras palavras, a substituição das análises de funções pela pesquisa das interdependências de gêneses de sistemas sociais, acompanhada pela indagação constante sobre o sentido emancipatório e a possibilidade de superação de relações de dominação, é que dariam sentido à Teoria Crítica como teoria dirigida à mudança das condições dominantes.

E aqui, vale citar mais uma vez **Horkheimer**³⁴ a este respeito:

"O comportamento crítico consciente faz parte do desenvolvimento da sociedade. A construção do desenrolar histórico como produto necessário de um mecanismo econômico, contem o protesto contra esta ordem, inerente ao próprio mecanismo e, ao mesmo tempo, a idéia de autodeterminação do gênero humano, isto é, a idéia de um estado onde as ações dos homens não partem mais de um mecanismo, mas de suas próprias decisões..."

Com relação à argumentação dialética, tome-se o que escreve **Leandro Konder**³⁵ sobre o assunto.

"... numa concepção metafísica, a essência profunda do ser é imutável, sendo a mudança um fenômeno de superfície, enquanto numa concepção dialética, pensa-se a realidade como contraditória e em transformação, ou seja, em movimento - considerando-o nos aspectos de deslocamento mecânico, aumento quantitativo e modificação qualitativa; o que é corroborado pelo entendimento de que a condição natural dos corpos é o movimento, e não, o repouso..."

O que se pode concluir destas observações, em relação à estrutura de dominação social?

Estas afirmações levam à compreensão do interesse das classes dominantes em organizar de forma duradoura o que esta funcionando, adotando, portanto, uma postura conservadora e resistente à mudança. A dialética compreende a realidade a partir do todo e das contradições que o compõem e lhe dão movimento, ou seja, qualquer objeto percebido ou gerado pelo homem, é parte de um todo, sendo suas partes, interdependentes e interatuantes, o que implica em dizer que, só a partir de uma visão do conjunto é possível entender-se cada elemento constituinte e vice-versa.

Embora não se possa reduzir a dialética a umas poucas leis, Engels as reduz a apenas três leis gerais, que permitem uma compreensão de sua lógica:

1. Lei da passagem da quantidade à qualidade (e vice-versa) - que afirma que as coisas não se modificam em um ritmo único, ou seja, há períodos lentos (sucessão de pequenas alterações quantitativas) e períodos acelerados (saltos qualitativos). Engels exemplifica com a fervura da água - esta esquentando aos poucos, até que, numa dada temperatura, altera o seu estado, de líquido a gasoso.

2. Lei da interpenetração dos contrários - afirmando que tudo tem a ver com tudo, ou melhor, o entrelaçamento dos diversos aspectos da realidade, de modo que nada pode ser compreendido isoladamente sem que se leve em conta sua interdependência. Conforme o contexto, um lado da realidade prevalece sobre o outro, dado o fato desta realidade ser intrinsecamente contraditória, em outras palavras, embora os dois lados se oponham, constituem uma unidade, daí esta lei já ter sido chamada de "unidade e luta dos contrários".

3. Lei da negação da negação - que afirma não ser o movimento geral da realidade algo circular, uma repetição infinita do conflito entre tese e antítese, entre afirmações e negações, na medida em que, se a

afirmação engendra necessariamente sua negação, esta não prevalece, já que tanto uma como outra são superadas, prevalecendo uma síntese, que vem a ser a negação da negação.

Embora estas leis não possam ser consideradas sem precauções, é possível entender-se o raciocínio dialético a partir das mesmas, que também podem ser interpretadas nos seguintes momentos:

Tese - proposição afirmativa, onde a contradição encontra-se, aparentemente, em estado latente, caracterizando-se como momento provisório de equilíbrio;

Antítese - primeira negação da tese, também negada, no sentido da formação de algo novo, com auxílio do antigo (do que permanece da fase anterior);

Síntese - negação da tese e da antítese, num grau superior, afirmativo, consequência de uma dupla negação, provocando por um salto, a mudança de quantidade em qualidade e vice-versa.

Assumindo a dialética como o melhor meio de analisar e compreender as relações sociais e, com base nos conceitos aqui expostos, é possível pensar-se no desenvolvimento de uma Teoria Crítica das Organizações.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

TEORIA CRÍTICA DA ORGANIZAÇÃO

Adotando-se os pressupostos básicos da Teoria Social Crítica, é possível pensar-se a construção de uma Teoria Organizacional Crítica, cuja motivação central seja constituir-se em abordagem teórica compromissada com o processo de emancipação do homem, o que significa ser, não apenas uma teoria descritiva e explicativa dos fenômenos organizacionais e administrativos, mas principalmente, uma teoria engajada, instrumento da emancipação, sendo seus pressupostos, retirados da Teoria Social Crítica:

- acentuação da historicidade das sociedades
- contradições como motor da história
- relação entre conhecimento e interesse
- análise em termos de totalidade
- argumentação dialética no direcionamento à *praxis*

Tal proposta teórica põe abaixo algumas das suposições mais arraigadas da Teoria Administrativa Tradicional, como: a pseudo-neutralidade científica - que implicaria na aceitação de uma teoria desideologizada, capaz de gerar instrumentos genéricos de intervenção social e; a idéia da indeterminação do objeto de análise - que significa aceitar a aplicabilidade prática da teoria, ou de suas conclusões, independente do contexto.

A utilização da argumentação dialética leva, naturalmente, à compreensão de um mundo em movimento contínuo, no qual as contradições que permeiam as relações de produção estabelecidas entre os homens, se apresentam como as geradoras de tal movimento.

Daí que, na análise da organização produtiva capitalista, torna-se necessária, a compreensão das contradições geradas a partir da infraestrutura econômica e, das ações desenvolvidas no sentido de superá-las, ou melhor, no sentido de manipulá-las de modo a atender aos interesses do Capital.

O objeto de estudo é a Organização e Administração do Trabalho no contexto capitalista. Assim, a compreensão das regras de funcionamento deste tipo de sociedade é condição "*sine-qua-non*" para o entendimento das questões organizacionais e administrativas.

A proposta crítica não leva à total negação das proposições da Teoria Tradicional, trata até de fortalecê-las, porém, expondo claramente seu papel unilateral na intermediação das relações entre o Capital e Trabalho.

É importante, entretanto, que se alerte para os riscos inerentes à adoção da visão proposta pela Teoria Social Crítica, sob pena de se escrever uma Teoria Organizacional incapaz, como a Tradicional, de resistir a uma crítica sistemática e aprofundada.

Gustavo Bayer³⁶ aponta alguns problemas da adoção da Teoria Social Crítica como base de formulação de uma Teoria Crítica das Organizações:

" a falta de distanciamento para com suas próprias hipóteses e afirmações, aliada à resignação frente à práxis, leva ao perigo de sua transformação em uma teoria essencialista - a hipótese da identidade entre método e realidade, pode eliminar a materialidade e a historicidade da teoria, quando a revolução das condições não mais parecer dedutível a partir da coerência do desenvolvimento geral, tornando a tendência emancipatória deste, questionável;

O crescimento do humanismo não se compreende por si próprio na história. Desta forma, a teoria dialética é parte do próprio desenvolvimento e não pode limitar-se à afirmação de ser a única que compreende o processo em si e em sua totalidade; daí a necessidade de compreensão da teoria dialética, como teoria para a orientação estratégica ou prática..."

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o primeiro objetivo deste Tópico:

1. Apresentação dos principais fundamentos da "Teoria Social Crítica".

1 - Faça uma pesquisa sobre "*teoria crítica*".

2 - Comente acerca dos principais aspectos de uma Teoria Organizacional baseada nas idéias da Teoria Social Crítica?

METODOLOGIA CRÍTICA DE ANÁLISE

É possível construir-se uma metodologia de análise organizacional baseada nas idéias da Teoria Social Crítica?

Sim e como princípio metodológico fundamental, tome-se como base o pensamento de Adorno:

"SISTEMA E PARTICULARIDADE SÃO RECÍPROCOS E SÓ PODEM SER APRENDIDOS EM SUA RECIPROCIDADE"²⁶

Ou seja, entendendo-se que só é possível ter-se uma razoável compreensão das questões organizacionais e administrativas a partir do conhecimento do contexto mais amplo onde estas ações se desenvolvem - uma análise que considere a **totalidade**, considerando assim, que as relações econômicas de produção são as condicionadoras do modo de organização do Trabalho - propondo uma análise das contradições sociais existentes e dos movimentos por elas provocado e; entendendo ainda, que estas relações definem uma infraestrutura econômica, responsável última, pelas superestrutura política, jurídica e social e, como consequência, entendermos as organizações como instâncias de institucionalização das relações capitalistas de produção, e a Gerência enquanto instrumento ideológico de dominação, é possível, desenvolvermos um **Modelo Dialético de Análise Organizacional**, que leve à compreensão das questões ideológicas envolvidas na organização do Trabalho.

Procure observar como a organização em que você trabalha, influencia e é influenciada pelo contexto econômico, político e social no qual se situa.

Considerando-se, portanto, o contexto capitalista como pano de fundo desta análise e as idéias fundamentais da Teoria Social Crítica, além da constatação de que, por não existir abstratamente, a organização depende não apenas do que organiza, mas também da criação de um objeto de reflexão claramente definido, é possível delinear um modelo analítico que trata da organização e administração do Trabalho no modo capitalista de produção.

O modelo pode ser construído a partir dos principais postulados da Teoria Social Crítica e, portanto, baseado na adoção da estrutura lógica da análise dialética, podendo ser decomposto em 4 etapas:

IDENTIFICAÇÃO DE CONTRADIÇÕES	ESTRUTURAS DE INTERMEDIÇÃO	SUPERAÇÃO APARENTE DAS CONTRADIÇÕES	CONTRADIÇÕES ALTERADAS
--	---------------------------------------	--	-----------------------------------

Explicando mais detalhadamente a metodologia ...

1. Identificação de Contradições - o ponto de partida para esta análise é a afirmação de que a totalidade da sociedade não é homogênea, mas sim, a unidade das diferenças, ou seja, a unificação de suas contradições; daí o passo mais importante a ser dado, que é tratar da identificação das contradições contidas pela totalidade (sociedade capitalista), as quais constituem-se nas responsáveis pelo movimento do objeto de análise (o todo) mas que, no entanto, não podem se processar diretamente, umas contra as outras, o que levaria à sua **superação de forma violenta**²⁷ - o que nos conduz ao segundo momento de análise;

²⁶ Esta frase encerra uma tautologia, uma argumentação circular, e em outras palavras, significa dizer que o todo só pode ser compreendido a partir de suas partes, entretanto, estas só podem ser entendidas a partir da compreensão do todo - poderíamos afirmar, por exemplo, "que não importa quem nasceu primeiro, se o ovo ou a galinha, pois só é possível explicarmos o ovo a partir da galinha e só podemos explicar a galinha a partir do ovo".

Ou seja, em qualquer processo de análise é imprescindível que se proceda a análise do contexto mais amplo que envolve o objeto ou fenômeno sob investigação, bem como seu contexto interno, de modo que percebamos sua interação no universo como um todo.

²⁷ É evidente que o conflito de forças contraditórias, se não for intermediado de alguma forma, por outra força, pode levar à superação de uma força pela mais forte, podendo este processo se dar de modo violento - em outras palavras, o que teríamos não seria a superação da contradição, mas a eliminação da força mais fraca.

2. Análise das Estruturas de Intermediação - estudo das estruturas desenvolvidas com o objetivo de encaminhar as contradições no sentido de sua superação. Estas estruturas atuam, basicamente, a partir de uma ação de integração/coerção, procurando, desta forma, promover a intermediação entre as forças sociais contraditórias. Em verdade, estas estruturas não promovem uma ação de intermediação, mas sim, de mediatização, já que sua ação é interessada e, freqüentemente favorável à força hegemônica na sociedade, num claro processo de manutenção, ou melhor, ampliação da dominação ideológica - conforme postulado da Teoria Crítica - **comprometimento entre conhecimento e interesse**²⁸.

Tal tipo de ação, conseqüentemente, conduz ao terceiro momento da análise;

3. Análise do Momento de Equilíbrio - considerando-se que a ação das estruturas de intermediação não levam à superação definitiva das contradições, em função de sua ação unilateral, ainda assim, é possível chegar-se a um patamar de aparente superação destas contradições, que caracterizaria um momento de equilíbrio, ainda que provisório. Sua análise é um passo essencial para a compreensão do próximo passo, **conseqüência da não superação, de fato, das contradições**²⁹;

4. Identificação das Contradições Modificadas - em virtude da não superação das contradições e, a partir da situação de equilíbrio provisório, **as contradições de origem são levadas a outras contradições**³⁰ que, na realidade, são uma reprodução "mascarada" daquelas.

Procure fazer o Exercício Interativo 3 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

É possível aplicar o "modelo de análise proposto" à realidade social capitalista como um todo?

Proceder à análise organizacional, através da utilização deste modelo, passa pela análise do todo social capitalista, que, em ultima instância, estabelece as premissas de funcionamento da organização capitalista.

Assim, aplicando o modelo, em relação à sociedade burguesa, tem-se:

²⁸ É natural que, havendo forças sociais contraditórias em ação no seio da sociedade, o conhecimento buscado e obtido por qualquer destas forças vise sua própria reprodução, ou seja, não é esperável que uma determinada força social busque ou utilize informações de modo contraditório aos seus interesses, assim, esta afirmação procura desmistificar o conceito de "neutralidade científica". Em outras palavras, considerando a existência de, pelo menos, duas forças sociais contraditórias, é possível esperar-se um comprometimento "umbilical" entre o conhecimento e o interesse em sua obtenção e/ou utilização sobre a realidade.

²⁹ Em consonância com o que foi dito anteriormente, sobre a relação entre conhecimento e interesse e a existência de relações sociais contraditórias, temos que a ação de qualquer estrutura "de intermediação", ao invés de garantir a superação das contradições, apenas propõe uma superação aparente, tendo em vista a unilateralidade das ações estruturais de intermediação (trata-se, evidentemente, de uma intermediação interessada, ou seja, de uma ação de intermediação parcial, que favorece a uma das forças sociais em conflito).

Assim, longe das contradições serem superadas a partir da ação destas estruturas, elas são apenas mascaradas, produzindo um "estágio de equilíbrio provisório" onde, aparentemente, as contradições estariam superadas.

³⁰ Considerando que as contradições originais não teriam sido superadas, mas apenas mascaradas, em função da ação unilateral das estruturas de intermediação (melhor dizer "mediação interessada"), é natural que nos preocupemos com a identificação das "novas" contradições, ou melhor, com a nova forma assumida pelas contradições originais, modificadas pelas ações estruturais já mencionadas.

SOCIEDADE DE CLASSES	ESTADO IGREJA ESCOLA	DEMOCRACIA BURGUESA	CIDADÃO X ESTADO
---------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

1. As contradições básicas desta sociedade residem em sua estrutura de classes e na forte desigualdade social a que esta estrutura conduz.

2. Como estruturas de intermediação, unilaterais em sua ação, podem ser entendidas instituições tais, como o Estado, a Igreja, etc., cuja ação consiste na utilização de mecanismos de coerção e integração ideológica, na manutenção da estrutura de dominação existente, embora haja contradições nessas ações, ou seja, embora seu papel central seja de reprodutores da estrutura de dominação, a ação dessas estruturas ocorre contraditoriamente;

Procure observar como estas estruturas atuam e verifique a importância de seu papel em um processo de reprodução ideológica de uma estrutura social de dominação.

3. O momento de equilíbrio provisório, conquistado através da ação unilateral das estruturas de intermediação pode então ser caracterizado como a Ordem Burguesa, a democracia representativa, na qual a estrutura de classes e suas contradições permanecem intactas, apesar de sua aparência.

4. As contradições modificadas podem ser entendidas como a transposição da relação conflituosa entre o Capital e o Trabalho, base da existência das desigualdades sociais, em uma relação contraditória entre o Cidadão e o Estado, para onde se desloca o questionamento da legitimidade da ordem burguesa, no sentido de sua ineficiência em levar à superação das desigualdades sociais.

E sua aplicação no seio das organizações produtivas em particular?

Tratando agora, da análise do particular, ou seja, da organização produtiva capitalista, é possível ter-se o seguinte quadro geral:

CAPITAL X TRABALHO	GERÊNCIA	CORPORAÇÃO	HABITUAÇÃO X CONTROLE
-------------------------------	-----------------	-------------------	----------------------------------

1. As contradições originais estão na relação entre as categorias básicas do modo de produção capitalista, o Capital e o Trabalho, na qual a valorização do Capital se dá via desvalorização sistemática e continuada do Trabalho.

2. A principal estrutura de intermediação a dar conta destas contradições, no seio das organizações produtivas, é a **estrutura gerencial**, originária da organização capitalista de produção. Sua ação, semelhante às estruturas de intermediação da sociedade como um todo, se dá através da utilização conjugada de mecanismos de coerção e integração ideológica, os quais permitem a organização e estruturação das contradições, a partir da ótica do Capital. Exemplos destes mecanismos, podem ser: os regimentos internos (com as ameaças de punição), a perspectiva latente de demissões, os planos de carreira, etc.

3. O Momento de Equilíbrio Provisório caracteriza-se pela formação de Corporações, que são a síntese ideológica das estruturas gerenciais - numa aparente superação das contradições, o que implica em

afirmar que as empresas não existem enquanto conjunto, mas sim, enquanto intermediação de interesses contraditórios, realizada unilateralmente. Um bom exemplo do sucesso desta "intermediação" é a frase tantas vezes repetidas pelos trabalhadores ao se referirem à empresa em que trabalham: "...na nossa empresa...".

Registre esta informação: ela trata de caracterizar as organizações como resultado de um conflito entre Capital e Trabalho, no qual a mediação da "gerência" corporifica o trabalho, "dando-lhe sentido" - obviamente, o sentido pretendido pelo Capital.

4. A reprodução das contradições originais torna-se clara quando se contrapõem, de um lado, a necessidade do exercício continuado de controle do Trabalho, e do outro, o processo de **habituação do trabalhador**. Tal contradição se dá, na medida em que, apesar deste processo sistemático de habituação - através de práticas organizacionais como: seleção e treinamento/adestramento, cuja preocupação reside na manutenção da realização unilateral dos interesses do Capital, é cada vez mais imprescindível o exercício continuado do controle do Trabalho - que insiste em não querer trabalhar, numa atitude incoerente com a idéia de que as contradições teriam sido superadas.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 2

Considerando o segundo objetivo deste Tópico:

Desenvolvimento de "Modelo de Análise Organizacional Crítico".

1 - Faça uma pesquisa sobre "*modelos de análise organizacional*".

2 - Você seria capaz de apresentar um exemplo do processo descrito: identificação de contradições - ação da estrutura gerencial de intermediação - momento de equilíbrio provisório e superação aparente das contradições - ressurgimento das contradições de forma alterada?

ANÁLISE DA AÇÃO GERENCIAL

Como seria a aplicação da Metodologia Crítica de Análise Organizacional à ação gerencial?

No modo capitalista de produção, o Capital organiza o Trabalho de modo que o valor produzido exceda as necessidades de reprodução deste, apropriando-se do valor excedente, que retorna parcialmente à produção, subordinando mais ainda o Trabalho, num processo permanente e autônomo, independentemente de vontades individuais.

O **Movimento Autônomo de Valorização do Capital - MAVC** leva à formação de duas estruturas sociais: **Trabalho** e **Gerência**; esta última, a principal estrutura de intermediação da relação entre Capital e Trabalho.

Procure fazer o Exercício Interativo 4 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Como se dão as relações entre a infraestrutura econômica e a categoria Trabalho?

Estrutura de Produção Capitalista x Trabalho



Qual o primeiro impulso?

O primeiro impulso gerado a partir do MAVC, em direção Trabalho, refere-se ao processo de desvalorização do Trabalho, através de sua divisão social e fragmentação.

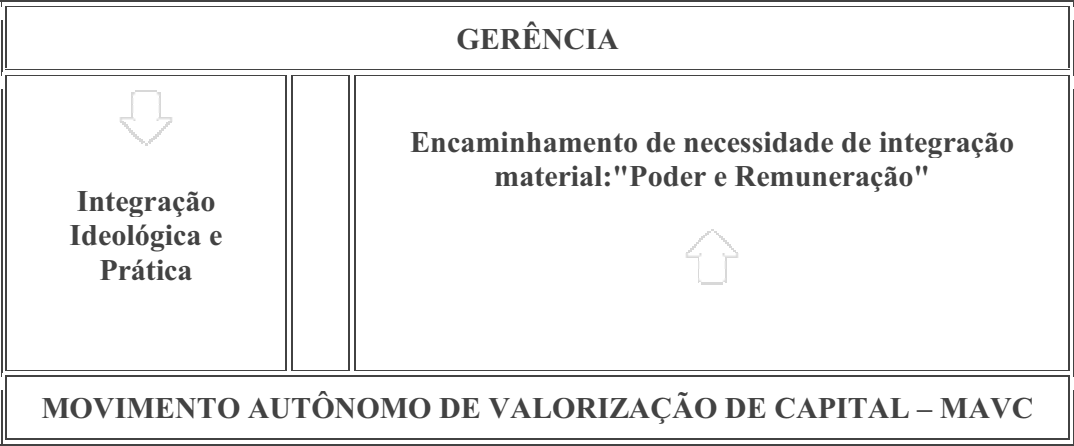
A busca de produtividade, através da divisão social e da fragmentação do Trabalho já se encontram incorporadas à Engenharia da Produção, que desde Taylor, propõe a desvalorização sistemática e continuada do Trabalho.

E qual a reação do Trabalho a este impulso no sentido de sua desvalorização?

A reação a este impulso é um movimento de resistência operária, no sentido de recuperação de perdas e não, como se poderia supor, uma luta de avanço, ou seja, uma luta revolucionária, caracterizando-se, muitas vezes, pela sabotagem ou adoção de uma política de marca passo.

Como entender as relações entre a Estrutura de Produção Capitalista e a Gerência?

Estrutura de Produção Capitalista x Gerência



Quem é responsável pelo primeiro movimento?

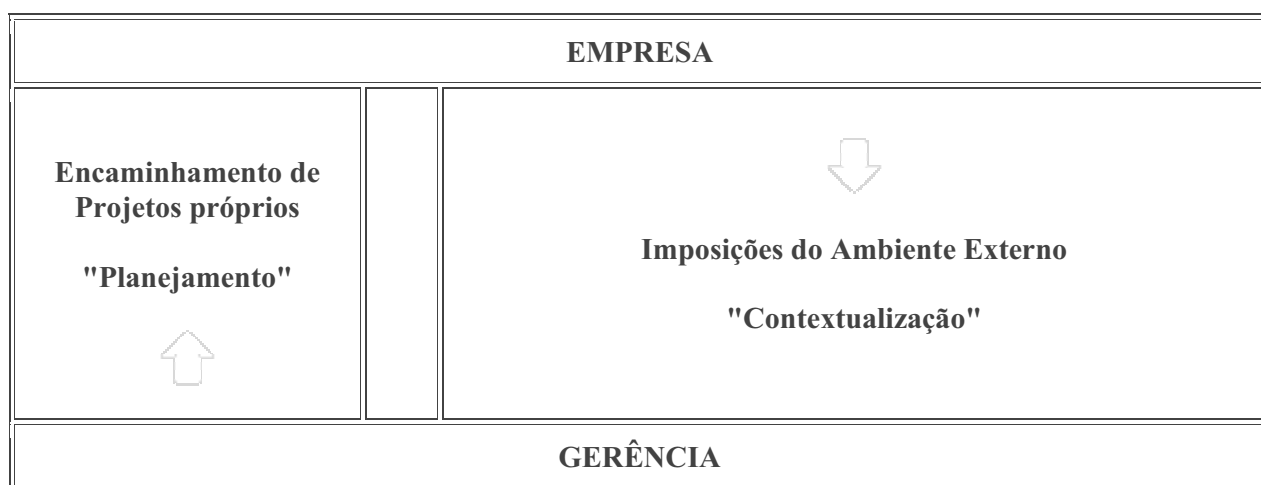
Aqui, o MAVC impõe à Gerência, uma integração prática com seus interesses, ou seja, na medida em que a Gerência assume o papel do Capital, lhe é exigida uma identificação ideológica, que implique na adoção de um comportamento organizacional, coerente com as metas da acumulação capitalista.

E o que responde a Gerência a este impulso?

O impulso de retorno, da Gerência, em relação ao MAVC, é a cobrança de um preço pela identificação ideológica e prática exigida por este - integração material. Tratando não só da remuneração, mas também do poder organizacional.

Quais as relações entre Empresa e Gerência?

Empresa x Gerência



Aqui, o primeiro movimento parte da Gerência, que procura, através do encaminhamento de seus próprios projetos institucionais, via atividade de planejamento, dirigir a empresa de forma autônoma mesmo, em relação à propriedade da empresa.

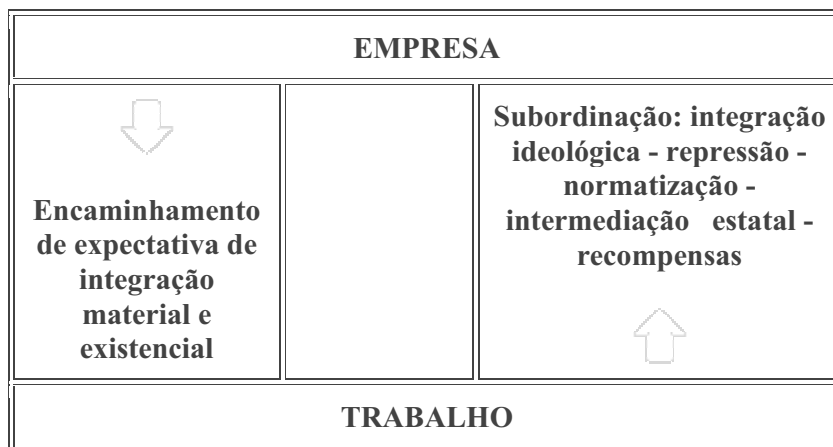
Como a empresa reage a este movimento da Gerência?

O movimento inverso, no sentido empresa - gerência, coloca para esta última, a questão da **contextualização**³¹.

Quais as relações entre a Empresa e a categoria Trabalho?

³¹ Argumentação de contexto tecnológico, social, econômico e político, como limitador dos objetivos empresariais.

Empresa x Trabalho



Aqui, quem é responsável pelo primeiro movimento?

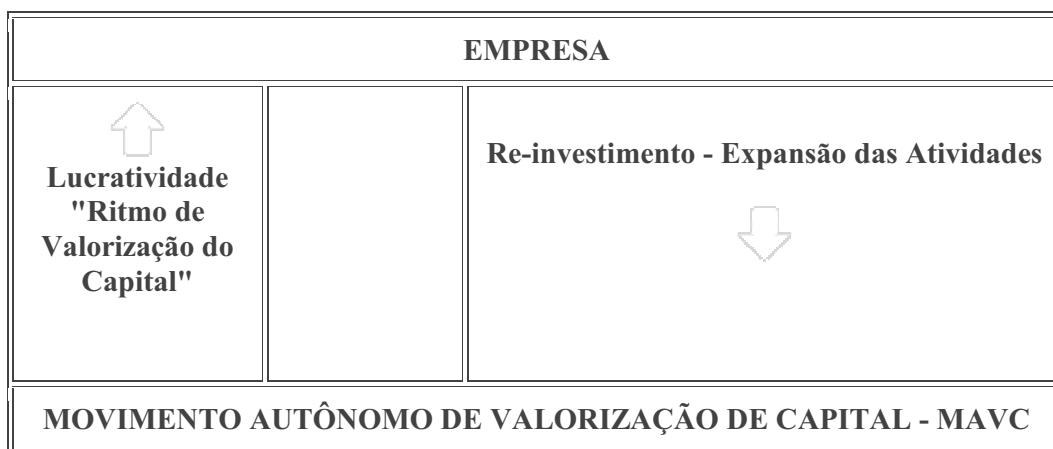
O primeiro movimento parte do Trabalho, encaminhando à empresa, suas expectativas de **integração material**³² e **integração existencial**³³ (esta última podendo transformar-se em expectativa de participação na gestão, se a empresa se revelar incapaz de realizar as demais expectativas).

Como a empresa reage a este movimento do Trabalho?

O impulso que parte da empresa, em resposta à pressão do Trabalho, longe de procurar atender a esta, trata de realizar a Subordinação do Trabalho, através da integração ideológica, da repressão, normatização e mesmo da própria intermediação estatal - que estabelece algumas condições relativas à remuneração, etc., além de utilizar-se das recompensas como instrumento de cooptação.

Quais as relações entre a Empresa e a Estrutura de Produção Capitalista?

Empresa x Estrutura de Produção Capitalista



³² Participação no produto e/ou no resultado de sua comercialização.

³³ Participação associativa.

Nesta relação entre Empresa e Economia, quem é responsável pelo primeiro movimento?

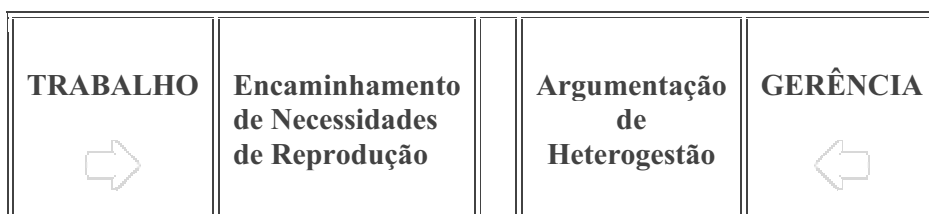
O MAVC dirige para a empresa seus impulsos relativos à acumulação, ou seja, à questão da lucratividade, impondo o ritmo de valorização que lhe cabe, tendo em vista o contexto de produção como um todo.

O que responde a Empresa à Economia?

O retorno da empresa é o re-investimento na produção, no sentido de sua expansão e, a partir da ação da Gerência, o aprofundamento da relação de subordinação entre Capital e Trabalho, o que a caracteriza como instrumento ideológico de dominação.

Como entender as relações entre a Gerência e a categoria Trabalho?

Gerência x Trabalho



Aqui, a Gerência trata de realizar a mediação entre o Capital e o Trabalho, obviamente em nome do primeiro e de forma a preservar a estrutura existente, utilizando-se para tal de instrumentos de cooptação ideológica ou coerção.

Mas quem faz o primeiro movimento?

A Gerência argumenta então, com a **heterogestão**³⁴ como forma de administração voltada para a obtenção de resultados, tendo em vista o desconhecimento do Trabalho acerca do processo produtivo - consequência da ação gerencial desenvolvida ao longo do século, de desvalorização sistemática do Trabalho, através de sua divisão e fragmentação.

E a reação do Trabalho, como se dá?

O movimento de resposta, de parte do Trabalho, devido a este "reconhecimento" de seu "desconhecimento do trabalho", é a aceitação da Gerência (leia-se Capital) enquanto força responsável por sua organização e administração e, como consequência disto, o encaminhamento à Gerência, de suas necessidades: salários, condições de trabalho, etc.

Registre esta informação: este pensamento procura caracterizar o “sucesso” da ação gerencial.

³⁴ Gestão realizada pelo Capital.

Que conclusões podem ser tiradas da aplicação da Metodologia Crítica de Análise ao estudo da Ação Gerencial?

Conclusões

EMPRESA COMO CONDENSAÇÃO DE RELAÇÃO DE FORÇAS									
Integração material e existencial		Subordinação	Lucratividade			Planejamento		Contextualização	
TRABALHO			Encaminhamento de Necessidades de Reprodução		Argumentação em favor da Heterogestão	GERÊNCIA			
Produtividade		Movimento de Resistência			Reinvestimento	Integração material e Ideológica		Integração material	
MOVIMENTO AUTÔNOMO DE VALORIZAÇÃO DE CAPITAL - MAVC									

A principal conclusão que se pode tirar é que a ação da Gerência se faz sentir a partir de um corpo abstrato: a Empresa, ou melhor, embora seja a Gerência a responsável pelas ações de intermediação, esta não as assume direta e objetivamente, encobrindo-as com o artifício de argumentar em nome da Empresa, a qual, pode ser entendida como **Corporação - Condensação de Relação de Forças**.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 3

Considerando o terceiro objetivo deste Tópico:

Realização de análise crítica da ação gerencial.

- 1 - Faça uma pesquisa sobre "*ação gerencial*".
- 2 - No seu modo de ver, quais são as principais diferenças encontradas na relação da economia e da empresa com a categoria "Trabalho" em comparação com a mesma relação com a categoria "Gerência"?

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

O Texto Básico deste Tópico apresenta três Itens que compõem a proposição do desenvolvimento de um modelo alternativo de análise organizacional.

O primeiro Item trata da apresentação da Teoria Social Crítica, desenvolvida na Escola de Frankfurt, uma proposta de análise e intervenção sobre a realidade social fundada no Paradigma Humanista - descrito no Tópico anterior.

No texto é apresentado o processo de construção da teoria, apresentando seus fundamentos:

acentuação da historicidade das sociedades - importância de se caracterizar o momento histórico vivido pela organização como único e conseqüente não apenas do processo de desenvolvimento estrutural da organização, mas principalmente de aspectos conjunturais;

contradições como motor da história - ressaltando a necessidade de se compreender o dinamismo da história como conseqüência do permanente conflito entre forças sociais contraditórias atuantes na organização ou na sociedade;

relação intrínseca entre conhecimento e interesse - que destaca a "não neutralidade institucional", ou seja a parcialidade das ações institucionais, sempre comprometidas com interesses de grupos;

análise em termos de totalidade - que diz da absoluta necessidade de se considerar o objeto de análise em sua ambiência interna e externa;

argumentação dialética - onde se destaca a preocupação com a idéia do movimento permanente e da necessidade de crítica permanente aos processos sociais.

Como segundo Item e conseqüência deste primeiro, o texto procura apresentar uma metodologia de análise social e organizacional em particular, que apresenta como principais passos: a identificação das contradições existentes no seio das ações sociais:

a análise das estruturas sociais de intermediação das contradições

a identificação do momento de superação aparente das contradições

a identificação das contradições originais alteradas pela ação das estruturas de intermediação.

Finalmente, no terceiro Item discute-se, à luz da metodologia apresentada, o conjunto de relações entre a base econômica da sociedade, a categoria "Trabalho" - aí entendido o trabalho direto, a categoria "Gerência" - aí entendido o trabalho indireto e, a Empresa, procurando destacar o processo de subordinação dos interesses do Trabalho em nome dos interesses do Capital

MÓDULO III

AÇÃO GERENCIAL

MÓDULO III - AÇÃO GERENCIAL

TEXTO DE INTRODUÇÃO MODULAR III

O campo da administração vem sendo sacudido, particularmente nas duas últimas décadas, por uma série de "inovações metodológicas e de práticas gerenciais", conhecer um pouco mais sobre estas "inovações" parece essencial, não apenas para instrumentalizar uma ação mais eficiente no campo gerencial, mas principalmente para situá-las em sua verdadeira dimensão: busca de aumento de produtividade. Este assunto, entretanto, traz à tona a necessidade de se discutir a questão da ética da ação gerencial, que pode permitir uma visão crítica destas "inovações" e garantir a busca de novos parâmetros de gestão que garantam a construção de uma sociedade mais justa.

Além disso e, como ferramenta básica para melhor compreensão das ações organizacionais, é importante que se faça uma discussão sobre o processo de diagnóstico organizacional.

O objetivo deste Módulo é possibilitar uma breve leitura e revisão crítica das principais práticas gerenciais correntes e das perspectivas de desenvolvimento no campo da organização e administração do Trabalho para o início do século, além de apresentar as idéias básicas para realização de um diagnóstico organizacional abrangente.

Tais objetivos devem se dar a partir do estudo crítico das principais práticas organizacionais e administrativas correntes, tais como: modelos de participação na gestão; Teoria Z; downsizing, re-engenharia; gestão de qualidade & produtividade e; organizações virtuais; além de uma breve discussão sobre diagnóstico organizacional.

Este Módulo de Estudos é composto dos seguintes Tópicos: Gerência e Desenvolvimento - Diagnóstico Organizacional Integrado.

Para encerrar estas discussões, torna-se necessário, também, que se discuta, ainda que com alguma brevidade, as principais práticas gerenciais correntes e que, vem caracterizando as ações gerenciais no mundo contemporâneo e, mais do que isso, que estão na base das transformações porque esta passando o "mundo da produção" no limiar do novo século.

Além da importância de se esclarecer o conteúdo ideológico que reveste, ainda que mascaradamente, estas práticas gerenciais que às vezes se apresentam até mesmo como a "última moda na gerência", é também essencial que se procure exercitar um pouco a imaginação (evidentemente, a partir de paradigmas claros) para se procurar traçar o que parece um caminho inevitável e absolutamente inovador, o das novas relações de trabalho e gestão, a partir do desenvolvimento de uma "sociedade virtualizada", consequência imediata dos avanços na área da telemática.

Outro aspecto a ser ressaltado nesta análise, diz respeito às questões relativas a uma ética da ação profissional e gerencial propriamente dita.

Embora a discussão sobre ética possa tomar um caminho filosófico e aprofundado, o tratamento do tema neste Curso procura apenas colocar em questão as proposições concretas de nossa sociedade, que trata de, através da determinação de um conceito unilateral, garantir e reproduzir uma determinada relação de dominação.

TÓPICO 5

Gerência e Desenvolvimento

Tópico 5 - Gerência e Desenvolvimento

Análise de práticas e modelos gerenciais contemporâneos: modelos de participação na gerência; modelo japonês; reengenharia, qualidade & produtividade, downsizing, etc.; organizações virtuais e; o "fim do emprego" e o "novo gerente".

Muito se tem escrito e dito sobre novas técnicas administrativas, como: reengenharia, qualidade e produtividade, downsizing, participação na gestão, etc. Torna-se necessária uma discussão sobre o nível de "modernidade" destas práticas e sobre seu papel ideológico no processo de reprodução das estruturas econômicas e sociais vigentes. Estamos no limiar de um novo século. Se o que se encerra pode ter se caracterizado pelas grandes mudanças originadas no desenvolvimento tecnológico, o próximo parece querer caracterizar-se por grandes mudanças comportamentais (ecológicas, de relações humanas, de estruturação política, econômica e social, etc.). Não gastar algum tempo refletindo sobre estas questões é abrir mão de uma tarefa essencial do ser humano, que é pensar seu próprio futuro.

O objetivo deste Tópico é fornecer uma base de reflexão crítica sobre práticas gerenciais correntes, permitindo sua realocação no moderno cenário dos estudos organizacionais e administrativos, destacando-se:

1. **Análise de modos de participação na gestão organizacional.**
2. **Análise da Teoria Z.**
3. **Análise de processos de Re-engenharia & Downsizing & Qualidade/Produtividade.**

GERÊNCIA E DESENVOLVIMENTO

O que dizer de tantas "novidades" no campo administrativo e gerencial em geral?

Nos últimos anos o campo da administração vem sendo "bombardeado" por uma série de "novidades", tais como: teoria Z, reengenharia, downsizing, qualidade & produtividade, terceirização, participação na gestão e outras mais passageiras.

À primeira vista estas técnicas parecem anunciar grandes avanços nas técnicas de gestão, capazes de fazer as organizações desenvolverem maior eficiência, eficácia e conseqüentemente, mais competitividade.

Uma análise mais cuidadosa e crítica, entretanto, tem demonstrado que, na verdade, estas práticas estão longe de se constituírem em "novidades", sendo na maioria das vezes uma revisão de erros e práticas passadas ou simplesmente uma "nova maneira de se apresentar velhas idéias" (o que não deixa de ser charmoso e atraente).

Este texto não tem a pretensão de analisar profundamente estas técnicas, por não ser seu objetivo e muito menos ser possível fazê-lo em tão curto espaço físico e de tempo. Porém, propõe-se a apresentar as principais idéias relacionadas a estas técnicas e, sempre que possível, efetuar uma breve crítica à sua adoção "cega".

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL: BASES TEÓRICAS, FORMAS E CONTRADIÇÕES

A questão da participação dos trabalhadores no processo decisório, embora não seja nenhuma novidade, tem se constituído, nos últimos tempos, numa das grandes discussões acerca dos problemas de gestão empresarial, destacando-se que sua origem e motivos não se encontram somente na teoria gerencial, sendo muito mais uma consequência da organização social, econômica e política que ambientam a ação empresarial.

Para Paulo Roberto Motta³⁷, uma série de fatores ambientais fornecem a base de desenvolvimento da teoria da participação, sendo os principais: a democratização das relações sociais, que conformam um novo tipo de relacionamento entre superiores e subordinados; o desenvolvimento acentuado da consciência de classe e de agrupamentos profissionais de trabalhadores, provocando uma forte agregação de interesses; o aumento do nível educacional, gerando novas aspirações profissionais; a complexidade da moderna organização do trabalho, levando à constante revisão de formas institucionais de organização econômica; a velocidade das mudanças, levando a uma rápida desatualização das estruturas estabelecidas e a intensidade da comunicação, responsável pela acentuação de mimetismos e pressões ideológicas.

Procure observar em sua própria família, o quanto as relações interpessoais se modificaram nos últimos anos - veja, por exemplo, a "independência" ou a "participação" das crianças, nas decisões familiares de hoje e informe-se com pessoas mais velhas, como se davam estas

Bases Teóricas

O conceito de participação na teoria organizacional tem sua origem no estudo de dois fatores: o **conflito** e a **cooperação**.

Para Motta³⁸, com relação ao conflito interno às organizações, é possível identificar-se **três correntes de pensamento**³⁵:

Mas estas correntes são excludentes?

Na verdade, a questão do conflito nas organizações pode e deve ser entendida como uma combinação destas correntes de pensamento, em que pese a visão da predominância do conflito de interesses existente externamente - determinante das estruturas sócio-psicológicas de comportamento - e que provoca a necessidade crescente de adaptação das organizações às mudanças ambientais. Aqui, a participação gerencial surge como um dos instrumentos centrais de ação.

E qual quanto à cooperação?

³⁵ Conflito como prioritário e essencialmente de interesses, existente no sistema social externo à organização (as relações de trabalho no interior das organizações refletiriam a estrutura econômico-político-social externa, com suas contradições).

Conflito como prioritário, porém como consequência do exercício de papéis a nível organizacional, numa resposta às alterações impostas às organizações, pela evolução tecnológica e econômica.

Conflito como basicamente de personalidade e percepções a nível individual e de pequenos grupos organizacionais, traduzindo deficiências econômicas e psicossociológicas.

Quanto à **cooperação**, Motta³⁹ entende que esta baseia-se no fato de indivíduos e grupos que constituem as organizações estabelecerem entre si, uma cadeia de dependência mútua, que lhes impõe a necessidade de não se oporem entre si, de modo a atingirem seus objetivos, o que leva a que a **participação gerencial** também apresente-se como instrumento adequado de ação.

E como é aceito o estudo da participação na teoria gerencial?

Motta⁴⁰ acredita que duas premissas centrais conduzem à aceitação do estudo da participação na teoria gerencial como instrumento de coordenação organizacional:

- a de que os indivíduos motivam-se e agem, em princípio, no sentido da satisfação de seus próprios interesses - daí o entendimento da organização como meio de identificação de interesses comuns, apesar de, em seu seio, proliferarem as divergências pessoais e;
- a clara existência da pluralidade de interesses grupais e individuais articulados interna e externamente a partir da distribuição de recursos e poder entre eles (**consequência da estrutura econômico-político-social externa**) - onde a desigualdade desta distribuição impõe tanto a cooperação quanto o conflito.

Motta⁴¹ nos apresenta um claro exemplo disto, ao se analisar as diferentes percepções sobre a participação gerencial, nos **diversos níveis de decisão organizacional**³⁶:

Mas afinal, o que é positivo na Participação Gerencial?

Estas observações, segundo **Paulo Motta**⁴², permitem ainda, a identificação das **principais funções positivas da Participação Gerencial, entre as diversas Dimensões Organizacionais**³⁷:

A consequência natural destas premissas, portanto, é que a Participação toma formas diferentes, revestindo-se de características mais cooperativas ou conflitivas.

Quais são estas formas de participação?

Formas de Participação

³⁶ Dirigentes - que percebem positivamente o possível aumento de liderança, face o aumento da aliança e compreensão do processo decisório e negativamente, uma eventual perda de autonomia, flexibilidade e rapidez nas decisões.

Gerentes e Grupo Técnico-Profissional - vem positivamente, maior descentralização, autonomia e poder e negativamente, a possível perda de prerrogativas da carreira e redução do conhecimento técnico.

Trabalhadores - que percebem positivamente a perspectiva de maior renda, segurança social do emprego e melhores condições de trabalho negativamente, o inegável risco de cooptação.

³⁷ Econômica - Aumento da eficiência e eficácia gerencial, melhorando a produção e a produtividade.

Social - Melhoria da distribuição de benefícios do trabalho entre os colaboradores e aumento da segurança social no emprego.

Política - Redistribuição do poder na organização (democratização e descentralização).

Organização - Aumento de integração e compartilhamento de valores, visando o desenvolvimento da identificação, lealdade e consentimento.

Psicológica - Satisfação de aspirações individuais (Autorealização).

Para Motta⁴³, as organizações tomam basicamente três tipos de decisão:

1. **de integração**, relativas ao progresso e desenvolvimento da empresa, melhoria das condições de trabalho e aperfeiçoamento de funcionários, suscitando poucos conflitos;
2. **de distribuição**, relativas à repartição dos resultados, salários e distribuição indireta da renda, gerando grandes conflitos e;
3. **de adaptação**, que trata da divisão interna do trabalho, especialização, alocação de poder e planos de carreira, provocando algum conflito.

Registre esta informação: ela é de suma importância para a compreensão de como pode se dar a participação de trabalhadores na gestão.

e, tais tipos de decisão originam dois tipos de participação:

- **direta**, voltada para o indivíduo, buscando motivá-lo e estimulá-lo no desempenho da tarefa e onde ele exerce um papel ativo na tomada de decisão e;
- **indireta**, quando os membros de uma organização constituem representantes para agir em seu nome e influenciar ou exercer funções normalmente desempenhadas pela direção superior.

Descrevendo mais detalhadamente o que afirma Motta⁴⁴:

Participação Direta

Concentrando-se basicamente nas decisões de cunho adaptativo e contribuindo também para as decisões de integração, este modelo de participação trata prioritariamente do desenvolvimento de modelos sócio-psicológicos do relacionamento individual ou de pequenos grupos, procurando implementar a democratização a nível de tarefa, autonomia no local de trabalho e uma melhor distribuição de informações, facilitando a solução de problemas sócio-psicológicos.

Por outro lado, via de regra, não atinge trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos, concentrando-se nos escalões gerenciais, não influencia decisões relativas à distribuição dos resultados do trabalho, não possui caráter de representação da coletividade de trabalhadores, pouco contribuindo para a mudança das relações de controle e supervisão da produção.

Participação Indireta

Processo através do qual membros de uma organização constituem representantes para desempenhar funções de direção superior, sendo voltada para a coletividade e a tomada de decisões de distribuição, podendo ser basicamente de quatro tipos: Comitês de Empresa, Negociações Coletivas, Cogestão e Autogestão.

Comitês de Empresa - participação de cunho consultivo ou cooperativo, possuindo pouco poder de decisão, constituindo-se normalmente, em um canal de comunicação com os dirigentes da organização, atuando, em geral, como **órgão consultivo**³⁸.

³⁸ Como aspectos positivos deste tipo de participação, é possível ressaltar-se: a posição majoritária de trabalhadores, sua função consultiva e as bem sucedidas experiências nas decisões sobre administração de pessoal. Tem contra si, entretanto, a ausência de poder de decisão, dificuldade na distribuição de informações para os vários setores da empresa e o fato de ser restrita ao local de trabalho (comitês de estabelecimento).

Negociações Coletivas - principal instrumento de participação em economias de mercado, normalmente através de Sindicatos (representantes de trabalhadores), tratando de estabelecer condições gerais de emprego e trabalho. Trata-se de **participação por contraposição**³⁹

Cogestão - que se caracteriza pela institucionalização da representação dos assalariados na direção efetiva das organizações, tratando-se de participação por harmonização.

Normalmente a organização empresarial comporta uma estrutura dual de direção: a gerência da propriedade do Capital (acionistas) e a gerência propriamente dita, sendo que a primeira, é exercida pelo Conselho de Administração, tratando das definições estratégicas, de longo prazo e da remuneração do Capital; enquanto o Conselho Diretor trata da gerência das atividades da organização. A participação de tipo co-gestão, nos países onde é praticada, se dá no Conselho de Administração, procurando criar uma espécie de **co-determinação Capital-Trabalho**⁴⁰.

Autogestão - exercício coletivo do poder, com autonomia de decisão sobre destinos, processos e distribuição de resultados do trabalho, transformando o problema da divisão do trabalho entre dirigentes e empregados numa questão meramente administrativa e a *posteriori*. Trata-se de um tipo de **participação por autonomia**⁴¹.

Conclusões

Considerando-se, como foi dito no início deste texto, que a existência de conflito de interesses, externo à organização, é fator determinante na definição de outras formas de conflito (de papéis ou de personalidade), ainda que se compreenda a questão do conflito intra-organizacional como uma combinação dos diferentes tipos de conflito, o estudo da Participação Gerencial não pode prescindir de uma análise mais profunda do contexto geral onde se desenvolve a ação organizacional, em outras palavras, organizar e administrar são verbos substantivados - organiza-se e administra-se alguma coisa, em algum momento histórico específico, ou seja, em um contexto concreto - o que leva à conclusão que, quando se trata a organização e a administração de forma abstrata, tende-se apenas a obscurecer aspectos significativos da estrutura social.

Ora, sendo claro que na sociedade socialista o conflito de interesses, externo à organização, não contrapõe o Capital ao Trabalho (embora o conflito exista em outras formas) e portanto, exista a possibilidade inequívoca de harmonização dos fatores de produção; sendo ainda óbvia a contradição fundamental entre estas forças sociais na sociedade capitalista; torna-se necessário compreender como atua a organização neste contexto, de modo a se analisar as reais possibilidades da Participação Gerencial como instrumento de administração (ou de dominação).

Assim, é possível entender-se o papel da Gerência como instrumento da acumulação e qual o papel exercido pela Teoria Organizacional, como base conceitual dos mecanismos de manipulação da consciência individual e conseqüentemente, de **instrumento ideológico de dominação**; o que nos leva

³⁹ Seus aspectos mais positivos são: o acentuado poder de pressão e sua maior influência nas decisões distributivas. Contra si tem a dificuldade no trato de decisões de integração, a ausência de continuidade, a liderança distante do local de trabalho e a excessiva dependência das lideranças sindicais.

⁴⁰ Seus aspectos mais positivos são: a assunção de funções de gerência e supervisão com poderes eqüitativos, a possibilidade de conhecimento da situação real da empresa e a diminuição de conflitos e antagonismos organizacionais. Contra si tem a forte possibilidade de cooptação dos trabalhadores e a perpetuação da dificuldade de solucionar problemas de planejamento empresarial.

⁴¹ Tem como aspectos positivos: a comunidade de seus membros (trabalhadores com autonomia sobre os destinos da organização e a existência de direitos eqüitativos entre estes, no processo decisório). Como aspectos negativos tem: a dificuldade nas decisões de integração, na realização de convênios com outras formas de participação e a possibilidade de reativação de controles rígidos, para obtenção de conformismos.

à questionar a Teoria de Participação Gerencial enquanto mero instrumento administrativo a buscar a resolução de problemas relativos à existência de conflitos intra-organizacionais e considerá-la como mais um instrumento ideológico de dominação, na medida em que, exceção feita à Autogestão (praticada nos países socialistas), as demais formas que toma a Participação Gerencial, não questionam ou subvertem a estrutura vertical de poder que impõe, a partir da relação social externa, o modo de funcionamento das organizações.

Embora seja inegável o poder de aumento da eficiência e eficácia organizacionais e a pressão social por desenvolvimento de Programas de Gestão Participativa nos países capitalistas, é preciso que se observe mais criticamente estes Programas, na medida em que, mais do que uma mera função administrativa, eles se prestam a reproduzir uma dada estrutura de dominação, colocada em cheque pelas próprias condições ambientais geradas por esta estrutura - trata-se da célebre frase: "é melhor dar os anéis do que perder os dedos".

Assim, a "aparentemente" democrática e progressista decisão de promover um Programa de participação dos trabalhadores na gestão, trata na verdade de fazer do próprio Trabalho Direto, instrumento de controle da instância "executiva" da organização.

Procure ler o livro "Virando a Própria Mesa" de Ricardo Semler (Editora Best Seller), para conhecer uma interessante e vitoriosa experiência de gestão participativa numa empresa brasileira.

Tais observações, portanto, corroboram a idéia de que a adoção de formas de participação dos trabalhadores na gestão empresarial no sistema capitalista de produção, longe de significar um avanço operário no sentido da construção de uma sociedade socialista, representa isto sim, um eficiente exercício do controle sobre o Trabalho Indireto, particularmente o de Gerência.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o primeiro objetivo deste Tópico:

Análise de modos de participação na gestão organizacional.

- 1 - Faça uma pesquisa sobre "*participação na gestão*".
- 2 - De um modo geral, quais seriam os principais aspectos favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento de um Programa de Participação na Gestão?

TEORIA Z

A Teoria Z, proposta por Willian G. Ouchi e que surgiu como uma nova moda no campo da teoria administrativa, deveu seu sucesso não apenas ao desempenho alcançado pelas grandes indústrias japonesas e pela relativa dose de misticismo embutido na cultura oriental, mas por sua simplicidade teórico-conceitual.

Segundo **José H. Faria**⁴⁵:

"...o que Ouchi propõe como características da cultura oriental, que podem ser adaptadas com paciência de quinze anos ao estilo ocidental, não é, na verdade, nada de tão peculiar, tais como: a vitaliciedade no cargo, que já era uma das características da burocracia

apontada por Weber e o Circulo de Controle de Qualidade - CCQ proposto por Drucker, que, em entrevista que concedeu à "International Management" (em julho de 1983), afirmava que "os CCQS estavam no auge na década de 80; quando os havia indicado como uma alternativa em 1946. Os empregados constituem um recurso importantíssimo, mas as vezes são considerados como uma custosa carga: daí, a razão de envolvê-los através dos CCQS"

O que então, estaria por trás desta? O que haveria de novo na sua teoria Z? Seria uma forma democrática de gestão? Os defensores da proposta e CCQ estariam realmente interessados nos empregados ou tudo não passa de uma nova vestimenta para o mesmo tema, ou seja, uma nova técnica gerencial de exploração da força de trabalho e de organização do processo produtivo?

O que se propõe é que se aprenda com os japoneses "como dirigir e organizar as pessoas no trabalho". Não sobram dúvidas sobre os propósitos da teoria Z. Tudo fica claro desde o início, apesar do esforço para dissimular o fato de que o suporte da teoria é o envolvimento dos agentes na empresa capitalista através de um processo sutil de manipulação psicológica, sentimental e moral.

A questão central é o aumento de produtividade através da gestão, pois, para esta teoria:

1. **o problema da produtividade não será resolvido via política monetária ou com investimento em P&D. Isto só será resolvido quando os administradores aprenderem a dirigir as pessoas de forma a que trabalhem efetivamente em conjunto;**
2. **maior produtividade não virá através de trabalho mais árduo, pois este é um problema de organização gerencial;**
3. **produtividade e confiança andam de mãos dadas, pois capitalismo e confiança ou melhor, identidade de interesses entre proprietários e produtores não precisam excluir-se, ao contrário do que "previu Marx" (para quem "desconfiança seria um produto inevitável do capitalismo");**
4. **os agentes, nas empresas, precisam sentir-se como fazendo "parte de uma grande família".**

Mas afinal, quais seriam as características fundamentais da Teoria Z?

Emprego vitalício - que camufla um processo elitista de recrutamento, a partir das Universidades Imperiais (para chegar a estas o processo se iniciaria no Jardim de Infância, com um altíssimo custo e, caracterizando-se como excludente em relação às camadas mais pobres da sociedade) - isto sem contar que a opção pela admissão de principiantes objetiva, centralmente, sua doutrinação segundo a orientação da organização. Aos demitidos, aposentados ou que "sobram" no mercado de trabalho resta a opção de se empregarem nas empresas menores, evidentemente, com menores salários e reduzida proteção.

Avaliação e promoção: processo de inspiração manipulativa, centrado no controle, através de diversas artimanhas como, por exemplo, a do layout do escritório. Como descreve Ouchi, "o espaço de trabalho é uma sala enorme, sem paredes ou divisões internas de qualquer espécie. Fileiras e fileiras de longas mesas enchem a sala (...). O chefe de cada seção senta-se à cabeceira de sua mesa e o gerente geral de divisão tem uma escrivaninha à frente da sala muito semelhante à de um professor". Sendo a avaliação requisito de promoção, a própria disposição das mesas cria um clima de controle.

Os empregados são levados à afiliação a vários grupos de trabalho ao mesmo tempo, convivendo com formas de contemporização de expectativas individuais, em uma espécie de auto-coerção do indivíduo e do grupo nos grupos inter-relacionados. O processo de avaliação vai se dar também ao nível da

intimidade sutil e complexa pelos parceiros dos grupos, ou seja, a vigilância não tem apenas caráter vertical mas existe também entre os pares, de forma horizontal: o controle é intenso.

Trajetória de carreiras não-especializadas: a forma de envolvimento dos indivíduos nos grupos e o rodízio de pessoal nos vários tipos de serviço, objetiva não criar especialidades profissionais. Os funcionários devem compreender a organização como um todo envolver-se nela. A trajetória da carreira é baseada, na lealdade, no comprometimento intenso e em formas responsáveis e convenientes de comportamento, sendo as possibilidades de enfrentamento reduzidas ou institucionalizadas em teatralizações trimestrais.

Na verdade, as regras de vida e trajetória do indivíduo na empresa estão definidas desde o momento em que ele é matriculado no curso preparatório para o vestibular do Jardim de Infância.

"O mecanismo básico de controle está embutido na "filosofia da administração", ou seja, é definido por um conjunto de crenças, baseadas nas experiências e na tradição. Estas crenças são disseminadas "por intermédio de uma cultura comum compartilhada pelos gerentes-chave", consistindo em "um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados". A cooperação é manifestada por um determinado ritual que, de carimbo em carimbo, lentamente, indica consenso: é o esplendor burocrático travestido na nova teoria".

Registre estas informações: elas falam, de outra forma, da questão da análise da totalidade, já discutida anteriormente.

Para Faria⁴⁶, o que há de diferente no participacionismo das empresas Z não é a forma de manipulação de grupos, conhecida dos psicólogos organizacionais ocidentais, mas a ilusão de Ouchi do que este é um estilo específico de gestão das organizações japonesas: tudo não passa da mesma lengalenga.

O envolvimento dos agentes nos meandros da organização é apenas um artifício para apropriar-se dos seus conhecimentos concretos sobre o melhor processo de trabalho, de forma a que seja obtida mais eficiência, maior produtividade, maior sistematização e racionalidade - o que na verdade, não difere muito de Taylor.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 2

Considerando o segundo objetivo deste Tópico:

Análise da Teoria Z.

1 - Faça uma pesquisa sobre a "Teoria Z".

2 - No seu modo de ver qual ou qual a principal crítica relativa à adoção das idéias da Teoria Z, apontada no texto?

DOWNSIZING

O que significa isto?

A expressão "downsizing" teria sido criada originalmente pela indústria americana de automóveis, quando definiu o processo de redução de escala e tamanho dos carros por conta do avanço dos japoneses na linha esportiva.

No sentido de "redução de pessoal" foi utilizada pela primeira vez, na década de 80, quando por consequência da recessão as empresas e governo reduziram seus efetivos

Na verdade, trata-se apenas de uma ferramenta utilizada nos processos de reestruturação e/ou reorganização de estruturas administrativas a partir de sua reformulação e redimensionamento. Em outras palavras, trata-se da redução de cargos de comando, provocando um "achatamento" da "pirâmide hierárquica organizacional".

Durante décadas as organizações "incharam" seus quadros administrativos, comparativamente com os quadros de produção e a partir da crise dos anos 80, tornou-se necessária uma revisão de conceitos e estruturas que levaram à redução de níveis hierárquicos.

Quais as razões deste "inchaço"?

Várias seriam as **razões para este inchaço**⁴²:

A utilização do "downsizing" para redução de pessoal, pura e simplesmente, não conduz a nenhuma solução. E mesmo pensando-se na redução dos níveis hierárquicos, de modo a "enxugar a máquina administrativa" traz uma danosa consequência no plano social: na verdade, os postos de Trabalho extintos neste processo não são mais ocupados, o que gera desemprego sem perspectiva de reaproveitamento das "vítimas" deste processo.

Procure observar ou conversar com pessoas que passaram por este processo e verifique as dificuldades de sua realocação no mercado de trabalho, independentemente das dificuldades naturais de um mercado reduzido.

REENGENHARIA

No que a reengenharia se diferenciaria do downsizing?

⁴² Idade e prosperidade - quanto mais bem sucedidas foram as empresas no passado, maior tendeu a ser a criação de cargos desnecessários.

Tamanho - quanto maior o número de empregados, maior também a quantidade de níveis administrativos para manter as coisas sob controle (numa evidente consequência da "fragmentação do trabalho").

Diversificação - uma tendência explícita nos anos 60 e 70, a diversificação de atividades através da aquisição ou criação de empresas sem ligação com o negócio principal da empresa central - a falta de experiência dos executivos desta última teria levado à contratação de pessoal especializado no setor.

Descentralização - uma vez diversificada a área de atuação da empresa, tornou-se necessária a descentralização para manter o funcionamento da máquina. Confiança, delegação e administração por objetivos eram necessários. Ocorreu, na verdade, um crescimento exagerado da burocratização e, na tentativa de manter poderes, criaram-se estruturas de alta administração.

Novos interesses - Conservação de energia, qualidade de vida, satisfação do cliente, foram novidades que levaram empresas a criarem novos departamentos.

Falta de especialização - para tratar com novas tecnologias e mercados, freqüentemente as empresas tem criado novas áreas administrativas.

Nas palavras do "criador", Hammer⁴⁷, em entrevista à Revista H S M Management de maio/junho de 1997, **"reengenharia é o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho. Algumas vezes isso implica em número menor de pessoas, a curto prazo"**.

Ainda segundo Hammer⁴⁸, **"... há casos em que a reengenharia focaliza a rapidez, outras vezes, focaliza a qualidade e, nesse caso, não haveria razão para cortar pessoal, entretanto, se o foco é a redução de custos pode ser necessário pensar em redução de despesas ..."**.

Em verdade, a reengenharia nada mais é do que um "repensar da missão institucional e conseqüentemente, a adaptação de suas estruturas, práticas e políticas ao novo quadro definido", não se tratando de novidade e muito menos, sendo algo que deva ser feito apenas uma ou outra vez, como resposta às mudanças ambientais.

Poder-se-ia dizer que, melhor fazem as organizações que praticam o que poderia ser chamado de "revolução permanente", ou seja, aquelas nas quais a reengenharia é parte de seu cotidiano.

Infelizmente, entretanto, como em tantos "modismos" no campo da administração, a reengenharia se apresentou como uma "panacéia gerencial" e, acabou por se tornar, em muitos casos, num sinônimo de demissões.

Segundo artigo publicado no Boletim Informativo do Sindicato dos Administradores do Estado do Rio de Janeiro, "O Administrador", de Julho-Setembro de 19996, **"... baseada na reestruturação radical da empresa ou de seus principais departamentos, através da tecnologia da informação, a reengenharia provocou enormes seqüelas nos trabalhadores demitidos em nome de baixos custos e alta produtividade..."**.

<p>Registre esta informação: ela trata, indiretamente, da questão da lealdade do trabalhador em relação à empresa em que este atua.</p>
--

Na verdade, da mesma forma que no "downsizing", é preciso que se tenha em conta os altos custos de demissões em massas ou redução de postos de trabalho.

É preciso lembrar que a demissão tem um custo financeiro relativo às indenizações a serem pagas, ao recrutamento e seleção de novos empregados em períodos subseqüentes, à redução de produtividade por conseqüência da perda de lealdade, confiança ou identificação do empregado com a organização, objeto de tantas e tantas "práticas gerenciais inovadoras". Em outras palavras, não é apenas aquele trabalhador que sai, que sente os efeitos da demissão, os que permanecem também a sentem e a fazem sentir nos níveis de produtividade da organização.

QUALIDADE & PRODUTIVIDADE

Uma verdadeira "onda" de publicações e preocupação com a questão da qualidade e produtividade vem varrendo o campo da administração nos últimos anos.

Na verdade, esta "onda" parece responder a uma grave crise de "qualidade" nas indústrias contemporâneas, particularmente com o crescimento da "globalização" que leva à necessidade de ampliação da competitividade das empresas e, porque não dizer também, por conta do crescimento da consciência por parte dos consumidores em geral, a respeito de seus direitos.

De onde viria esta crise afinal?

Durante muitos anos, no período de expansão capitalista - que se julgava "eterno" a indústria praticou a chamada "obsolescência programada", ou seja, apesar de existir tecnologia para garantir a confecção de produtos mais duráveis e de qualidade superior, a produção em larga escala e a necessidade de garantir a revenda, as oficinas de manutenção, a indústria de peças de reposição e, porque não dizer, a busca desenfreada por lucros rápidos e fáceis, levou a que a busca de qualidade não fosse um paradigma desta indústria.

É natural que, em algum momento isso levaria à crise que se configurou, particularmente nos anos 80.

Muita coisa poderia ser dita sobre esta recente febre de busca de Qualidade & Produtividade, porém fugiria ao escopo deste texto, entretanto, uma das coisas mais apregoadas tem sido que os Programas de Qualidade & Produtividade, trazem mais participação dos trabalhadores no processo decisório empresarial e uma recuperação do "conhecimento do trabalho" a partir de um engajamento menos "fragmentado" do trabalhador no processo produtivo.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 3

Considerando o terceiro objetivo deste Tópico:

Análise de processos de Re-engenharia & Downsizing & Qualidade/Produtividade.

- 1 - Faça uma pesquisa sobre "*re-engenharia*", "*downsizing*" ou "*qualidade & produtividade*".
- 2 - No seu modo de ver, existe uma característica comum nos processos de "*downsizing*", "*reengenharia*" e nas preocupações com a questão da "*qualidade e produtividade*"?

É evidente que sempre vamos encontrar pontos positivos e negativos em qualquer proposta gerencial e aqui lembramos a questão das contradições que envolvem as ações gerenciais que, longe de garantir uma intermediação desinteressada dos conflitos entre Capital e Trabalho, atuam unilateralmente, defendendo os interesses do Capital.

Entender a Participação, não como uma conquista dos trabalhadores em busca de uma divisão mais justa do "bolo", mas como um instrumento de gestão cujo objetivo maior é o aumento da produtividade, evidentemente apenas recoloca a extração de mais-valia relativa na ordem do dia.

Da mesma forma, quando se trata a questão do trabalho fragmentado a partir de uma ótica "mercadológica", onde busca-se que o ocupante de um posto de trabalho conheça um ou dois passos adiante e atrás de si de modo a atuar como "cliente" ou "produtor", no sentido de lhe aumentar a capacidade crítica, apenas parece tornar este trabalhador num fiscal de qualidade do trabalho daquele que lhe antecede e de seu próprio trabalho e não uma aparente "recuperação do conhecimento perdido com o processo de divisão e fragmentação a que foi submetido desde o início do século, a partir das idéias tayloristas.

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

Que tipo de conclusão é possível tirar destas observações críticas sobre as técnicas citadas neste texto?

Ora, na verdade, apesar destas técnicas e outras mais ou menos conhecidas efetivamente trazerem resultados para o processo de "acumulação capitalista", é preciso que se as entenda como tais e não, como panacéias organizacionais que apresentem grandes soluções para os conflitos entre o Capital e o Trabalho.

Em outras palavras, até mesmo para sua melhor aplicação e o alcance de resultados mais duradouros, é necessário que se as dispa de seu caráter ideológico, tão bem dissimulado, mas tão eficiente enquanto instrumento de dominação social.

Quais seriam então as perspectivas para o início do século que se avizinha, no campo da administração e organização do trabalho?

Apesar de muita opinião contrária, parece que o mundo caminha a passos largos para a ampliação da "crise", com uma redução sistemática de postos de trabalho e conseqüentemente, para o aumento do desemprego, em escala mundial.

Fala-se hoje, com certa naturalidade, do "fim do emprego" como o conhecemos neste século e com a adoção de novos paradigmas (difícil é realmente ver algo de novo nestes "paradigmas"). Experiências em relação a sistemas ou métodos de contratação de mão-de-obra são feitas em várias partes do mundo. Propostas como "terceirização", são apresentadas como grandes soluções - na verdade solucionam o problema do controle do trabalho na grande indústria, transferindo o processo de divisão e fragmentação para pequenas empresas, com reconhecido prejuízo para os trabalhadores (redução de benefícios, aceleração de ritmos de produção, menores salários, maior instabilidade no emprego, etc.).

Acrescente-se a isto os avanços quase diários no campo da telemática, criando as organizações virtuais (o Estado virtual já está por aí, como consequência da globalização econômica) e temos um quadro difícil para as novas gerações superarem.

Organizações virtuais, mais uma novidade?

Nem tanto assim, pois a partir dos avanços da informática e das comunicações, particularmente na última década, aos poucos as novidades passam a sê-lo por pouco tempo, logo absorvidas e implementadas.

Mas esse negócio de "organização virtual" não é uma boa coisa?

Pode ser, mas vejamos seus efeitos mais imediatos, a partir de um exemplo bastante simples, o das **Livrarias Virtuais**:

EXEMPLO

Numa Livraria Virtual, num primeiro momento, o "livreiro" deixa de existir, assim como o Caixa, o Vendedor, o Servente, pois a "Livraria" permanece 24 horas aberta através de um "site" na Internet, sem a necessidade de um operador específico - é evidente que algumas pessoas são empregadas nesta Livraria, pois é necessário recolher os pedidos, providenciar os livros, encaminhá-los ao correio

e monitorar a conta bancária, mas o alcance desta Livraria ultrapassa fronteiras, desempregando nos pequenos lugares ou nos lugares mais distantes, fechando negócios tradicionais e assim por diante.

Num segundo momento as Editoras podem pensar: "porque repassar livros à Livraria Virtual para que esta o encaminhe ao consumidor final, se podemos nós mesmas "virtualizar" nossas vendas através de uma Cooperativa Virtual de Editoras ? - lá se vai a Livraria virtual para o "espaço" - lá se vão mais alguns postos de trabalho.

Num terceiro momento o Autor pode pensar: "porque editar meu livro através de terceiros se posso eu mesmo escrevê-lo, montá-lo e vendê-lo virtualmente, através de uma Cooperativa Virtual de Escritores ? - lá se vão mais alguns postos de trabalho.

Um outro exemplo, mais próximo e até certo ponto dramático para uma grande massa de trabalhadores podem ser os Supermercados Virtuais: de casa você acessa o "site" do Supermercado, escolhe com calma e mais informações os produtos que lhe interessam, efetua a compra e recebe em casa algumas horas depois - na verdade, o Supermercado vira um grande "estoque intermediário" e um "distribuidor de varejo" - mais uma quantidade enorme de postos de trabalho se vão.

É evidente que este "mundo virtualizado" vai mudar as relações sociais, que muitas transformações deverão ocorrer ajustando este quadro ao que o Prof. Gustavo Bayer (UERJ) chama de interesse comercial (tarifas serão criadas para impedir as compras fora do país, preços das telecomunicações se ajustarão e, assim por diante). De qualquer modo não é possível ignorar a verdadeira "revolução" que esta "virtualização" vai provocar.

E no campo gerencial, quais seriam os efeitos mais imediatos?
--

Ora, as práticas gerenciais precisam mudar. As técnicas de controle devem sofisticar-se, na medida em que este passa a ser exercido à distância e "virtualmente".

As formas de pagamento e contratação também devem sofrer alterações profundas. A atuação sindical também deve sofrer mudanças radicais. A relação patrão-empregado deve se alterar e assim, por diante.

Concluindo ...

É preciso que se discuta mais amiúde estas transformações e que se avalie com clareza seus efeitos positivos e negativos, de modo a garantir uma adaptação mais "humanizada" destas transformações e a redução do "contingente dos excluídos" que evidentemente, tende a aumentar desproporcionalmente.

Registre esta informação: ela trata da necessidade de se pensar na organização como necessária socialmente e não apenas como fonte de obtenção de lucros.
--

É preciso que se pense mais detidamente sobre a questão ética que envolve esta nova sociedade, sob pena de vermos reproduzidas as "velhas histórias" de ficção que retratavam uma sociedade controlada protegida numa "redoma" da sanha dos grandes grupos marginalizados.

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.
--

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

O Texto Básico procura apresentar de uma forma crítica as principais idéias a respeito de alguns "modismos" no campo da organização e administração do Trabalho, tratando de situá-los no espaço de ação das organizações capitalistas.

Com relação à Participação na Gestão são apresentados os pressupostos econômicos, sociais e organizacionais de sua adoção, bem como os diferentes tipos de participação: direta e indireta no processo decisório empresarial, destacando os aspectos positivos e negativos de cada um destes tipos.

A seguir o texto trata de apresentar e criticar a chamada "Teoria Z" ou "Modelo japonês de gestão", tratando de sua desmistificação e situando-o como um forte instrumento de mascaramento do processo de subordinação ideológica.

Da mesma forma, são apresentadas as principais idéias relativas ao "downsizing", "reengenharia", "qualidade e produtividade" - tratados como novas roupagens para as "velhas" idéias de Taylor a respeito do controle do Trabalho.

Finaliza o texto uma breve exposição sobre a tendência mundial de criação e desenvolvimento de "empresas virtuais" - nas quais, ao invés das estruturas físicas são criadas estruturas "virtuais", com o auxílio de ferramentas da Internet, criando um novo tipo de trabalho e anunciando um novo tipo de relações funcionais.

TÓPICO 6

Diagnóstico Organizacional Integrado

Tópico 6 - Diagnóstico Organizacional Integrado

Diagnóstico organizacional integrado: análise estrutural-funcional, análise institucional e análise dialético-crítica.

A necessidade de se procurar entender a organização dentro da totalidade que a compõe e enquanto uma totalidade individual, nos leva a crer na necessidade de se buscar o desenvolvimento de um diagnóstico "integrado" que a veja neste contexto. Assim, as práticas relacionadas ao chamado "organização, sistemas e métodos" nos trazem uma visão da superfície ou, melhor, da face aparente das organizações, em seus aspectos estruturais e funcionais. A chamada "análise institucional-cultural" nos conduzem à compreensão dos aspectos comportamentais e culturais que compõem o que poderia se chamar de "inconsciente organizacional", muitas vezes, determinante dos seus aspectos externos mais visíveis. Além disso e considerando a importância das relações econômicas de produção como fundamental no estabelecimento das demais relações, sociais, políticas, jurídicas, etc. torna-se essencial que se faça um nível mais profundo de análise, aqui denominada dialético-crítica.

O objetivo deste Tópico é estabelecer as bases da elaboração de um diagnóstico organizacional integrado, englobando os aspectos estruturais-funcionais, institucionais-culturais e dialéticos das ações ligadas às questões relativas à organização e administração do trabalho.

A análise organizacional tem sido abordada de diversas formas, dependendo da base teórica adotada.

Assim, numa visão clássica da organização, a preocupação maior concentra-se na análise de estruturas departamentais, hierarquia e numa, pretensamente genérica, racionalidade operacional, constituindo a chamada Organização & Métodos; a visão sistêmica da organização, reconhecendo a importância das trocas com a ambiência externa, entre outras abordagens, gerou uma preocupação com aspectos comportamentais e culturais, conformando a Análise Institucional.

Na verdade, não é possível pensar-se em um trabalho de análise de organização, que deixe de brindar qualquer destes aspectos.

A análise organizacional exige o entendimento de que administrar e organizar são verbos substantivados - administra-se e organiza-se alguma coisa, em algum momento histórico específico e num contexto concreto - o que implica afirmar que uma análise consistente das organizações só é possível se partimos de uma clara compreensão acerca do contexto econômico-sócio-político mais amplo.

Registre esta informação: ela busca caracterizar a necessidade de uma análise em termos de totalidade.

Procure fazer o Exercício Interativo 1 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

ANÁLISE ESTRUTURAL & FUNCIONAL

Uma abordagem analítica do que poderíamos denominar "superfície" das organizações ou análise de seus aspectos orgânicos mais visíveis, caracterizando-se centralmente pela preocupação com problemas de estruturação organizacional e de operação. Este tipo de análise é a que se convencionou chamar de "Organização & Métodos".

Com relação aos problemas estruturais, trata-se aqui, da identificação de disfunções ou falhas na estrutura formal das organizações. As principais áreas de atenção dos analistas são: objetivos, normas, planejamento, atribuições, hierarquia, delegação, controle e coordenação, caracterizando-se pela preocupação com os "princípios clássicos da administração":

- objetivos bem definidos
- especialização (divisão vertical e horizontal do trabalho)
- meios de coordenação
- hierarquia escalar (cadeia de comando)
- definição de autoridade e responsabilidade para cada nível hierárquico
- delegação (de autoridade e responsabilidade)
- unidade de comando, amplitude administrativa (alcance de controle)
- número reduzido de níveis intermediários e equilíbrio (adaptação às mudanças)

É inequívoca a ligação destes princípios e da preocupação com os aspectos estruturais com o processo de acumulação do Capital, na medida em que este tipo de análise concentra sua atenção nos problemas relativos à Divisão do Trabalho.

E com relação aos problemas operacionais, o que se pode dizer?

Quanto aos problemas operacionais, é ainda a análise proposta pelo O & M, que nos remete a um segundo passo no processo de acumulação - o do Parcelamento ou Fragmentação do Trabalho.

Tal análise concentra a preocupação na identificação de disfunções nos fluxos de trabalho, a partir da aceitação de uma pretensamente desideologizada "racionalidade técnica", consequência da aceitação das idéias Tayloristas de identificação de Unidade do Trabalho e possibilidades de conjugação destas "unidades" com uma "racional" utilização de "tempos e movimentos", sendo caracterizada pela elaboração de "fluxogramas de rotinas ou sistemogramas", que permitem a análise e racionalização das rotinas operacionais.

Registre esta informação: ela não nega a necessidade deste nível de análise, mas a caracteriza como uma fase primária, na qual a preocupação parece residir apenas nos aspectos físicos que

Procure fazer o Exercício Interativo 2 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

ANÁLISE INSTITUCIONAL-CULTURAL

Para René Lourau⁴⁹, a finalidade operativa da organização esta ligada a outras finalidades criadas pela existência de relações contínuas entre ela e outras que tem funções diferentes e, por suas relações com o conjunto do sistema social. A mera definição racional de uma organização, a partir dos serviços que presta, não é suficiente, é preciso que se leve em conta ainda, o fato dela produzir modelos de comportamento, manterem normas sociais, integrarem seus usuários ao sistema total.

Ou seja, numa fábrica não se organiza somente o trabalho, a produção, o acréscimo do rendimento dos serviços, mas um fragmento da classificação social e da luta de classes.

O que objetiva este tipo de análise?

O foco de atenção da Análise Institucional reside na identificação do "inconsciente" organizacional a partir de aspectos comportamentais individuais e sociais, internos e externos, que caracterizam-se pela sua conformação enquanto "cultura organizacional".

Para Lapassade⁵⁰, a Análise Institucional, em sentido amplo, designa um método de análise social com base em observação e documentos, centrada no conceito de instituição como forma que assume a reprodução e a produção de relações sociais num dado modo de produção, tendo por conteúdo: num primeiro momento, a ideologia, os sistemas de normas, os padrões e valores que orientam a socialização; num segundo, um conjunto de determinações sociais e materiais que negam a universalidade imaginária do primeiro e; num terceiro momento, as formas organizacionais, jurídicas ou anônimas, necessárias para atingir determinado objetivo, o que as inscreve como instrumento de análise das contradições sociais.

Registre esta informação: ela trata de discutir a necessidade de uma análise que envolva não apenas o ambiente e condições físicas de trabalho, mas principalmente o que poderia ser chamado de "relações informais" e que afetam sobremaneira o desenvolvimento do trabalho.

E numa abrangência restrita às organizações, o que se pode dizer?

No sentido restrito, Lapassade⁵¹ a considera um método de intervenção na prática social dos grupos das organizações e das instituições (a instituição se manifesta através de comportamentos e modos de pensamento que não têm por origem a personalidade, a psicologia individual, sendo impessoais e coletivos, constituindo uma herança de padrões culturais do passado que são, senão o objeto, ao menos um dos efeitos da educação).

Procure fazer o Exercício Interativo 3 que se encontra no Caderno de Exercícios e após verificar sua resposta dê continuidade aos estudos do texto!

ANÁLISE DIALÉTICO-CRÍTICA

A proposição do desenvolvimento de uma Teoria Crítica das Organizações, leva à realização de uma análise distinta dos tipos expostos até então:

Em primeiro lugar, a característica histórica das sociedades, leva à necessidade de se observar a Organização considerando o momento histórico específico por ela vivido, ou seja, procurando entender-se os caminhos por ela trilhados desde suas origens, até à situação atual e, analisando esta última como única - o mesmo valendo para análise de questões específicas do cotidiano organizacional.

O segundo aspecto desta análise, como propõe a Teoria Crítica, é a consideração da Organização dentro do contexto total onde desenvolvem-se suas ações, ou seja, realização da análise em termos de totalidade. Em outras palavras, é imprescindível que se considere o ambiente externo da Organização como determinante de suas características, sim como a Organização como elemento essencial na

conformação do contexto externo a ela - o que implica na adoção desta mesma postura, em se tratando do desenvolvimento de ações operacionais corretivas, no interior das organizações.

O terceiro aspecto é relativo à argumentação dialética, que conduz ao entendimento do caráter temporal das soluções, ou seja, qualquer que seja a proposta de ação adotada esta envolve contradições que, de alguma forma, produzirão um novo estágio, num processo Tese - Antítese - Síntese, que se reproduz indefinidamente.

Como então realizar esta análise?

Daí, a adoção do Modelo de Análise Dialético, já estudando anteriormente:

1. Identificação das Contradições - aqui, o objetivo é procurar identificar, nas ações organizacionais, as disfunções oriundas da contradição fundamental da organização produtiva capitalista, que é a relação entre Capital e Trabalho.
2. Identificação e Análise das Estruturas de Intermediação - entendendo-se como estruturas de intermediação as ações desenvolvidas no sentido da intermediação das contradições, ainda que apresentadas sob a capa de soluções desideologizadas para questões operacionais.
3. Análise do Momento de Equilíbrio - considerando-se o comprometimento das estruturas de intermediação, ou melhor, das ações desenvolvidas, com o Capital, torna-se essencial a análise do estado subsequente da organização, de modo a permitir a antecipação de problemas futuros.
4. Identificação das Contradições - face à não superação das contradições originais, torna-se necessário identificar o novo patamar de contradições, na verdade, as mesmas anteriores, porém, mascaradas pelas ações desenvolvidas, de modo a viabilizar a implementação de novas ações corretivas e, assim por diante.

Uma análise cuidadosa do que se discutiu conduz à percepção de que o movimento provocado pelas contradições não é circular, fechado em si mesmo, na verdade, este movimento têm um sentido espiral, o que leva à conclusão de que não tem limites, em outras palavras, que não há soluções definitivas e que o ideal, é algo a ser perseguido, porém, será sempre o ideal, devendo, a crítica, portanto, ser permanente.

Registre esta informação: ela destaca a importância de se compreender que todas as ações gerenciais se caracterizam como "temporárias", ou seja, que a partir de algum momento, o que hoje é trazido como solução, amanhã estará na base do conformação de uma nova situação-problema a exigir outra ação gerencial

Estas conclusões nos permitem afirmar, ainda, a necessidade de uma intervenção, a nível de análise organizacional, que considere a identificação dos "efeitos colaterais", resultantes da aplicação de algum "medicamento" ou solução para problemas administrativo-organizacionais.

EXERCÍCIO DE REFLEXÃO - 1

Considerando o objetivo deste Tópico:

Estabelecer as bases da elaboração de um diagnóstico organizacional integrado, englobando os aspectos estruturais-funcionais, institucionais-culturais e dialéticos das ações ligadas às questões relativas à organização e administração do trabalho.

1 - Faça uma pesquisa sobre "*diagnóstico organizacional*".

2 - Você poderia capaz descrever as principais diferenças entre os três níveis de análise propostos?

CONCLUSÕES

Qualquer intervenção que não leve em conta, de fato, o conflito de interesses entre Capital e Trabalho e que, não perceba a utilização ideológica do instrumental técnico-operacional à disposição da ação gerencial, é uma intervenção comprometida com a manutenção e ampliação de estruturas de dominação e, como tal, parcial e sujeita a questionamento.

Uma análise coerente das questões administrativas e organizacionais deve envolver os três tipos aqui descritos: a análise dialético-crítica, a análise institucional-cultural e, a análise estrutural-funcional.

Através da Análise Crítica podemos identificar as "entranhas" do sistema operativo sob observação, suas razões e definições de cunho ideológico que, em ultima análise, são determinantes na formação de uma Cultura Organizacional, responsável por atitudes e comportamentos individuais e/ou grupais dentro da Organização - compreensíveis a partir da Análise Institucional e que, finalmente, produzem práticas administrativas passíveis de serem entendidas e alteradas a partir dos resultados de uma Análise Estrutural-Funcional.

Em outras palavras, o que se propõe é uma Análise Integrada da Organização e que deve ser desenvolvida a partir de uma visão "homeopática" de intervenção, ou seja, um tratamento que, a partir da identificação das disfunções e de suas verdadeiras raízes, se proponha a promover o desenvolvimento dos "anti-corpos organizacionais e administrativos" necessários a que a Instituição seja capaz de enfrentar seus problemas com suas próprias pernas.

Tal tipo de análise fundamenta-se no compromisso com a transformação social e com a adoção de uma postura crítica permanente, não apenas em relação às estruturas existentes, mas principalmente, em relação às próprias ações individuais - o que, em ultima instância, é a garantia de que a postura crítica se dê não apenas em relação às estruturas sob análise, mas também em relação àquelas conseqüentes desta mesma ação crítica - em outras palavras, tal postura procura impedir que o "revolucionário" transforme-se em "conservador" após o desmonte de uma estrutura e início de construção de "sua própria estrutura".

Antes de dar seguimento ao seus estudos, procure realizar os Exercícios de Aplicabilidade Prática propostos no Caderno de Exercícios, como complemento de sua aprendizagem.

RESUMO DO TEXTO ESTUDADO

O Texto Básico procura apresentar uma proposta de desenvolvimento de análise organizacional integrada, composta de três níveis de intervenção:

Análise Estrutural-Funcional - que tem como foco o estudo do modo de estruturação do trabalho (departamentalização, hierarquia, etc.), que refletiria a preocupação com o processo de divisão do trabalho dentro das organizações e das relações funcionais - operacionalização das ações administrativas e organizacionais.

Análise Institucional - preocupada com os aspectos culturais das instituições, procurando levar a uma reflexão sobre os principais aspectos formadores da cultura organizacional e sua influência na estruturação do trabalho e nas práticas adotadas na organização;

Análise Dialético-Crítica - cuja preocupação maior reside na compreensão da organização dentro do contexto econômico e político mais amplo onde esta se insere - baseada nas idéias propostas anteriormente, de desenvolvimento de uma Teoria Crítica da Organização.

NOTAS

¹BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life. Heinemann, London, 1979. (1 - 35)

² LOURAU, René. Análise institucional. Editora Vozes, Petrópolis, 1975 (9 – 18 e 193 – 199)

³ MARX, Karl. Contribuição à crítica da economia política.

⁴ ALTHUSSER, Louis. Aparelhos ideológicos de estado. Graal, Rio, 1983. (53 - 81)

⁵ MAGALINE, A.D. Luta de classes e desvalorização do trabalho. Moraes Editora, Lisboa, 1977. (71 - 92)

⁶ BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Zahar, Rio, 1980. (49 - 81)

⁷ id.ibid.

⁸ ALTHUSSER, Louis. Aparelhos ideológicos de estado. Graal, Rio, 1983. (53 - 81)

⁹ id.ibidem.

¹⁰ Id.ibiden

¹¹ id.ibidem.

¹² id.ibidem

¹³ id.ibidem

¹⁴ ESCOBAR, Carlos Henrique. Ciência da história e ideologia. Graal, Rio de Janeiro, 1978.

¹⁵ ANSART, Pierre. Ideologias, conflitos e poder. Zahar, Rio de Janeiro, 1978 (7 – 19 e 21 – 46)

¹⁶ id.ibidem (4)

¹⁷ BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life. Heinemann, London, 1979. (1 - 35)

¹⁸ id.ibidem

¹⁹ id.ibidem

²⁰ id.ibidem

²¹ id.ibidem

²² id.ibidem

²³ id.ibidem

²⁴ MOTTA, Fernando Prestes. Teoria geral da administração. Pioneira, São Paulo, 1991

²⁵ TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. São Paulo, Attica, 1977.

-
- ²⁶ In, DECCA, Edgar Salvadori de. O nascimento das fábricas. Brasiliense, São Paulo, 1985.
- ²⁷ Id. Ibidem (2)
- ²⁸ In, HINKELAMMERT, Franz. Ideologias del desarrollo y dialectica de la historia. Buenos Aires, Paidós, 1970.
- ²⁹ HABERMAS, Jurgen. Habermas - Sociologia . São Paulo, Attica , 1980 . (Grandes Cientistas Sociais, 15)
- ³⁰ FREITAG, Barbara. A teoria crítica ontem e hoje. Brasiliense, São Paulo, 1990 (31 - 52)
- ³¹ id ibidem (15)
- ³² id. ibidem (14)
- ³³ id. ibidem (14)
- ³⁴ id.ibidem (14)
- ³⁵ KONDER, Leandro. O que é dialética. 12 ed. São Paulo, Brasiliense, 1985. (Primeiros Passos, 23).
- ³⁶ BAYER, Gustavo F. Fundamentos Sociais da Vida Organizacional. Rio de Janeiro, SOBEU – 1983
- ³⁷ MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Record, Rio, 1991 (147 – 185)
- ³⁸ id. Ibidem
- ³⁹ id. Ibidem
- ⁴⁰ id. ibidem
- ⁴¹ id. Ibidem
- ⁴² id. ibidem
- ⁴³ id. Ibidem
- ⁴⁴ id. Ibidem
- ⁴⁵ FARIA, José Henrique. O autoritarismo nas organizações. Criar, Curitiba, 1985 (45 – 184)
- ⁴⁶ id. Ibidem
- ⁴⁷ HAMMER, Michael. Entrevista exclusiva com Michael Hammer, criador do processo que revolucionou o mundo dos negócios. HSM Management, maio-junho de 1997 (20 – 23)
- ⁴⁸ id. ibidem
- ⁴⁹ LOURAU, René. Análise institucional. Editora Vozes, Petrópolis, 1975 (9 – 18 e 193 – 199)
- ⁵⁰ LAPASSADE, Georges. Organizações e instituições. Francisco Alves, Rio de Janeiro, 1977.
- ⁵¹ id. ibidem

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
Caderno de Exercícios

Aluizio Belisário

ÍNDICE

TÓPICO 1	
Exercício Interativo 1 – Estudo da Gerência	3
Exercício Interativo 2 – Conceito de Capitalismo	3
Exercício Interativo 3 – Capital como Relação Social de Subordinação	4
Exercício Interativo 4 – Divisão & Fragmentação do Trabalho	5
Exercícios de Aplicabilidade Prática	6
TÓPICO 2	
Exercício Interativo 1 – Dominação Social	8
Exercício Interativo 2 – Reprodução de Formação Social	8
Exercício Interativo 3 – Reprodução de Relações Sociais	9
Exercício Interativo 4 – Aparelhos Ideológicos de Estado	9
Exercício Interativo 5 – Ética e Ação Gerencial	10
Exercício Interativo 6 – Conceito de Ética	10
Exercícios de Aplicabilidade Prática	11
TÓPICO 3	
Exercício Interativo 1 – Teorias Organizacionais	12
Exercício Interativo 2 – Pressupostos Filosóficos – Natureza das Ciências Sociais	13
Exercício Interativo 3 – Pressupostos Filosóficos – Natureza da Sociedade	14
Exercício Interativo 4 – Paradigmas das Teorias Sociais	15
Exercício Interativo 5 – Teoria Geral da Administração	16
Exercício Interativo 6 – Crítica à Teoria Geral da Administração	17
Exercício Interativo 7 – Organização Social do Trabalho	17
Exercícios de Aplicabilidade Prática	18
TÓPICO 4	
Exercício Interativo 1 – Teoria Social Crítica	19
Exercício Interativo 2 – Teoria Organizacional Crítica	20
Exercício Interativo 3 – Metodologia Crítica de Análise	20
Exercício Interativo 4 – Análise da Ação Gerencial	22
Exercícios de Aplicabilidade Prática	22
TÓPICO 5	
Exercício Interativo 1 – Participação na Gestão	24
Exercício Interativo 2 – Práticas Gerenciais Contemporâneas	25
Exercícios de Aplicabilidade Prática	25
TÓPICO 6	
Exercício Interativo 1 – Análise Estrutural-Funcional	26
Exercício Interativo 2 – Análise Institucional	26
Exercício Interativo 3 – Análise Dialético-Crítica	27
Exercícios de Aplicabilidade Prática	28
RESPOSTAS	29

TÓPICO 1

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Estudo da Gerência

Num mundo caracterizado pela carência de recursos, ou ao menos por sua má distribuição, estudar as melhores formas de se gerir a utilização destes recursos, de modo a maximizar esta utilização em termos de obtenção de melhores e mais amplos resultados, sejam eles lucros empresariais, solução de problemas sociais ou quaisquer outros, constitui-se em tarefa das mais importantes.

O estudo da gerência envolve, entre outras coisas, o entendimento de: suas origens, seu desenvolvimento, sua lógica de ação, suas técnicas, etc., tarefa que exige a busca da compreensão das razões e lógica da ação gerencial dentro do contexto econômico e social na qual esta se desenvolve e não, sua análise isolada.

1. Por onde começar uma discussão consistente da questão gerencial? Assinale a resposta correta:

A		Pelo estudo da Teoria Geral da Administração.
B		Pelo estudo da história do pensamento administrativo.
C		Pela análise de experiências empresariais ou governamentais.
D		Pela análise do contexto de desenvolvimento da ação gerencial.

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Conceito de Capitalismo

As relações econômicas de produção estabelecidas na sociedade podem ser de vários tipos: escravistas, feudais, capitalistas, socialistas, comunistas, etc., sendo comum que em uma determinada sociedade, uma série destas relações sobrevivam ao mesmo tempo. Entretanto, é razoável supor-se que uma destas relações seja dominante, o que permite a caracterização da economia desta sociedade como capitalista, socialista, ou a forma que seja adotada na maioria da sociedade.

- 1 – Associe as frases apresentadas abaixo e forme um conceito de capitalismo:

capitalismo é o regime
de produção calcado na propriedade privada
de uma relação de subordinação
dos meios-de-produção
e pelo estabelecimento
econômico caracterizado
entre o Capital e o Trabalho
pela predominância de uma relação

EXERCÍCIO INTERATIVO 3

Capital como Relação Social de Subordinação

Imaginemos uma comunidade razoavelmente primitiva, vivendo em uma floresta isolada de outras comunidades, por uma cadeia de montanhas.

Imaginemos ainda, que os membros desta comunidade vivam da exploração desta floresta, produzindo objetos de madeira (mesas, cadeiras, etc.) que são trocados por produtos desenvolvidos por outras comunidades, trazidos por um mercador.

Suponhamos que em um determinado momento, um membro desta comunidade, alegando algum direito de propriedade sobre esta floresta, baseado numa ocupação original por um ascendente seu, impeça o acesso dos demais membros, a esta floresta, não lhes permitindo, pelo do uso da força, de produzirem para garantir seu sustento.

Imaginemos ainda que percebendo que a simples proibição da utilização da floresta, pelos demais membros da comunidade, não lhe traz vantagens, na medida em que sua riqueza não cresce com isso, ele crie um código que estabeleça punições a quem invade a floresta ou dela retire alguma coisa sem seu consentimento e que determine que um alto percentual do que for produzido nesta floresta tem que ser pago a ele.

Imaginemos também que insatisfeito com o nível de produção coletivo, em função de diferenças individuais, de alguma forma estabeleça um sistema de punição e recompensa (físicos) que procure aumentar e igualar o ritmo de produção.

Suponhamos que, em algum momento, com receio de, numa insubordinação dos "trabalhadores", estes se apossarem dos instrumentos de punição e revertam a situação e, em vista disto, o "proprietário da floresta" passe a adotar instrumentos ideológicos, tais como "planos de carreira", "avaliações de desempenho", ampliando assim seu domínio - o desconhecimento do dominado, sobre o processo de sua própria dominação ou dos instrumentos utilizados neste processo, só ampliam sua subordinação.

Imaginemos que, mais adiante, "o proprietário da floresta" crie uma Escola de Gerência, para orientar seus supervisores sobre como devem dirigir o trabalho, de modo a não apenas impor o ritmo, mas também a forma como este trabalho deva ser executado.

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

O texto acima procura reproduzir de forma didática o processo de construção da relação social entre o _____ e o Trabalho, caracterizando esta relação como de _____.

Apresentando as idéias de uma forma simbólica, é possível reconhecer-se alguns passos no processo de estruturação de relações de dominação: assim, a origem da apropriação _____ da terra é apresentada como consequência de uma ação violenta; a institucionalização do sistema jurídico de defesa da propriedade privada é apresentada como consequência da tentativa de substituição do controle através do uso da força por uma forma _____; o controle do ritmo de produção do trabalho a partir dos interesses do Capital é apresentado como consequência do início da ação gerencial.

Outros aspectos importantes, tais como a ação gerencial calcada na utilização da _____ e da _____, pouco a pouco substituindo-se os aspectos de controle físico por controles ideológicos que disfarçam a dominação, viabilizando sua reprodução sem resistência; bem como da preocupação com a definição não apenas do ritmo de produção, mas da _____ como se dá esta produção, também fazem parte da história.

Tal tipo de exposição nos leva à conclusão que o Capital poderia ser melhor entendido não apenas a partir de suas formas aparentes (_____ e _____), mas como uma relação social de subordinação.

DICAS

detentor da propriedade dos meios de produção
submissão de interesses
particular
no nível das idéias
castigo
premiação
modo
moeda
posse de bem

EXERCÍCIO INTERATIVO 4

Divisão & Fragmentação do Trabalho

O processo de desenvolvimento da indústria capitalista tem início no período mercantilista que sucede ao feudalismo, quando se origina a acumulação do capital mercantil, mas adiante transformado em capital industrial. Essencial a este desenvolvimento, a divisão & fragmentação do Trabalho retira dos trabalhadores, aos poucos, o conhecimento acumulado durante séculos, que lhe permitia garantir seu sustento, criando assim, as condições necessárias a que o Capital assuma o controle do Trabalho, tratando de submetê-lo aos seus interesses.

Vários são os aspectos a ressaltar neste processo: a perda de capacidade do trabalhador em organizar seu próprio trabalho, que passa a ser organizado e administrado pelo Capital; a simplificação do Trabalho garante o aumento do contingente de

trabalhadores disponíveis para o desenvolvimento das tarefas; o custo de reprodução do Trabalho se reduz drasticamente com a redução de suas necessidades de qualificação; etc.

1. Assinale as frases que considera corretas:

A	Uma das conseqüências do processo de divisão & fragmentação do Trabalho é o aumento de produtividade.
B	O processo de divisão & fragmentação do trabalho se desenvolve a partir do interesse na realização da subordinação do Trabalho.
C	O que move o processo de divisão & fragmentação do Trabalho é a apenas a busca de maiores índices de produtividade.
D	A divisão & fragmentação do Trabalho é característica do processo produtivo capitalista e não se aplica nas sociedades socialistas.
E	A divisão & fragmentação do Trabalho é essencial no processo de subordinação de interesses do Trabalho, na medida em que garante a extração do conhecimento do Trabalho.

2. A divisão & fragmentação do Trabalho possibilita:

A	A apropriação do conhecimento do Trabalho pelo Capital.
B	A perda da capacidade de auto-organizar o próprio trabalho, por parte da categoria Trabalho.
C	O inevitável aumento das margens de lucro do Capital.
D	A especialização funcional.
E	O incremento do "exército de reserva de mão-de-obra".

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

ANÁLISE DE CONTEXTO ECONÔMICO

Procure assistir ao Filme "Tempos Modernos" de Chaplin, atentando para os pontos que indicamos abaixo.

Embora seja sempre um prazer assistir aos filmes de Chaplin, lembre-se que esta não é uma atividade de lazer e sim educativa; assim, procure assistir ao filme atentamente, procurando perceber as diversas mensagens transmitidas por Chaplin e que se relacionam com o conteúdo da disciplina.

Utilizando-se de uma linguagem simbólica, às vezes, bastante direta, Chaplin faz uma dura crítica à crescente mecanização do trabalho e à robotização sem limites. Assim, procure assistir ao filme, observando atentamente algumas passagens dele, utilizando-as para auxiliá-lo na reflexão proposta pelo Programa do Curso e anotando seus comentários.

1. logo na abertura do filme é feita uma forte associação entre um grupo de operários entrando em uma fábrica e um rebanho de carneiros a caminho do matadouro - **impotência do trabalhador frente ao processo de sua submissão aos interesses do capital?**
2. nas cenas da "esteira de produção" o personagem se descontrola, perturbando os demais colegas - **a solução para as diferenças no ritmo de trabalho poderia estar no processo de seleção, ou estas deveriam ser toleradas?**

3. ao sair da esteira de produção, o personagem manifesta descontrole motor e psíquico - **como as consequências do trabalho repetitivo e não criativo poderiam ser evitadas?**
4. em determinados momentos, o "patrão" que a tudo assiste por circuito interno de TV (na época era ficção), controlando e impondo o ritmo de trabalho, através de ordens a um operário que se encarrega de acelerar a esteira - **a ótica de interesses do capital impondo-se aos interesses individuais e coletivos dos trabalhadores?**
5. ainda na fábrica, é testada uma máquina de alimentar o operário - **percebe-se aqui o prenúncio da robotização, ou dos "benefícios"?**
6. o sistema de vida na prisão parece bastante semelhante ao da fábrica, com seus apitos e controles - **o Trabalho é percebido como alienante e aprisionador?**
7. quando trabalha na Loja de Departamentos, o sistema de controle consiste na marcação de "ponto" em vários locais da Loja e em vários momentos - **exercício excessivo do controle sobre o Trabalhador?**
8. na reabertura das fábricas uma multidão se aglomera no portão de uma fábrica e, apesar das promessas de muitos empregos, após a entrada de Chaplin (sem qualquer critério, a não ser estar na frente) um grande grupo de trabalhadores permanece do lado de fora - **o exército de reserva de mão-de-obra e o trabalho parcelado (desqualificado) igualaria a todos, tornando um processo de seleção mais apurado, desnecessário?**
9. quando trabalha com o responsável pela manutenção das máquinas, seu chefe também é engolido pelas engrenagens, que dominam o cenário - **os chefes também devem ser percebidos apenas como parte das engrenagens?**
10. no restaurante, quando não consegue servir um "pato" a um cliente irado, Carlitos se vê envolvido pela multidão, girando aprisionado por esta, como nas engrenagens da fábrica - **há diferença entre a sociedade e o sistema produtivo em particular?**

TÓPICO 2

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Dominação Social

A busca da utopia de construção de uma sociedade justa, onde todos tenham direitos e oportunidades iguais tem movido uma considerável parcela da humanidade ao longo de sua história. Entretanto, esta busca tem se revelado infrutífera, apesar das diversas tentativas de construção de estruturas sociais, políticas e econômicas com este objetivo. De qualquer modo, ainda que o sonho de construir esta sociedade possa estar distante, pensar que uma sociedade deste tipo já possa ter existido, ainda que também distante no tempo, pode ser um alento para quem busca esta utopia.

Na verdade, o mundo parece caracterizado por relações sociais de dominação - daí a importância de se estudar o assunto, em busca do "elo perdido", ou seja, do momento e causas que originaram esta sociedade de dominadores e dominados.

Responda “Sim” ou “Não” para as questões abaixo:

1		Você acredita que em algum momento os homens viveram em uma sociedade igualitária?
2		Você acredita que a questão da dominação social se define na esfera econômica?

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Reprodução de Formação Social

Qualquer sociedade precisa garantir sua reprodução ou desaparece. É evidente então, a necessidade de compreensão de como sua formação social se define, para que se possa intervir neste processo.

Partindo do princípio de que o modo de produção de uma sociedade é a base de formação de todas as suas superestruturas (jurídicas, sociais, políticas, etc.) é natural que para garantir a reprodução de uma determinada formação social seja necessário reproduzir condições em que a produção está organizada e se realiza nesta sociedade.

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Meios de produção		Escola, família, etc.
2	Forças produtivas		Salário
3	Reprodução qualitativa da força de trabalho		Condições e relações de produção
4	Reprodução de formação social		Máquinas, ferramentas, matéria-prima
5	Reprodução quantitativa da Força de Trabalho		Meios de produção e força de trabalho

EXERCÍCIO INTERATIVO 3

Reprodução de Relações Sociais

A exemplo do que ocorre com a gerência, que se utiliza da repressão e da cooptação ideológica como ferramentas de controle dos trabalhadores, o processo de reprodução de relações sociais de dominação se utiliza das mesmas ferramentas. Entretanto, embora no caso da gerência estas ferramentas sejam utilizadas alternativamente, no caso da reprodução de relações sociais, são utilizadas de forma conjugada, em outras palavras é necessário que se eduque e reprima ou que se reprima e eduque (a ordem é importante) para que se garanta esta reprodução.

1 – Procure preencher as lacunas do texto abaixo. Se necessário recorra à ajuda, no final desta página.

A conjugação da _____ com a educação ideológica que garante a reprodução das relações sociais que junto com a reprodução das _____ levam à reprodução das condições de produção de uma determinada sociedade se realiza através da ação de estruturas sociais tais como: a _____, a família, o aparato policial, o sistema jurídico, etc.

Tais estruturas recebem, de Althusser, a denominação de "aparelhos", classificados como "ideológicos" ou "repressivos", sendo estes últimos associados à atividade _____ e os primeiros, à sociedade civil.

DICAS

1. Ação de punição (antecipada ou não)
2. Fator componente do modo de produção
3. Local tradicional de realização do processo de ensino-aprendizagem
4. De gestão pública

EXERCÍCIO INTERATIVO 4

Aparelhos Ideológicos de Estado

No dia-a-dia somos bombardeados por mensagens de conteúdo ideológico de dominação que, mesmo sem o percebermos, nos leva à formação de conceitos e pré-conceitos sobre pessoas, instituições, práticas, etc.

Tais mensagens, via-de-regra, revestidas de uma capa "inocência" ou "piada" cumprem um papel determinante no processo de dominação social.

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Ovelha negra da família		Indicação de superioridade
2	Anel de Grau		Sugestão de conformismo
3	Homem não chora		Pensamento racista
4	Melhor ser pobre são que rico doente		Símbolo de superioridade

EXERCÍCIO INTERATIVO 5

Ética e Ação Gerencial

A discussão sobre a ética vem ganhando terreno há alguns anos, no Brasil, após um longo período em que passou ao largo, inclusive do meio acadêmico.

Nesta recente retomada do interesse em discutir o conceito de ética e suas conseqüências, entre outras, na ação gerencial, muita confusão se tem feito entre o conceito de ética e de moral.

De qualquer modo, ainda que sem aprofundar a questão por uma linha de análise filosófica, é possível fazer uma breve discussão que tente recolocar a questão de uma forma um pouco menos "acadêmica".

1 - Responda “Sim” ou “Não” para as questões abaixo:

1	Ética pode ser entendido como um padrão de comportamento individual e social determinado pela ideologia assumida pela maior parte da sociedade.
2	A moda do vestuário é uma conseqüência pura e simples da opção das pessoas que, uma vez generalizada, pode caracterizar uma tendência no modo de se vestir em um determinado período.
3	"Lei de Gerson" - esta "lei" refere-se a um anúncio de cigarro feito pelo jogador de futebol, que perguntava (afirmando): "você gosta de levar vantagem em tudo, certo?", passando a caracterizar o comportamento pouco ético do brasileiro.

EXERCÍCIO INTERATIVO 6

Ética e Ação Gerencial

Uma das principais conclusões que se pode tirar do Texto Básico deste Tópico é que o conceito de ética deve estabelecer um compromisso individual, tendo em vista que o compromisso coletivo parece atender a interesses de grupos hegemônicos na sociedade, em detrimento dos interesses desta sociedade como um todo.

Além disso, a base deste compromisso deve ser a busca e manutenção da liberdade, sem a qual falar em ética perderia qualquer sentido.

1 – Associe as frases apresentadas abaixo e forme um conceito de capitalismo:

a libertação do homem
a plena realização.
de atitudes que estabelecem
de suas amarras psico-sociais
ética é o conjunto
possibilitando-lhe

um compromisso com

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

ESTRUTURAS DE DOMINAÇÃO SOCIAL

Como complemento à discussão sobre o processo de reprodução de relações sociais de dominação, procure identificar o conteúdo ideológico que reveste ações desenvolvidas nas atividades cotidianas, conforme sugerido abaixo - em outras palavras - aprenda a ler nas "entrelinhas":

1. Procure nas revistas do Disney, diálogos ou desenhos que induzam o leitor à idéia da superioridade dos "patopolenses" sobre personagens que vivam na América Latina ou outro continente composto por países do terceiro mundo - **você percebe alguma associação entre os países de terceiro mundo e os "povos distantes onde Tio Patinhas explora riquezas naturais" ?**
2. Verifique nas notícias políticas dos jornais da grande imprensa, a sugestão de valores negativos nos comportamentos e/ou depoimentos de cidadãos contrários à ideologia vigente - **a crítica aos erros de português cometidos pelo Lula, por exemplo, não é feita quando personagens da política, detentores de simpatia da mídia os cometem, apesar de eventualmente possuírem até mesmo Doutorado.**
3. Identifique na vestimenta e/ou postura (divulgada) de personagens da história do país, a sua associação com valores morais - **Tiradentes tem uma figura com semelhanças a Jesus Cristo, por exemplo.**
4. Procure identificar comportamentos, atitudes ou discursos familiares, que induzam a que se veja a mulher em posição inferior ao homem, na sociedade - **a destinação de tarefas caseiras (arrumação de mesa, cama, etc.) às meninas e tarefas de rua (comprar algo na padaria, etc.) aos meninos, por exemplo.**
5. Identifique nas "piadas" sobre negros, as mensagens sobre supremacia racial dos brancos - **via de regra, estas piadas tratam o negro como ignorante, mau caráter, burro, etc.**
6. Procure identificar no discurso religioso, a imposição de regras e/ou idéias que favoreçam a manutenção da estrutura de dominação vigente - **a promessa de recompensa para os sofrimentos em terra como discurso apaziguador das diferenças sociais, por exemplo.**

ÉTICA E AÇÃO GERENCIAL

Como complemento à discussão sobre o conceito de ética procure obter o Código de Ética do Administrador junto ao Conselho Regional de Administração e tente identificar que elementos deste Código estão mais voltados para garantir os privilégios de grupos hegemônicos.

TÓPICO 3

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Teorias Organizacionais

Por que se constroem tantas teorias sobre o mesmo tema?

Ora, Todos vemos o mundo a partir de "lentes" ou "esquemas de interpretação", que são consequência de uma série de pressupostos ou pré-conceitos que desenvolvemos ao longo da vida.

É evidente que se divergimos na interpretação do mundo construímos propostas teóricas diferentes, na medida em que estas dão conta de explicar este mundo (a partir de nossa ótica) e propor alguma forma de intervenção sobre o mesmo.

É também evidente que, se desenvolvemos teorias diferentes sobre o mesmo tema, desenvolvemos também ferramentas de intervenção sobre a realidade que percebemos, coerentes com a interpretação que fazemos deste mundo - o que explica, muitas vezes, a aplicabilidade de diferentes formas de intervenção e ferramentas no tratamento de uma mesma questão.

1 – Ponha as sentenças abaixo em ordem e componha um breve texto sobre as teorias organizacionais:

à produção de diferentes teorias a seu respeito
afirmar que uma teoria é geral
conduz necessariamente
de interpretação de um mesmo
de mais de uma forma.
entre elas, a assumpção que o objeto de análise
fenômeno social
gama de possibilidades
não é passível de ser interpretado
o reconhecimento da imensa
tem várias implicações,

[illegible]

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Pressupostos Filosóficos – Natureza das Ciências Sociais

Na composição das "lentes" através das quais observamos o mundo à nossa volta e que servem de base à construção teórica, assumimos alguns pressupostos. Estes pressupostos, na visão de Burrell & Morgan (citado na bibliografia do curso), referem-se fundamentalmente à natureza das ciências sociais - ou seja, como entendemos seu papel, limites e possibilidades e; à natureza da sociedade - como percebemos nosso papel em relação a esta sociedade.

O objetivo do exercício é permitir que você se identifique em relação a estes pressupostos. No quadrinho à esquerda da letra que identifica a resposta está registrado 0 ou 1, some seus pontos e anote-os em uma folha de papel pois será utilizado em outro exercício.

1. Selecione as respostas que mais se adaptarem à sua forma de pensar, em cada um dos pares de afirmações apresentados, depois some os pontos obtidos para ver sua classificação no final deste Caderno:

1		Para tudo é possível encontrar uma verdade final e definitiva.
0		Os fenômenos psico-sociais não são reais, são apenas representações feitas pelo homem.

1		As relações de causa-e-efeito podem ser estabelecidas nos fenômenos psico-sociais, da mesma forma que nos físico-químicos ou biológicos.
0		Tudo é relativo, não é possível construir qualquer modelo de interpretação de fenômenos sociais a partir do estabelecimento de relações de causa-e-efeito entre variáveis.

1		O pensamento do homem é totalmente determinado pelo meio em que se desenvolve.
0		O homem se auto-constrói e constrói o mundo à sua volta

1		É possível construir modelos matemáticos e realizar cálculos estatísticos a partir de observações realizadas no campo das ciências sociais.
0		A investigação nas ciências sociais não podem se utilizar das mesmas ferramentas das ciências físicas.

1		Só é possível pensar na existência de um Deus único.
0		É possível pensar na existência de vários Deuses.

1		É possível construir-se modelos matemáticos de previsão no campo das ciências sociais.
0		A subjetividade dos fenômenos psico-sociais não permite seu tratamento experimental.

1		As mudanças devem ser feitas em primeiro lugar nas estruturas sociais, tendo como consequência mudanças no homem.
0		O homem deve projetar as mudanças dentro de si em primeiro lugar, para depois projetá-las para a sociedade.

1		A metodologia de pesquisa utilizada nas ciências sociais não difere da metodologia utilizada nas ciências físicas.
0		É um equívoco quantificar variáveis psico-sociais.

EXERCÍCIO INTERATIVO 3

Pressupostos Filosóficos – Natureza da Sociedade

Embora a discussão a este respeito, em meados do século passado, não tenha sido conclusiva, é possível entender a sociologia (não a disciplina acadêmica, mas a área de estudo do social, aí incluídas uma série de disciplinas acadêmicas, como administração, psicologia, etc.) como exercendo um papel não apenas de observadora mas de interventora sobre a realidade.

A forma como pode se dar esta intervenção é que pode ser no sentido da transformação social ou da preservação ou manutenção da ordem - sendo este, outro conjunto de pressupostos que assumimos, aqui em relação à sociedade - na composição das "lentes".

O objetivo do exercício é permitir que você se identifique em relação a estes pressupostos. No quadrinho à esquerda da letra que identifica a resposta será registrado 0 ou 1, some seus pontos e anote-os em uma folha de papel pois será utilizado em outro exercício.

1. Selecione as respostas que mais se adaptarem à sua forma de pensar, em cada um dos pares de afirmações apresentados, depois some os pontos obtidos para ver sua classificação no final deste Caderno:

0		Busca da manutenção do "status-quo" dominante.
1		Busca permanente de mudanças radicais.

0		Investir no sentido da manutenção da ordem social vigente.
1		Acirrar os conflitos estruturais, em busca de uma nova ordem.

0		Busca de obtenção do consenso
1		Busca de rompimento com o modo de dominação vigente.

0		Busca de integração social e coesão.
1		Acirramento das contradições.

0		Preocupação com a obtenção de solidariedade.
1		Busca de emancipação.

0		Preocupação com a necessidade de satisfação.
1		Preocupação com a privação.

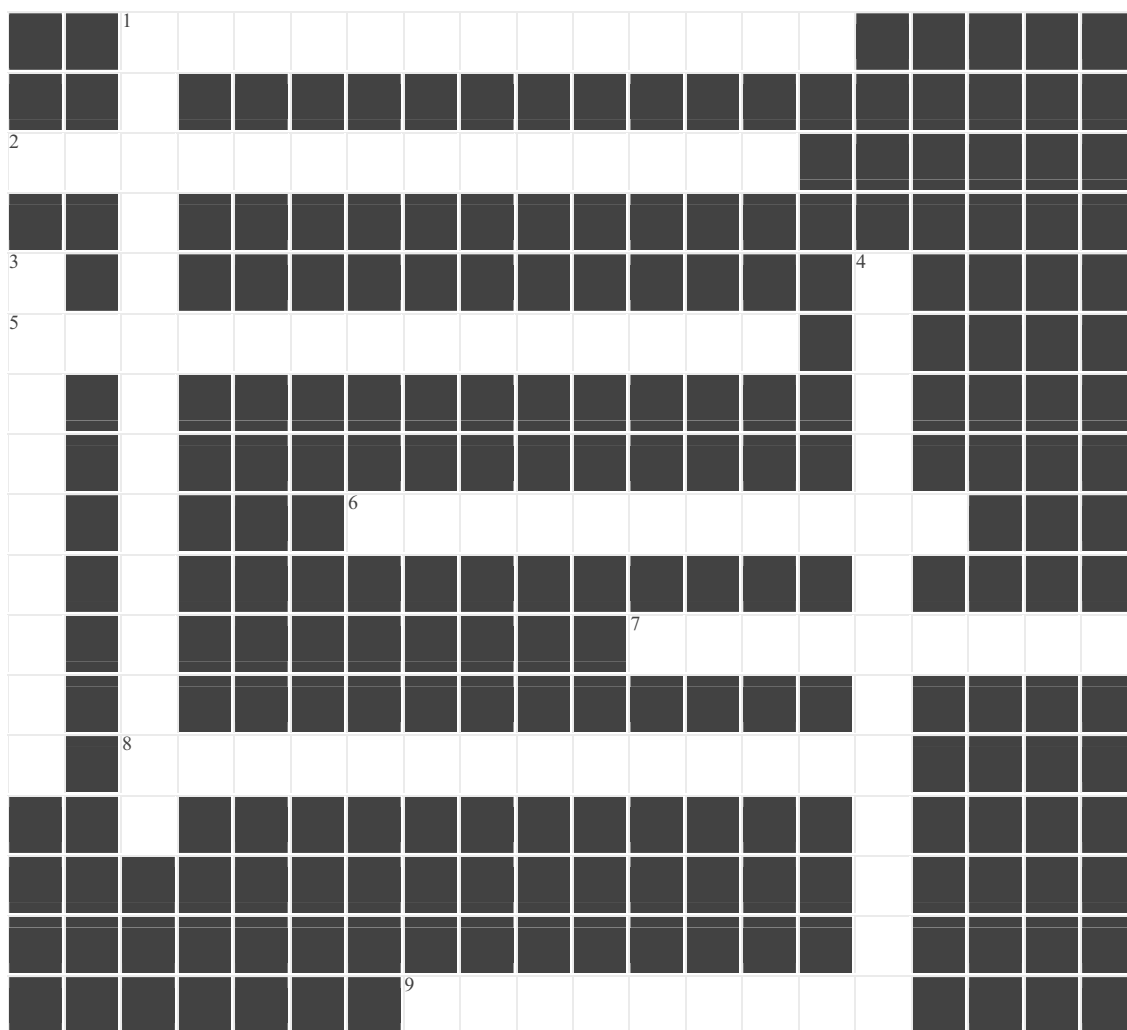
0		Preocupação com aspectos da atualidade social.
1		Preocupação com as potencialidades sociais.

EXERCÍCIO INTERATIVO 4

Paradigmas das Teorias Sociais

As "lentes" desenvolvidas pelo homem para balizarem sua interpretação da realidade, fundadas nos pressupostos sobre a natureza das ciências sociais e sobre a natureza da sociedade são denominados "paradigmas".

É possível combinarmos a visão objetivista das ciências sociais (positivismo) ou a visão subjetivista (idealismo) com a postura da sociologia da regulação ou da sociologia da mudança radical para obtermos os 4 principais paradigmas de construção das teorias sociais: interpretativo, humanismo, estruturalismo e funcionalismo.



HORIZONTAL	
1	Estudo da forma de obtenção do conhecimento.
2	Paradigma formado pela visão Idealista e da Sociologia da Regulação, caracterizando uma postura excessivamente "contemplativa" em relação à realidade social..
5	Estudo da relação entre o homem e a sociedade.

6	Estudo do modo de investigação.
7	Paradigma formado pela visão Idealista e da Sociologia da Mudança Radical, caracterizando uma visão voltada para a transformação prioritária do homem.
8	Qualificação da Sociologia voltada para a intervenção na realidade, com vistas à transformação social.
9	Qualificação da Sociologia voltada para a intervenção na realidade no sentido de manutenção da ordem social vigente.

VERTICAL	
1	Paradigma formado pelo Positivismo e pela Sociologia da Mudança Radical, caracterizando uma visão voltada para a transformação das estruturas
3	Estudo da essência nos seres ou fenômenos.
4	Paradigma formado pela visão Positivista e da Sociologia da Regulação, caracterizando uma visão voltada para as estruturas funcionais.

EXERCÍCIO INTERATIVO 5

Teoria Geral da Administração

É possível identificar-se as Escolas de Administração a partir dos tipos diferentes de "Homem" que cada uma delas como seu alvo.

"Homo Economicus" - que se caracteriza por um comportamento balizado pela tentativa de atingir a maximização de seu bem-estar econômico.

"Homo Social" - cujo comportamento se baseia não apenas em suas demandas de ordem biológica, mas também, nas condicionantes impostas pelo sistema social.

"Homem Administrativo" - cuja racionalidade baseia-se em um conjunto de dados determinantes de uma dada situação, tais como: o conhecimento de possibilidades de ocorrência de eventos futuros, das alternativas de ação e de suas possíveis conseqüências, etc.

"Homem Organizacional" - produto de uma sociedade industrializada, caracterizada pela existência de um elevado numero de organizações, de quem o homem passa a depender para tudo.

"Homem Funcional" - cuja identificação com a organização é parcial - função do cargo que ocupa.

1 – Associe a segunda e a quarta colunas:

1	Escola Clássica		"Homo Social"
2	Escola de Relações Humanas		Homem Administrativo
3	Escola Comportamental		Homem Organizacional
4	Escola Estruturalista		Homem Funcional
5	Escola Sistêmica		"Homo Economicus"

EXERCÍCIO INTERATIVO 6

Crítica à Teoria Geral da Administração

Embora nos seja apresentada como única verdade sobre o assunto - daí sua denominação de "Teoria Geral", é possível que se faça uma crítica consistente à esta proposição, que apresenta uma série equívocos, tais como: sua generalização - onde encontrar nesta "teoria geral" informações sobre processos de auto-gestão ou co-gestão, por exemplo? as "Escolas de Administração", caracterizam-se, de fato, como "Escolas de Pensamento" ou apenas aglutinam pensadores que trataram de determinada problemática de administração?

1 - Leia as afirmações abaixo e responda “Sim” ou “Não” se as considerar corretas ou não:

1		A teoria geral de administração é, de fato, uma teoria genérica, aplicável a qualquer situação.
2		As "Escolas" de administração evoluem linearmente, de modo que a última "Escola" se coloca como a última verdade sobre o assunto.
3		A apresentação da teoria administrativa como uma evolução de "Escolas" é artificial, não existindo, de fato, as tais "Escolas".
4		A Teoria Geral da Administração é um instrumento ideológico de dominação.
5		A história do pensamento administrativo não pode ser confundida com a história das "Escolas" de Administração.

EXERCÍCIO INTERATIVO 7

Organização Social do Trabalho

É evidente que se desmontamos a Teoria Geral da Administração como tal é necessário que se procure recontar a história do pensamento administrativo a partir de outro referencial.

Parece-nos que o melhor referencial é a própria evolução da indústria capitalista moderna que, à medida em que precisa de dar conta dos problemas que vão surgindo, vai provocando a geração de novos estudos e pesquisas em busca de solução para os problemas administrativos e organizacionais que vão se colocando.

1 – Complete as lacunas, se necessitar consulte as “DICAS” no final desta página:

A história contemporânea do pensamento administrativo confunde-se parcialmente com a história da revolução _____ e, mais particularmente, com a história do desenvolvimento da indústria _____.

Na verdade, a preparação para a industrialização começa com o fim do _____, no período mercantilista, quando se dá a acumulação do capital _____, paulatinamente transformado em capital industrial.

Durante esta fase processa-se a extração do _____ do trabalho através de sua _____ social, gerando entre outras coisas, o forte fluxo migratório do campo para a cidade.

DICAS

setor produtivo

modo de produção baseado na propriedade privada dos meios de produção

regime econômico baseado na propriedade da terra (feudos) por nobres.

atividade de compra e venda de mercadorias e serviços

informação, know-how

partição

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

CONSTRUÇÃO DE PARADIGMAS

Como complemento à discussão sobre as bases filosóficas das teorias sociais, procure fazer as observações sugeridas abaixo:

1. identifique-se em relação ao conjunto de pressupostos ontológicos, epistemológicos, de natureza humana e metodológicos, procurando explicar suas posições - **como você se definiria: positivista ou idealista ?**
2. posicione-se em relação aos pares de adjetivos propostos para a Sociologia da Regulação e a Sociologia da Mudança Radical, procurando explicar suas posições - como você se definiria: **conservador, reformista ou revolucionário ?**
3. procure descrever as possíveis diferenças de estilo de ação gerencial, que podem ser entendidas como consequência da adoção de cada um dos paradigmas que você conheceu através da leitura do Texto Básico - **procure descrever em que sentido cada um destes estilos podem influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento organizacional.**

CRÍTICA DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Como complemento à crítica da Teoria Geral da Administração, desenvolva as atividades sugeridas abaixo:

1. para Prestes Motta as diferentes "escolas" caracterizam diferentes tipos de "homem": "homem econômico", "homem social", "homem administrativo", "homem organizacional" e "homem funcional" - não seria o gerente moderno, uma conjugação destes "homens" ?
2. com relação às "escolas de administração", como você caracterizaria o momento vivido por sua organização ? - é possível associar este momento às proposições de alguma destas "escolas" ?

ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

1. Faça um exercício de reflexão, procurando traçar os próximos passos no processo de desenvolvimento do “pensamento administrativo”, com base na mesma lógica apresentada no Texto Básico deste Tópico.
-

TÓPICO 4

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Teoria Social Crítica

A Teoria Social Crítica desenvolvida na Escola de Frankfurt pode ser uma ferramenta poderosa para a compreensão das questões administrativas e organizacionais, por sua postura humanista - além de permitir uma análise destas questões sob um ótica marxista, baseada na argumentação dialética, entre outras coisas, apresenta-se como contraposição a uma postura positivista, até então dominadora da sociologia acadêmica ocidental.

Estudar seus principais fundamentos pode ser essencial para a construção de uma Teoria Organizacional Crítica, que se oponha à "Teoria Geral da Administração" que apresenta uma visão funcionalista, diametralmente oposta à Teoria Crítica.

1. Qual das respostas abaixo melhor caracteriza o conceito de teoria?

A	A teoria deve ser crítica, engajada nas lutas políticas do presente, e construir-se em nome do futuro revolucionário para o qual trabalha; sendo exame teórico e crítico da ideologia, mas também crítica revolucionária do presente.
B	A teoria deve ser neutra, desenvolvida para descrever e explicar os fenômenos, sem qualquer envolvimento ideológico.

2. A análise dos fenômenos psico-sociais:

A	Deve se dar a partir de suas características presentes, sem referências históricas, que podem comprometer a investigação.
B	Deve considerar os aspectos históricos do fenômeno sob análise, de modo a caracterizar inequivocamente o momento específico em que se dá esta análise.

3. Assinale qual das afirmações abaixo é a correta.

A	A existência de forças sociais contraditórias em choque permanente é que dá movimento à história.
B	A movimentação da história é consequência da evolução progressiva e inexorável do conhecimento humano ao longo dos tempos.

4. Assinale qual das frases abaixo está correta.

A	A ciência e outras estruturas podem ser consideradas neutras. Deste modo a intervenção científica sobre a realidade pode ser considerada imparcial, em relação às forças sociais.
B	Não existe neutralidade, pois se há forças contraditórias em ação, há pelo menos duas formas de se entender ou agir sobre a realidade.

5. Assinale qual a frase correta.

A		Toda investigação deve considerar o objeto de análise como parte de um contexto maior, ao mesmo tempo que desenvolve seu próprio contexto - ou seja, toda análise precisa se feita em termos de totalidade.
B		Uma análise adequada é aquela que trata de isolar o objeto de análise de seu contexto, de modo a permitir uma investigação o mais neutra possível.

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Teoria Organizacional Crítica

A partir do desmascaramento da Teoria Geral da Administração, como geral e mesmo como teoria e do recontar da história do pensamento administrativo, torna-se evidente a necessidade de se estudar a possibilidade, de fato, de se construir uma teoria organizacional que, se não pode ser aplicada em qualquer contexto, precisa se apresentar ao menos como instrumento da emancipação do homem - ainda que isto a classifique como unilateral (e não são unilaterais as propostas que tratam o homem secundariamente em relação aos interesses do Capital?).

A proposta de construção de uma teoria organizacional crítica parece caminhar nesta direção, daí a importância de se compreender com clareza os fundamentos da teoria social crítica.

1 - Leia as afirmações abaixo e responda “Sim” ou “Não” se as considerar corretas ou não:

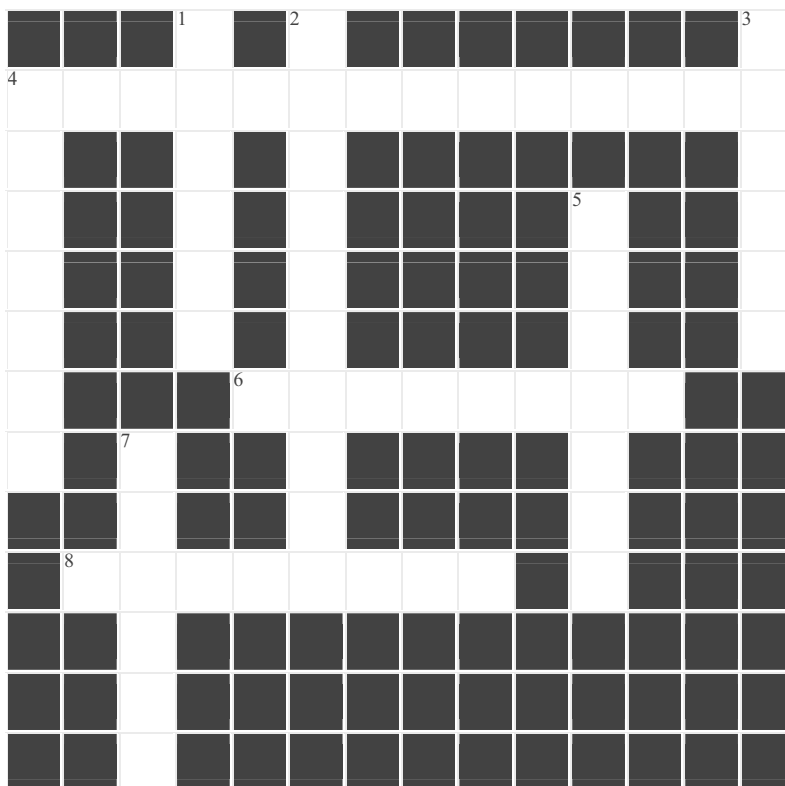
1		Você acha que uma teoria organizacional deve ser engajada na luta pela emancipação do homem?
2		É importante que a formulação teórica dê contas de explicar a relação contraditória entre Capital e Trabalho e proponha um acirramento desta contradição, em direção à transformação.
3		Uma teoria sobre a organização e administração do trabalho precisa ser neutra para que possa ser aplicada com sucesso, tendo em vista o conflito de interesses entre trabalhadores e capitalistas.

EXERCÍCIO INTERATIVO 3

Metodologia Crítica de Análise

A construção de uma metodologia de análise organizacional baseada na Teoria Social Crítica é consequência natural no processo de construção de uma Teoria Organizacional Crítica.

Neste sentido, aplicar este modelo à realidade social como um todo e ao setor produtivo significa sair da abstração e dar uma nova cara à análise das questões administrativas e organizacionais.



HORIZONTAL

4	Grupos sociais caracterizados pela sua renda, nível de escolaridade, cultura, etc. - contradição fundamental da sociedade burguesa.
6	Estrutura de intermediação das contradições entre capital e trabalho, no seio das organizações produtivas.
8	Força de produção desprovida da propriedade dos meios-de-produção e uma das forças sociais contraditórias no processo produtivo.

VERTICAL

1	Conceito mais amplo de governo-nação definido por Gramsci como "complexo global de atividade prática e teórica através do qual a classe dominante não apenas justifica e mantém sua dominação mas consegue conquistar e preservar o consenso ativo do dominado".
2	Ferramenta utilizada pela gerência para motivar o trabalhador.
3	Estrutura de reprodução da ideologia dominante, responsável ainda pela preparação do trabalhador para ocupar um posto de trabalho.
4	Dinheiro e propriedades investidos no processo de produção e uma das forças sociais contraditórias no processo produtivo.
5	Ferramenta alternativa à recompensa, utilizada pela gerência no processo de gestão.
7	Estrutura de intermediação do conflito entre as classes sociais caracterizada por seu discurso "piedoso-conformista", quase sempre aliado do Estado.

EXERCÍCIO INTERATIVO 4

Análise da Ação Gerencial

A aplicação da metodologia crítica de análise ao estudo da ação gerencial permite um desmascaramento ímpar de seu papel de instrumento de dominação ideológica.

Tal desmascaramento, em verdade, permite o desenvolvimento de uma ação mais eficiente, tendo em vista que pode diagnosticar melhor os problemas a serem enfrentados e, mais que isso, permite uma visão antecipada dos eventuais problemas resultantes desta ação.

O exercício abaixo possibilita um primeiro contato com algumas das principais características da ação gerencial no contexto capitalista de produção.

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Reação ao processo de desvalorização do Trabalho		Gerência
2	Grupo do qual se exige a Identificação ideológica com o Capital		Heterogestão
3	Instrumento de imposição dos interesses do grupo gerencial à organização		Reinvestimentos
4	Mecanismo de extração de mais produtividade utilizado pela gerência.		Greves, sabotagens
5	Contrapartida do Capital em relação à gestão favorável a seus interesses - característica do Estado		Punição x Recompensa
6	Tipo de gestão que reforça o papel da gerência no processo de dominação do Trabalho pelo Capital		Planejamento

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

TEORIA SOCIAL CRÍTICA

1. Como complemento à discussão sobre a Teoria Social Crítica, procure analisar sua Organização, de acordo com os pressupostos básicos da Teoria Social Crítica: **caracterização do momento histórico específico vivido pelo Sistema, na atualidade; identificação das principais contradições que envolvem a ação do Sistema; identificação da relação conhecimento-interesse, ou melhor, dos comprometimentos ideológicos e contradições vividas pelo Sistema; caracterização do Sistema no Sistema previdenciário como um todo; possibilidades de desenvolvimento do Sistema, a partir de uma análise dialética (tese, antítese e síntese).**

METODOLOGIA CRÍTICA DE ANÁLISE

Como complemento à discussão sobre a metodologia crítica de análise proposta no Texto Básico, procure aplicar o Modelo proposto, à ação de sua gerência, considerando-

a como estrutura de intermediação das contradições entre Capital e Trabalho - **quais as contradições sobre as quais ela atua ? como se desenvolvem suas ações e em que sentido podem ser consideradas unilaterais ou "interessadas" ? o que caracteriza o "momento provisório de equilíbrio" ? qual a forma que as contradições tomam a partir destas ações ?**

ANÁLISE DA AÇÃO GERENCIAL

1. Como complemento à discussão sobre análise da ação gerencial e, com base no quadro analítico apresentado no Texto Básico, procure identificar e descrever o cotidiano de sua organização - **em outras palavras, descreva e exemplifique os "impulsos ou movimentos" descritos no modelo apresentado no Texto Básico.**
-

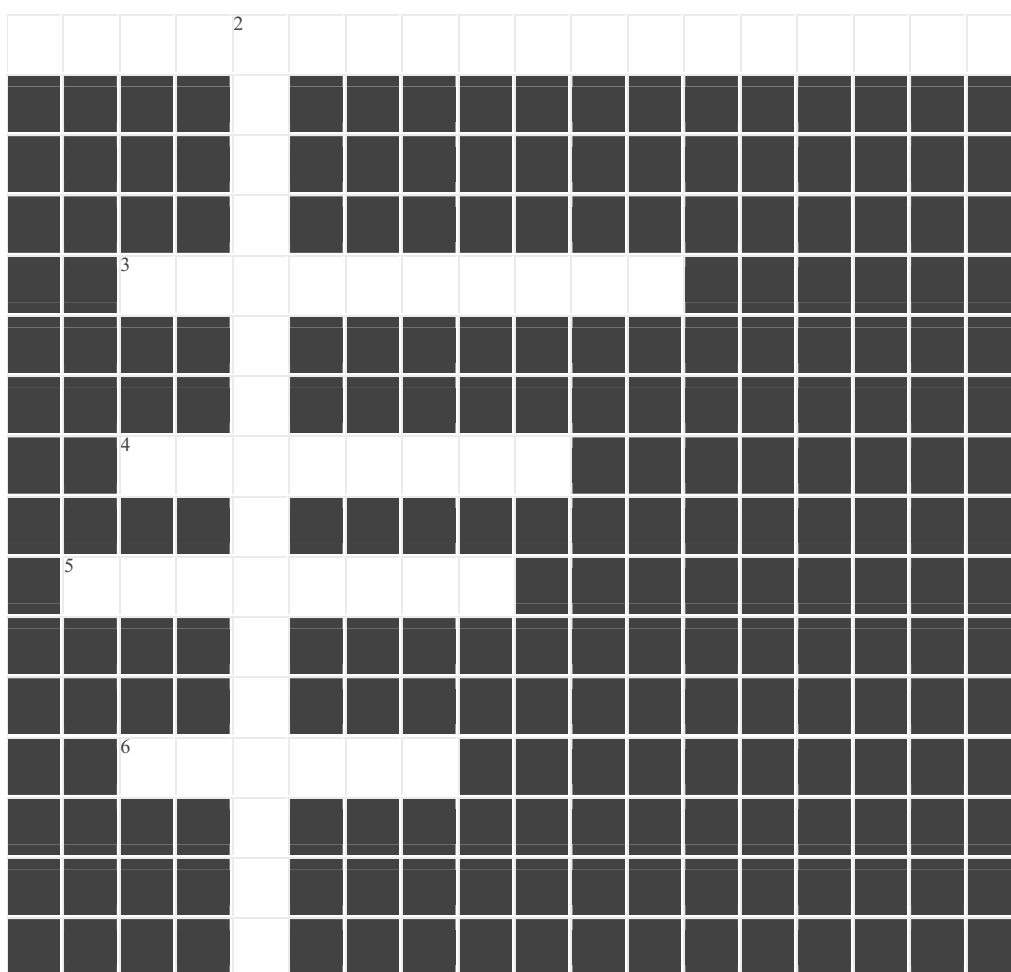
TÓPICO 5

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Participação na Gestão

A preocupação com a institucionalização de mecanismos de participação dos trabalhadores nos processos decisórios empresariais vem se destacando como uma das novas práticas gerenciais em todo o mundo.

Oriunda dos países socialistas, esta preocupação parece tomar uma conotação própria nos países capitalistas, sendo comum a utilização destes mecanismos, muito mais como instrumento de controle do Trabalho e ferramenta para obtenção de maiores patamares de produtividade, do que de democratização das relações de produção.



HORIZONTAL

1	Tipo de participação indireta caracterizada pela contraposição de posições entre trabalhadores e empresas.
3	Tipo de participação indireta caracterizada pela autonomia.
4	Tipo de participação na qual o trabalhador elege seus representantes
5	Tipo de participação indireta caracterizada pela harmonização de interesses.

6	Tipo de participação na qual o trabalhador não elege representantes, tomando parte ele mesmo no processo decisório.
---	---

VERTICAL	
2	Tipo de participação indireta, de cunho consultivo.

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Práticas Gerenciais Contemporâneas

Uma série de "novidades" apresentadas nas últimas décadas, trouxeram para o campo da organização e administração do trabalho uma movimentação quase que só vista no início do processo de industrialização. Entretanto, tais práticas, parecem caracterizar apenas um mascaramento de velhas práticas voltadas para a extração de mais-valia relativa (aumento de produtividade) dos trabalhadores.

Uma novidade, entretanto, se avizinha, a das "empresas virtuais" ou dos "negócios virtuais", onde a internet entra como elemento fundamental. As perspectivas para este setor são realmente promissoras, o que nos leva a uma nova preocupação: como se configurarão as novas relações entre Capital e Trabalho? Como se dará a ação gerencial?

1. Assinale as frases que considera corretas:

A	O sucesso do modelo japonês de gestão (Teoria Z) está calcado num processo de dominação cultural rigoroso.
B	O emprego vitalício é uma conquista de todos os japoneses.
C	A prática do downsizing não leva a demissões em massa dos trabalhadores.
D	A reengenharia foi um sucesso inquestionável nas organizações que a praticaram
E	A preocupação com a melhoria de qualidade dos produtos industrializados, marcante nas últimas décadas é consequência, entre outras coisas, da crise do capitalismo.
F	A "obsolescência programada" foi uma das características da indústria moderna, durante boa parte de seu desenvolvimento.
G	A terceirização é extremamente vantajosa para os trabalhadores que se empregam nas empresas terceirizadas.
H	As "empresas virtuais" devem modificar as relações gerenciais.
I	A virtualização da economia deve trazer um considerável aumento na massa dos "excluídos".

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

GERÊNCIA E DESENVOLVIMENTO

Procure fazer um "paper" comentando as perspectivas de desenvolvimento de Organizações Virtuais e suas consequências no campo gerencial - **pense nas práticas comentadas no texto e sua aplicabilidade neste tipo de organização.**

TÓPICO 6

EXERCÍCIO INTERATIVO 1

Análise Estrutural-Funcional

Dentre os diversos tipos de análise que se pode fazer nas organizações, este é o tipo mais tradicional, tendo origem nos trabalhos de Taylor e Fayol nos primórdios da história do pensamento administrativo.

Este tipo de análise, mais conhecido como Organização & Métodos, trata da estruturação da organização e da operacionalização de suas atividades.

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

A análise estrutural-funcional, mais conhecida como O & M ou Organização e Métodos, trata das questões relativas à _____ das organizações investindo no processo de _____ do trabalho, procedendo à _____ das empresas.

Trata ainda, este tipo de análise, da _____ das atividades organizacionais, identificando-se com o processo de _____ do trabalho, ao buscar dividi-lo ao máximo para obter a menor unidade de trabalho.

Embora seja a análise mais _____ das organizações, tratando-se de uma "fotografia" da estrutura e práticas organizacionais, esta é a forma de análise mais _____ das organizações, bastante ligada aos conceitos do Taylorismo.

DICAS

arcabouço organizacional
processo de separação entre concepção e execução do trabalho
divisão em departamentos, seções, etc.
tornar funcional, operacional
simplificação do trabalho
externa, da parte mais aparente
antiga - prática mais comum

EXERCÍCIO INTERATIVO 2

Análise Institucional

A análise institucional poderia ser classificada como a diagnose dos problemas do "subconsciente" das organizações, ou seja, dos aspectos culturais que levam a que uma determinada organização ultrapasse os limites da mera produção, comercialização ou prestação de serviços e se caracterize como padrão de comportamento e poderosa ferramenta ideológica de manutenção da situação dominante.

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

A análise _____, defendida por René Lourau, embora não muito conhecida propõe um tipo de intervenção fundamental nas organizações, na medida em que trata do que poderíamos chamar de "_____ " das organizações, em outras palavras, trata dos fatores determinantes de sua definição estrutural-funcional.

As instituições, na verdade, são organizações que, ultrapassando as fronteiras da mera inserção no setor _____, exercem um papel muito maior ao auxiliar na organização social e, evidentemente, fornecem subsídios à manutenção e _____ da estrutura econômica dominante na sociedade.

O estudo da _____ de uma instituição, de seus aspectos formadores, de suas nuances mais escondidas é essencial para o sucesso de qualquer trabalho de _____ organizacional.

DICAS

das instituições
inconsciente
de produção
aumento

aspectos relativos ao comportamento, práticas, hábitos, etc., característicos de um determinado grupo social
transformação

EXERCÍCIO INTERATIVO 3

Análise Dialético-Crítica

Este terceiro tipo de análise organizacional caracteriza a análise mais básica de todos os 3 tipos apresentados, na medida em que caracteriza-se pela busca de compreensão dos aspectos ligados ao contexto econômico onde se desenvolvem as ações organizacionais.

Embora pouco conhecido este tipo de análise permite um diagnóstico das origens até mesmo de aspectos relativos à cultura das organizações.

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

As idéias da _____ aplicadas às organizações permitem o desenvolvimento de uma metodologia de análise que busca diagnosticar as principais questões relativas à interatividade entre as organizações produtivas e a sociedade em geral, a partir da relação econômica de produção _____ na sociedade.

Tal diagnóstico identifica fatores determinantes na vida das organizações - é evidente que não é possível desconectar uma determinada organização de seu _____ de atuação pois este é causa e _____ de uma série de práticas, hábitos, rituais, etc., que caracterizam a _____ de uma organização e, evidentemente, de sua estruturação funcional.

DICAS

teoria desenvolvida na Escola de Frankfurt
superior, que domina
espaço maior onde se insere a organização
resultante

conjunto de características de um determinado grupo social, envolvendo: hábitos, práticas, rituais, etc.

EXERCÍCIOS DE APLICABILIDADE PRÁTICA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTEGRADO

Com base nas observações do Texto Básico e da Bibliografia Complementar indicada no Programa, procure elaborar um Diagnóstico de sua Organização.

RESPOSTAS DOS EXERCÍCIOS INTERATIVOS

TÓPICO 1

Exercício Interativo 1

1. Por onde começar uma discussão consistente da questão gerencial? Assinale a resposta correta:

A		Pelo estudo da Teoria Geral da Administração.
B		Pelo estudo da história do pensamento administrativo.
C		Pela análise de experiências empresariais ou governamentais.
D		Pela análise do contexto de desenvolvimento da ação gerencial.

Observações sobre as respostas erradas:

- a) Considerando que as teorias desenvolvem-se a partir da assumpção de um conjunto de pressupostos que o teórico assume sobre a realidade, o mais adequado seria dar início à discussão a partir da análise do contexto sócio-econômico onde a ação gerencial se desenvolve.
- b) A história de um determinado fator não pode ser compreendida de forma isolada sem a compreensão do contexto maior onde esta se desenvolve.
- c) Na verdade estas experiências são conseqüências de opções realizadas em função do contexto de desenvolvimento das ações gerenciais.

Exercício Interativo 2

1 – Associe as frases apresentadas abaixo e forme um conceito de capitalismo:

Capitalismo é o regime econômico caracterizado pela predominância de uma relação de produção calcada na propriedade privada dos meios-de-produção e pelo estabelecimento de uma relação de subordinação entre o Capital e o Trabalho.

Exercício Interativo 3

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

capital dinheiro forma ideológica privada propriedade punição recompensa
subordinação

O texto acima procura reproduzir de forma didática o processo de construção da relação social entre o **capital** e o Trabalho, caracterizando esta relação como de **dominação**.

Apresentando as idéias de uma forma simbólica, é possível reconhecer-se alguns passos no processo de estruturação de relações de dominação: assim, a origem da apropriação **privada** da terra é apresentada como conseqüência de uma ação violenta; a institucionalização do sistema jurídico de defesa da propriedade privada é apresentada como conseqüência da tentativa de substituição do controle através do uso da força por uma forma **ideológica**; o controle do ritmo de produção do trabalho a partir dos interesses do Capital é apresentado como conseqüência do início da ação gerencial.

Outros aspectos importantes, tais como a ação gerencial calcada na utilização da **punição** e da **recompensa**, pouco a pouco substituindo-se os aspectos de controle físico por controles

ideológicos que disfarçam a dominação, viabilizando sua reprodução sem resistência; bem como da preocupação com a definição não apenas do ritmo de produção, mas da **forma** como se dá esta produção, também fazem parte da história.

Tal tipo de exposição nos leva à conclusão que o Capital poderia ser melhor entendido não apenas a partir de suas formas aparentes (**dinheiro e propriedade**), mas como uma relação social de subordinação.

Exercício Interativo 4

1. Assinale as frases que considera corretas:

A	Uma das conseqüências do processo de divisão & fragmentação do Trabalho é o aumento de produtividade.
B	O processo de divisão & fragmentação do trabalho se desenvolve a partir do interesse na realização da subordinação do Trabalho.
C	O que move o processo de divisão & fragmentação do Trabalho é a apenas a busca de maiores índices de produtividade.
D	A divisão & fragmentação do Trabalho é característica do processo produtivo capitalista e não se aplica nas sociedades socialistas.
E	A divisão & fragmentação do Trabalho é essencial no processo de subordinação de interesses do Trabalho, na medida em que garante a extração do conhecimento do Trabalho.

Observações sobre as respostas erradas:

- c) Na verdade, pode se dizer que o processo de divisão & fragmentação do Trabalho tem como conseqüência, entre outras coisas, o aumento de produtividade, mas esta não é sua causa.
- d) Embora a lógica de dominação do Trabalho pelo Capital mova este processo, os países socialistas se viram obrigados a adotarem, contraditoriamente, esta lógica em seu processo produtivo, de modo a garantir os níveis de competitividade internacional.

2. A divisão & fragmentação do Trabalho possibilita:

A	A apropriação do conhecimento do Trabalho pelo Capital.
B	A perda da capacidade de auto-organizar o próprio trabalho, por parte da categoria Trabalho.
C	O inevitável aumento das margens de lucro do Capital.
D	A especialização funcional.
E	O incremento do "exército de reserva de mão-de-obra".

Observações sobre as respostas erradas:

- c) O aumento de lucro é obtido a partir de uma conjugação de fatores, não podendo ser atribuído apenas à divisão & fragmentação do Trabalho.
- d) Não é verdade, pois a especialização é conseqüência do aprofundamento dos conhecimentos em determinada área, enquanto a divisão & fragmentação apenas destrói conhecimentos.

TÓPICO 2

Exercício Interativo 1

1 - Responda “**Sim**” ou “**Não**” para as questões abaixo:

1	SIM	Você acredita que em algum momento os homens viveram em uma sociedade igualitária?
2	SIM	Você acredita que a questão da dominação social se define na esfera econômica?

Exercício Interativo 2

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Meios de produção	3	Escola, família, etc.
2	Forças produtivas	5	Salário
3	Reprodução qualitativa da força de trabalho	4	Condições e relações de produção
4	Reprodução de formação social	1	Máquinas, ferramentas, matéria-prima
5	Reprodução quantitativa da Força de Trabalho	2	Meios de produção e força de trabalho

Exercício Interativo 3

1 – Procure preencher as lacunas do texto abaixo. Se necessário recorra à ajuda, no final desta página.

escola forças produtivas governamental repressão.

A conjugação da **repressão** com a educação ideológica que garante a reprodução das relações sociais que junto com a reprodução das **forças produtivas** levam à reprodução das condições de produção de uma determinada sociedade se realiza através da ação de estruturas sociais tais como: a **escola**, a família, o aparato policial, o sistema jurídico, etc.

Tais estruturas recebem, de Althusser, a denominação de "aparelhos", classificados como "ideológicos" ou "repressivos", sendo estes últimos associados à atividade **governamental** e os primeiros, à sociedade civil.

Exercício Interativo 4

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Ovelha negra da família	3	Indicação de superioridade
2	Anel de Grau	4	Sugestão de conformismo
3	Homem não chora	1	Pensamento racista
4	Melhor ser pobre são que rico doente	2	Símbolo de superioridade

Exercício Interativo 5

1 - Responda “**Sim**” ou “**Não**” para as questões abaixo:

1	SIM	Ética pode ser entendido como um padrão de comportamento individual e social determinado pela ideologia assumida pela maior parte da sociedade.
		A moda do vestuário é uma consequência pura e simples da opção das pessoas que, uma

2	NÃO	vez generalizada, pode caracterizar uma tendência no modo de se vestir em um determinado período.
3	SIM	"Lei de Gerson" - esta "lei" refere-se a um anúncio de cigarro feito pelo jogador de futebol, que perguntava (afirmando): "você gosta de levar vantagem em tudo, certo?", passando a caracterizar o comportamento pouco ético do brasileiro.

Exercício Interativo 6

1 – Associe as frases apresentadas abaixo e forme um conceito de capitalismo:

Ética é o conjunto de atitudes que estabelecem um compromisso com a libertação do homem de suas amarras psico-sociais possibilitando-lhe a plena realização.

TÓPICO 3

Exercício Interativo 1

1 – Ponha as sentenças abaixo em ordem e componha um breve texto sobre as teorias organizacionais:

Afirmar que uma teoria é geral tem várias implicações, entre elas, a assumpção que o objeto de análise não é passível de ser interpretado de mais de uma forma. O reconhecimento da imensa gama de possibilidades de interpretação de um mesmo fenômeno social conduz necessariamente à produção de diferentes teorias a seu respeito.

ou

O reconhecimento da imensa gama de possibilidades de interpretação de um mesmo fenômeno social conduz necessariamente à produção de diferentes teorias a seu respeito. Afirmar que uma teoria é geral tem várias implicações, entre elas, a assumpção que o objeto de análise não é passível de ser interpretado de mais de uma forma.

Exercício Interativo 2

1. Selecione as respostas que mais se adaptarem à sua forma de pensar, em cada um dos pares de afirmações apresentados, depois some os pontos obtidos para ver sua classificação no final deste Caderno:

PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
7 ou 8 pontos	Você pode ser considerado um Positivista.
5 ou 6 pontos	Você pode ser um Positivista, porém sem radicalismo.
3 ou 4 pontos	Você é um Idealista, porém sem radicalismo.
1 ou 2 pontos	Você pode ser considerado um Idealista.

Exercício Interativo 3

1. Selecione as respostas que mais se adaptarem à sua forma de pensar, em cada um dos pares de afirmações apresentados, depois some os pontos obtidos para ver sua classificação no final deste Caderno:

PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
4 a 7 pontos	Você pode ser considerado uma pessoa PROGRESSISTA em relação ao papel da sociologia em relação à sociedade, ou seja, identificado com a Sociologia da Mudança Radical.
0 a 3 pontos	Você pode ser considerado uma pessoa CONSERVADORA em relação ao papel da sociologia em relação à sociedade, ou seja, identificado com a Sociologia da Regulação.

Exercício Interativo 4

1 – Palavras Cruzadas

HORIZONTAL		VERTICAL	
1	EPISTEMOLOGIA	1	ESTRUTURALISMO
2	INTERPRETATIVO	3	ONTOLOGIA
5	NATUREZAHUMANA	4	FUNCIONALISMO
6	METODOLOGIA		
7	HUMANISMO		
8	MUDANÇARADICAL		
9	REGULAÇÃO		

Combine os resultados obtidos nos dois exercícios interativos anteriores para verificar com que paradigmas você mais se identificou.

Exercício Interativo 5

1 – Associe a segunda e a quarta colunas:

1	Escola Clássica	2	“Homo Social”
2	Escola de Relações Humanas	3	Homem Administrativo
3	Escola Comportamental	4	Homem Organizacional
4	Escola Estruturalista	5	Homem Funcional
5	Escola Sistêmica	1	“Homo Economicus”

Exercício Interativo 6

1 - Leia as afirmações abaixo e responda “Sim” ou “Não” se as considerar corretas ou não:

1	NÃO	A teoria geral de administração é, de fato, uma teoria genérica, aplicável a qualquer situação.
2	NÃO	As "Escolas" de administração evoluem linearmente, de modo que a última "Escola" se coloca como a última verdade sobre o assunto.
3	SIM	A apresentação da teoria administrativa como uma evolução de "Escolas" é artificial, não existindo, de fato, as tais "Escolas".
4	SIM	A Teoria Geral da Administração é um instrumento ideológico de dominação.
5	SIM	A história do pensamento administrativo não pode ser confundida com a história das "Escolas" de Administração.

Exercício Interativo 7

1 – Complete as lacunas, se necessitar consulte as “DICAS” no final desta página:

industrial capitalista feudalismo comercial conhecimento divisão

A história contemporânea do pensamento administrativo confunde-se parcialmente com a história da revolução **industrial** e, mais particularmente, com a história do desenvolvimento da indústria **capitalista**.

Na verdade, a preparação para a industrialização começa com o fim do **feudalismo**, no período mercantilista, quando se dá a acumulação do capital **comercial**, paulatinamente transformado em capital industrial.

Durante esta fase processa-se a extração do **conhecimento** do trabalho através de sua **divisão** social, gerando entre outras coisas, o forte fluxo migratório do campo para a cidade.

TÓPICO 4

Exercício Interativo 1

1. Qual das respostas abaixo melhor caracteriza o conceito de teoria?

A	A teoria deve ser crítica, engajada nas lutas políticas do presente, e construir-se em nome do futuro revolucionário para o qual trabalha; sendo exame teórico e crítico da ideologia, mas também crítica revolucionária do presente.
B	A teoria deve ser neutra, desenvolvida para descrever e explicar os fenômenos, sem qualquer envolvimento ideológico.

Considerar a existência de neutralidade é um equívoco que compromete esta afirmação.

2. A análise dos fenômenos psico-sociais:

A	Deve se dar a partir de suas características presentes, sem referências históricas, que podem comprometer a investigação.
B	Deve considerar os aspectos históricos do fenômeno sob análise, de modo a caracterizar inequivocamente o momento específico em que se dá esta análise.

Ignorar o background, a história de um determinado fenômeno torna a análise parcial e incapaz de identificar causas mais profundas de problemas ou características do objeto de análise.

3. Assinale qual das afirmações abaixo é a correta.

A	A existência de forças sociais contraditórias em choque permanente é que dá movimento à história.
B	A movimentação da história é consequência da evolução progressiva e inexorável do conhecimento humano ao longo dos tempos.

A própria busca do conhecimento humano é comprometida com as forças sociais em contradição, portanto

4. Assinale qual das frases abaixo está correta.

A	A ciência e outras estruturas podem ser consideradas neutras. Deste modo a intervenção científica sobre a realidade pode ser considerada imparcial, em relação às forças sociais.
B	Não existe neutralidade, pois se há forças contraditórias em ação, há pelo menos duas formas de se entender ou agir sobre a realidade.

Supor que se busca e utiliza informações sem vinculação a grupos de interesse pode ser uma grande ingenuidade ...

5. Assinale qual a frase correta.

A	Toda investigação deve considerar o objeto de análise como parte de um contexto maior, ao mesmo tempo que desenvolve seu próprio contexto - ou seja, toda análise precisa se feita em termos de totalidade.
B	Uma análise adequada é aquela que trata de isolar o objeto de análise de seu contexto, de modo a permitir uma investigação o mais neutra possível.

Como na medicina alopata, este tipo de análise deixa de considerar fatores importantes da formação da questão sob investigação ...

Exercício Interativo 2

1 - Leia as afirmações abaixo e responda “Sim” ou “Não” se as considerar corretas ou não:

1	SIM	Você acha que uma teoria organizacional deve ser engajada na luta pela emancipação do homem?
2	SIM	É importante que a formulação teórica dê contas de explicar a relação contraditória entre Capital e Trabalho e proponha um acirramento desta contradição, em direção à transformação.
3	NÃO	Uma teoria sobre a organização e administração do trabalho precisa ser neutra para que possa ser aplicada com sucesso, tendo em vista o conflito de interesses entre trabalhadores e capitalistas.

Exercício Interativo 3

Palavras Cruzadas

HORIZONTAL		VERTICAL	
4	CLASSESSOCIAIS	1	ESTADO
6	GERÊNCIA	2	RECOMPENSA
8	TRABALHO	3	ESCOLA
		4	CAPITAL
		5	PUNIÇÃO
		7	IGREJA

Exercício Interativo 4

1 – Numere a terceira coluna associando as frases dispostas na segunda e quartas colunas.

1	Reação ao processo de desvalorização do Trabalho	2	Gerência
2	Grupo do qual se exige a Identificação ideológica com o Capital	6	Heterogestão
3	Instrumento de imposição dos interesses do grupo gerencial à organização	5	Reinvestimentos
4	Mecanismo de extração de mais produtividade utilizado pela gerência.	1	Greves, sabotagens
5	Contrapartida do Capital em relação à gestão favorável a seus interesses - característica do Estado	4	Punição x Recompensa
6	Tipo de gestão que reforça o papel da gerência no processo de dominação do Trabalho pelo Capital	3	Planejamento

TÓPICO 5

Exercício Interativo 1

Palavras Cruzadas

HORIZONTAL		VERTICAL	
2	NEGOCIAÇÃO COLETIVA	2	COMITÊS DE EMPRESA
3	AUTOGESTÃO		
4	INDIRETA		
5	COGESTÃO		
6	DIRETA		

Exercício Interativo 2

1. Assinale as frases que considera corretas:

A	O sucesso do modelo japonês de gestão (Teoria Z) está calcado num processo de dominação cultural rigoroso.
B	O emprego vitalício é uma conquista de todos os japoneses.
C	A prática do downsizing não leva a demissões em massa dos trabalhadores.
D	A reengenharia foi um sucesso inquestionável nas organizações que a praticaram
E	A preocupação com a melhoria de qualidade dos produtos industrializados, marcante nas últimas décadas é consequência, entre outras coisas, da crise do capitalismo.
F	A "obsolescência programada" foi uma das características da indústria moderna, durante boa parte de seu desenvolvimento.
G	A terceirização é extremamente vantajosa para os trabalhadores que se empregam nas empresas terceirizadas.
H	As "empresas virtuais" devem modificar as relações gerenciais.
I	A virtualização da economia deve trazer um considerável aumento na massa dos "excluídos".

TÓPICO 6

Exercício Interativo 1

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

estrutura divisão social departamentalização operacionalização fragmentação
superficial tradicional

A análise estrutural-funcional, mais conhecida como O & M ou Organização e Métodos, trata das questões relativas à **estrutura** das organizações investindo no processo de **divisão social** do trabalho, procedendo à **departamentalização** das empresas.

Trata ainda, este tipo de análise, da **operacionalização** das atividades organizacionais, identificando-se com o processo de **fragmentação** do trabalho, ao buscar dividi-lo ao máximo para obter a menor unidade de trabalho.

Embora seja a análise mais **superficial** das organizações, tratando-se de uma "fotografia" da estrutura e práticas organizacionais, esta é a forma de análise mais **tradicional** das organizações, bastante ligada aos conceitos do Taylorismo.

Exercício Interativo 2

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

institucional subconsciente produtivo ampliação cultura mudança

A análise **institucional**, defendida por René Lourau, embora não muito conhecida propõe um tipo de intervenção fundamental nas organizações, na medida em que trata do que poderíamos chamar de "**subconsciente**" das organizações, em outras palavras, trata dos fatores determinantes de sua definição estrutural-funcional.

As instituições, na verdade, são organizações que, ultrapassando as fronteiras da mera inserção no setor **produtivo**, exercem um papel muito maior ao auxiliar na organização social e, evidentemente, fornecem subsídios à manutenção e **ampliação** da estrutura econômica dominante na sociedade.

O estudo da **cultura** de uma instituição, de seus aspectos formadores, de suas nuances mais escondidas é essencial para o sucesso de qualquer trabalho de **mudança** organizacional.

Exercício Interativo 3

1 - Procure preencher os espaços em branco no texto abaixo, se necessário consulte as “DICAS” ao final do exercício:

teoria social crítica dominante contexto consequência cultura

As idéias da **teoria social crítica** aplicadas às organizações permitem o desenvolvimento de uma metodologia de análise que busca diagnosticar as principais questões relativas à interatividade entre as

organizações produtivas e a sociedade em geral, a partir da relação econômica de produção **dominante** na sociedade.

Tal diagnóstico identifica fatores determinantes na vida das organizações - é evidente que não é possível desconectar uma determinada organização de seu **contexto** de atuação pois este é causa e **consequência** de uma série de práticas, hábitos, rituais, etc., que caracterizam a **cultura** de uma organização e, evidentemente, de sua estruturação funcional.

ISBN 978-85-7648-740-1



9 788576 487401



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



uff
Universidade
Federal
Fluminense



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA