

Antonio Carlos Nogueira
Francisco Coelho Mendes
Raquel Mayra van Tol de Aguiar

Volume 1

2ª edição

Sociedade e Organizações





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

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

Sociedade e Organizações

Volume 1

2ª edição

Antonio Carlos Nogueira

Francisco Coelho Mendes

Raquel Mayra van Tol de Aguiar



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



Apoio:



FAPERJ

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

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluísio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Antonio Carlos Nogueira

Francisco Coelho Mendes

Raquel Mayra van Tol de Aguiar

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristiane Brasileiro

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Danielle Kifter

Marcelo Oliveira

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

COPIDESQUE

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Diana Castellani

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Katy Araújo

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Celeste Matos

Márcia Valéria de Almeida

Ronaldo d'Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Patricia Seabra

Copyright © 2008, 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.

N778s

Nogueira, Antônio Carlos.

Sociedade e Organizações v. 1 / Antônio Carlos Nogueira, Raquel Mayra van Tol de Aguiar. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. 172p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-620-6

1. Sociedades. 2. Sociologia organizacional. 3. Mercado de trabalho. 4. Globalização. 5. Ambiente organizacional. 6. Motivação no trabalho. I. Aguiar, Raquel Mayra van Tol de. II. Título.

CDD: 657.92

2010/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Sociedade e Organizações

Volume 1

SUMÁRIO

Aula 1 – A Sociologia das Organizações _____	7
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 2 – O homem e o trabalho _____	31
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 3 – Concepção contemporânea do trabalho _____	55
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 4 – O mercado de trabalho e a globalização _____	77
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 5 – O ambiente organizacional _____	99
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 6 – O sentido do trabalho _____	125
<i>Antonio Carlos Nogueira / Raquel Mayra van Tol de Aguiar</i>	
Aula 7 – Comportamento e motivação no trabalho _____	143
<i>Francisco Coelho Mendes</i>	
Referências _____	165

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.




A Sociologia das Organizações

Metas da aula

Apresentar conceitos que possibilitem uma visão científica social da Sociologia e sua aplicabilidade à Administração e às situações organizacionais.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

-  descrever os fatores históricos, socioculturais e intelectuais que exerceram função decisiva para o surgimento e estruturação da Sociologia como ciência;
-  identificar o objeto de estudo da Sociologia das Organizações;
-  reconhecer a importância dos grupos e suas relações nas organizações.

Pré-requisitos

Você deve compreender que, ao longo do tempo, as mudanças sociais foram ocorrendo em função de novos interesses e necessidades. Sugerimos, então, que você reveja o material da disciplina História do Pensamento Administrativo (HPA), a fim de obter um conhecimento prévio de algumas dessas mudanças.

INTRODUÇÃO

Para iniciarmos esta aula, vale enfatizar que daremos uma visão sucinta da Sociologia e sua aplicabilidade para as organizações, definindo o objeto da Sociologia Aplicada à Administração. Para tanto, serão apresentados os conceitos fundamentais empregados na Sociologia e suas relações com outras ciências, o que irá permitir que você perceba de que maneira a sociedade, a comunidade, a diversidade humana, os grupos e instituições sociais, são meios de alcançar a transformação. A mudança de mentalidade e de comportamento, que será objeto de estudos no decorrer desta disciplina, além de essenciais para o desenvolvimento da disciplina Sociedade e Organizações.

O SURGIMENTO DA SOCIOLOGIA

As transformações econômicas, políticas e culturais ocorridas no século XVIII com as Revoluções Industrial e Francesa trouxeram muitos problemas.

A Sociologia surge, no século XIX, como forma de entender e explicar muitos desses problemas. No entanto, é necessário ressaltar, de forma muito clara, que a Sociologia é datada historicamente e que o seu surgimento está vinculado à consolidação do capitalismo moderno.

Em meados do século XIX, a Sociologia surge como uma disciplina, em resposta aos desafios dos sociólogos de entenderem não só o que unia os grupos sociais, mas também de desenvolverem soluções para a desintegração social.

O surgimento da Sociologia prende-se, em parte, aos desenvolvimentos oriundos da Revolução Industrial, pelas novas condições de existência por ela criada.

A Revolução Industrial significou algo mais do que a introdução da máquina a vapor, ela representou o triunfo da indústria capitalista que foi, pouco a pouco, concentrando as máquinas, as terras e as ferramentas e mentes sob seu controle, convertendo, assim, grandes massas humanas em simples trabalhadores privados de posses e explorados.

Estava aí instalada a sociedade capitalista, que foi dividida em:

- sociedade de burgueses – donos dos meios de produção;
- proletariados – possuidores apenas de sua força de trabalho;
- funcionários do Estado e uma classe média composta de vários estratos contrários à discussão política.

Nascia um novo estilo de vida, baseado na vida urbana e na sociedade de consumo, que tornava a sobrevivência de cada um totalmente dependente da produção dos outros.

O consumo para a sobrevivência tornou-se algo obrigatório. No entanto, a maioria da população trabalhadora não tinha acesso a esse consumo.

À medida que a sociedade capitalista se consolidava, eram percebidos a desintegração e o isolamento de costumes e instituições.

- A utilização da máquina nos processos de produção não apenas destruiu o artesão independente, mas o submeteu também a uma severa disciplina, a novas formas de conduta e de relações de trabalho.

Tais modificações produziram novas realidades para o homem da época. Milhões de seres humanos sofreram com o efeito traumático provocado pelo desaparecimento dos pequenos proprietários rurais, dos artesãos independentes, pela imposição de prolongadas horas de trabalho etc.

Ainda em consequência da rápida industrialização e urbanização, aumentaram tragicamente a prostituição, o suicídio, o alcoolismo, o **INFANTICÍDIO**, a criminalidade etc.

Um dos fatos de maior importância relacionados com a Revolução Industrial é o aparecimento do **PROLETARIADO** e o papel histórico que este desempenharia na sociedade capitalista.

A revolta dos trabalhadores pôde ser percebida com a destruição das máquinas, os atos de sabotagem e explosão de oficinas e os roubos e crimes, evoluindo para a criação de associações livres, como a formação de sindicatos.

INFANTICÍDIO

Matança indiscriminada de crianças nos primeiros anos de vida.

PROLETARIADO

Classe trabalhadora urbana basicamente formada de operários, operadores repetitivos de máquinas.

Em 1812 um industrial conhecido como Mr. Smith, dono de uma tecelagem no distrito inglês de Huddensfield, recebeu uma carta assinada por Ludd, ameaçando incendiar sua fábrica, junto com a casa, caso o mesmo não jogasse fora suas máquinas de tear. Com essa carta teve início a fase de descoberta do Movimento Ludista, que aterrorizou a Inglaterra de 1811 a 1818. Liderados por Ned Ludd, que se intitulava capitão ou general, bandos de homens com máscaras negras ou com o rosto pintado de fuligem atacavam as fábricas de tecidos de Nottingham, e depois qualquer classe de indústria que tivesse máquinas trabalhando. Um anúncio anônimo afixado nas ruas de Clermont, França, em 1818, dizia o seguinte: "Não queremos destruir a vossa fortuna, mas se não arranjardeis maneira de nos dardes trabalho, não poderemos deixar de atentar contra vós e contra as máquinas. (...) Se ao fim de 8 dias não retirardes as lãs das máquinas para dar trabalho a 500 pessoas que vos batem à porta e para as quais nem sequer vos dignais olhar, não vos espantei se virdes um levantamento cair sobre vós e sobre as máquinas, de tal modo sofremos, pobre operários, por nós e nossos filhos."

Muitas são as controvérsias, entre os pensadores da época, relativas às condições de vida provocadas pela Revolução Industrial e as modificações da sociedade industrial. No entanto, concordavam que ela produzia novos fenômenos.

Tudo o que fora refletido e escrito pelos pensadores foi de suma importância para a formação e constituição de um saber sobre a sociedade.

A Sociologia como ciência tem como objetivos:

- o entendimento da visão social humana, cujos fenômenos procura explicar de forma sistemática, utilizando-se de métodos – regras comuns às ciências de investigação social – e técnicas – formas peculiares para aplicar os métodos gerais a seu campo específico;
- explicações sociais, sendo que sugere medidas para intervir na sociedade, seja para fazer ajustamentos, seja para provocar mudanças;
- a atitude sociológica que se manifesta na exata descrição dos problemas sociais, na busca de causas e soluções, no treinamento de sociólogos e administradores, na orientação da opinião pública, na revelação de carências ou desajustamentos.

A Sociologia é uma resposta intelectual a situações surgidas com a Revolução Industrial; é uma das manifestações do pensamento moderno, passando a cobrir uma nova área do conhecimento não incorporada ao saber científico, ou seja, o mundo social.

Você sabia que é a partir das heranças biológica e social adquiridas dos pais e do contexto social em que vive que o ser humano desenvolve a sua mente, por meio de um processo contínuo de desenvolvimento físico e de aprendizagem?

Atividade 1

Considerando as informações sobre o surgimento da Sociologia estudadas nesta aula, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas. Em seguida, justifique as falsas.

- a. () Os funcionários do Estado representavam a sociedade de burgueses.
- b. () Oferecer explicações sociais, sugerindo medidas para intervir na sociedade, para fazer ajustamentos ou para provocar mudanças, é um dos objetivos da Sociologia como ciência.
- c. () Uma das consequências da rápida industrialização e urbanização trazidas com a Revolução Industrial foi o trágico aumento da prostituição, do suicídio, do alcoolismo, do infanticídio, da criminalidade etc.
- d. () A Sociologia surge no século XVIII, como forma de entender e explicar muitos dos problemas trazidos pelas transformações econômicas, políticas e culturais ocorridas com as Revoluções Industrial e Francesa.
- e. () Um dos fatos de maior importância relacionados com a Revolução Industrial foi o aparecimento do proletariado e o papel histórico que desempenharia na sociedade capitalista.

Resposta Comentada

A seqüência correta é F-V-F-F-V.

Justificativa

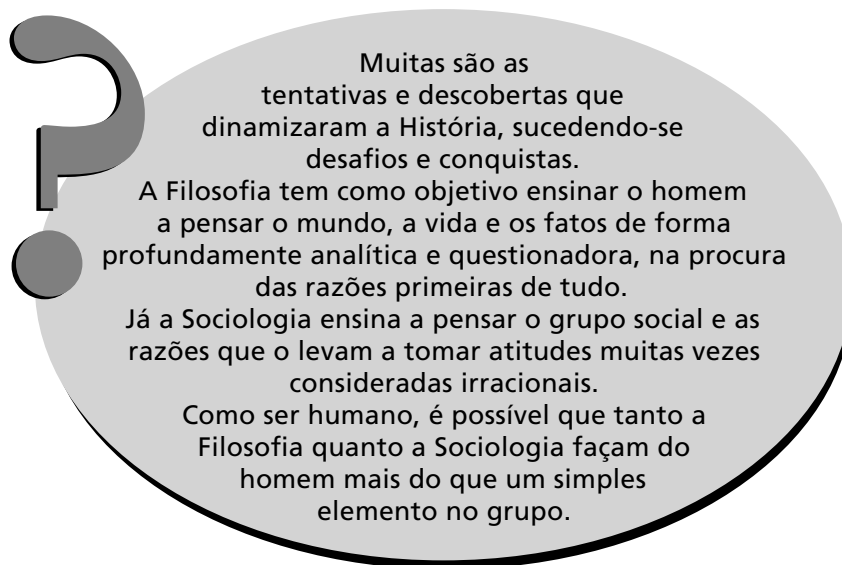
Alternativa a (F) - A sociedade de burgueses era representada pelos donos dos meios de produção e não pelos funcionários do Estado.

Alternativa d (F) - Foi em meados do século XIX que a Sociologia surgiu como uma disciplina, como forma de entender não só o que unia os grupos sociais, mas também desenvolver soluções para a desintegração social, trazidas pelas Revolução Industrial e Francesa, ocorridas no século XVIII.

EVOLUÇÃO DA SOCIOLOGIA

Você já deve ter constatado, a partir de observações, que os homens, ao longo da História, têm demonstrado uma grande preocupação com problemas sociais.

O termo Sociologia foi criado por Auguste Comte (1798-1857), na metade do século XIX.



O criador da Sociologia acreditava na possibilidade de criar uma sociedade-modelo, tendo o amor como princípio, a ordem como base e o progresso como fim.

O filósofo e sociólogo francês Isidore-Auguste Marie-François Xavier Comte foi um grande intelectual, de cultura enciclopédica, sentimental, de tendências místicas e com idéias de grandeza. Nasceu em Montpellier em 19 de janeiro de 1798. Apresentava um difícil relacionamento com a família, que era católica e monárquica. Seu pai, um fiscal de impostos, tanto quanto sua irmã, de saúde muito frágil, reclamava de Comte mais participação, principalmente econômica, nos assuntos domésticos. Sua mãe tinha uma dependência total de si tanto quanto um mendigo da época que necessitasse de um pedaço de pão. Comte, com exceção de um irmão, considerava-os uma família de avarentos.

O rompimento do difícil relacionamento familiar trouxe a Comte profundas marcas de desequilíbrio mental, levando-o à loucura, sendo, entretanto, recuperado por um alienista chamado Esquirol.



Fonte: <http://www.culturabrasil.org/comte.htm>

Comte dividiu a Sociologia em dois grandes ramos:

a) estudo da ordem social – os fenômenos sociais só podem ser estudados em conjunto porque são fundamentalmente conexos, e é pelo consenso social que pode existir a harmonia social.

As células sociais compõem a sociedade. Essas células são famílias, e não indivíduos. É a família, portanto, a fonte espontânea da educação moral e constitui a base natural da organização política.

b) estudo do progresso social – não há espaço para quaisquer vontades superiores, uma vez que todo estado social é uma consequência do passado e uma preparação para o futuro. O estado social é regido por leis análogas às leis biológicas. Por força desta analogia, conclui-se que a humanidade caminha para a completa autonomia.

O Positivismo foi iniciado por Auguste Comte (1798-1857). Essa corrente filosófica pregava que as idéias de percepção humanas são baseadas na observação e na exatidão, deixando de lado teorias e especulações da Teologia e da Metafísica. Segundo Comte, as ciências positivistas são a Matemática, a Física, a Astronomia, a Química, a Biologia e a recém-criada Sociologia, que se baseia em dados estatísticos. Os positivistas acreditam que a ciência é cumulativa, não interessando em qual cultura surgiu, servindo para toda a humanidade. Os pensadores dessa corrente filosófica crêem que o conhecimento se explica por si mesmo, necessitando apenas seu estudioso recuperá-lo e colocá-lo à mostra. Não foram poucos os que seguiram a corrente positivista: Auguste Comte, na Filosofia; Émile Durkheim, na Sociologia; Fustel de Coulanges, na História, dentre outros, contribuíram para fazer do Positivismo e da cientificação do saber um posicionamento poderoso no século XIX. A frase na bandeira brasileira é baseada no lema de Comte sobre o Positivismo. Ele dizia: “Amor como princípio e ordem como base; progresso como objetivo.” E o criador de nossa bandeira simplificou para “Ordem e Progresso”. Isto aconteceu no período em que a monarquia foi derrubada e instalada uma república pelas pessoas que seguiam os pensamentos de Auguste.

Sociologia é, então, a ciência dos fenômenos sociais, e para seu estudo são utilizados métodos diversos:

Método histórico: se você fosse economista, utilizaria este método ao fazer a análise de um sistema econômico investigando a ordem e as causas do aparecimento de um dado sistema econômico; da passagem de um modo de produção anterior para um novo modo de produção, a fim de poder explicar a especificidade e a originalidade de cada situação econômica e compreender com maior profundidade as leis detectadas pela análise lógica.

Método comparativo: se você desejar investigar sobre o suicídio em uma determinada sociedade que apresente altas taxas desse fenômeno e padrões sociais tão diferentes, quando comparadas às regiões geográficas, às religiões, ao número de filhos etc., você poderá: a) utilizar-se desse método para explicar a possível relação com o grau de integração do indivíduo numa comunidade ou grupo familiar; b) comparar a relação dos índices de suicídio com o grau de integração dos suicidas com a comunidade ou grupo familiar.

Método estatístico: se você fosse um pesquisador social e estivesse elaborando uma pesquisa para caracterizar a criminalidade na Zona Norte do Rio de Janeiro nos dois meses que antecedem ao carnaval, poderia utilizar esse método para observar quais as tendências e as formas de atividade criminal nessa região. De posse de dados essenciais que explicassem as relações entre a criminalidade e estrutura da sociedade, você ordenaria de forma minuciosa essas informações, o que lhe permitiria, por exemplo, saber o impacto da urbanização e das condições econômicas no nível de criminalidade.

A utilização do método histórico permite buscar as diferenças entre os países a partir dos processos históricos mais amplos e reconstruí-las como parte de uma determinada realidade complexa, aberta às transformações.

O método comparativo, cuja eficácia é até hoje evidente, foi apresentado de forma pioneira por Aristóteles em suas obras *Política* e em *Constituição de Atenas*. Nelas, Aristóteles analisa as organizações sociais das cidades antigas e elabora estudos sobre a ordem social.

Aristóteles reconhece a família como grupo social básico e elementar e afirma que o homem é um animal político, destinado a viver em sociedade. Entendia, ainda, que toda sociedade é constituída por diversos pequenos grupos e que toda cidade é uma espécie de associação que se propõe a realizar uma função.

Outra característica encontrada em Aristóteles é o conceito de sociedade como ser vivo sujeito às mesmas leis que regem o ser humano: nascimento, crescimento e morte.

O método estatístico confunde-se um pouco com a Sociometria, que é a ciência utilizada para medir matematicamente os fenômenos sociais.

Uma contribuição decisiva para o estudo social foi trazida pelos romanos, com suas análises e definições de instituições como família, matrimônio, propriedade, posse e contrato, dentre outras, feitas pelos jurisconsultos romanos Caio, Paulo, Sabino, Labão, Juliano, Pompônio, Papiniano e Ulpiano.

Como consequência das diferentes formas de os pensadores demonstrarem suas preocupações com o grupo social, surgem as diferenças de enfoques e metodologias, pois cada pensador cria, com sua forma de entendimento social, sua própria escola e seu próprio método.

Atividade 2

Muitos foram os problemas trazidos com a Revolução Industrial e a Revolução Francesa, ocorridas no século XVIII. Como forma de entender e explicar muitos desses problemas é que surgiu a Sociologia. Que fatores você aponta como decisivos para o surgimento e a estruturação da Sociologia como ciência?

Resposta Comentada

Como ciência dos fenômenos sociais, a Sociologia busca entender e explicar, por meio de métodos diversos, não só o que passou a unir os grupos sociais, mas também a desenvolver soluções para os novos fenômenos produzidos pelo surgimento do capitalismo moderno, bem como as razões que levam os grupos sociais a tomar atitudes muitas vezes consideradas irracionais, desenvolvidas a partir das condições de vida criadas pela Revolução Industrial.

Você poderá, então, apontar como fatores que justificam o surgimento da Sociologia como ciência:

- *o novo estilo de vida, com base na vida urbana e na sociedade de consumo que tornou a sobrevivência das pessoas totalmente dependente da produção dos outros;*
- *a conversão de grandes massas humanas em simples trabalhadores privados de posses e totalmente explorados pelos donos dos meios de produção;*
- *o efeito traumático provocado pelo desaparecimento dos pequenos proprietários rurais, dos artesãos independentes, da imposição de prolongadas horas de trabalho etc.;*
- *a utilização da máquina nos processos de produção que destruiu o artesão independente e o submeteu a uma severa disciplina, bem como a novas formas de conduta e de relações de trabalho;*
- *o aparecimento da classe trabalhadora urbana basicamente formada de operários, operadores repetitivos de máquinas;*
- *o surgimento e o trágico aumento da prostituição, do suicídio, do alcoolismo, do infanticídio, da criminalidade etc.*

CONCEITOS DE SOCIOLOGIA E SUA APLICABILIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Castro (2002), a Sociologia, como ciência social, “estuda as estruturas sociais, o comportamento social e as variações das sociedades, suas formas e seus fatores”. Preocupa-se com a descrição e explicação do comportamento social global e estuda as formas

fundamentais da convivência humana: contatos sociais, distância social, isolamento, individualização, cooperação, competição, controle, divisão do trabalho, integração social.

Sociologia é a ciência que estuda a vida social humana. A Sociologia é considerada uma ciência por estar voltada para explicações de fenômenos, ficando ao lado da Psicologia e da Antropologia, todas chamadas Ciências Humanas por terem como finalidade o melhor conhecimento do homem.

A Psicologia enfoca os comportamentos individuais, enquanto a Sociologia aborda os comportamentos coletivos.

A Sociologia contribui para a realização do ideal formulado pelos seus fundadores, que é a participação de todos os homens no controle de suas condições sociais de vida.

Sociologia é a ciência que estuda a estrutura e a dinâmica dos sistemas sociais. Em consequência, a Sociologia Aplicada à Administração estuda os aspectos estruturais e a dinâmica dos sistemas sociais denominados empresas.

Muitas são as definições para a ciência sociológica das organizações. Escolhemos uma das mais simples, que é a forma de conhecer e de pensar a natureza e a sociedade segundo o enfoque organizacional.

A Sociologia Aplicada tem o atributo de estudar a natureza e as significações da organização sociocultural na sua história, e de analisar as tendências regulares e os fundamentos das mudanças sociais.

Assim, os objetos de estudo da Sociologia das Organizações são os fatos sociais que interferem nas organizações ou os fatos sociais que sofrem influência das próprias organizações ou de seu comportamento. Diz respeito à aplicação dos conhecimentos sociológicos – conceitos, teorias, princípios, ou seja, à análise das relações sociais encontradas nas empresas de modo geral.

Compete então à Sociologia da Administração estudar, sistematicamente, as relações sociais e a interação entre indivíduos e grupos relacionados com a função econômica da produção e distribuição de bens e serviços necessários à sociedade.

SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO

A Sociologia é uma ciência que pode ser aplicada a qualquer outra ciência, ou a qualquer classe ou porção de uma sociedade. Ela também pode ser aplicada à compreensão de todas as organizações.

A Sociologia se interessa por situações cujas causas não são encontradas na natureza ou na vontade individual, mas sim na sociedade, nos grupos sociais, ou nas ações sociais que as condicionam. Neste contexto é que a Sociologia Aplicada à Administração constitui uma das disciplinas adotadas por diversos estudiosos, a fim de que se possam estudar os fenômenos sociais.

Exemplos de fenômenos sociais: o uso de álcool e drogas por adolescentes; a festa do carnaval; o futebol; a formação de grupos de extermínio; a espiritualidade nos negócios; a pobreza urbana; as doenças do trabalho; a revolução da afetividade, entre outros.

O objeto de estudo da Sociologia das Organizações são os fatos sociais que interferem nas organizações ou os fatos sociais que sofrem influência das próprias organizações ou de seu comportamento.

Quando aplicada à Administração, a Sociologia:

- observa os conteúdos dos papéis profissionais, as normas e expectativas de comportamento coletivo nas diferentes empresas, os diversos tipos de papéis dentro de uma mesma organização;
- interessa-se pela estrutura flexível das organizações de trabalho, na medida em que esta relaciona os papéis entre si e os indivíduos aos papéis de modo sistemático;
- preocupa-se com a unidade e com a ambição das empresas industriais, com as tensões e conflitos no interior das mesmas;
- estuda as causas, o desenvolvimento, as leis e a possibilidade de regulamentação dos conflitos empresariais e industriais.

É a partir dos resultados de pesquisas realizadas em organizações formais como sindicatos, empresas, igrejas, escolas, prisões, hospitais e órgãos do governo que são desenvolvidas as teorias pertinentes à Sociologia da Administração.

São estudados, nessas organizações, o poder, a liderança, as resistências às mudanças, a conformidade às normas, o surgimento dos grupos informais etc.

A Sociologia Aplicada à Administração tem por objeto o estudo das relações de trabalho no grupo organizado.

Fica claro, então, com esses estudos, o interesse que a Sociologia Aplicada à Administração tem para o administrador, seja ele diretor, gerente ou supervisor.

INTERAÇÃO SOCIAL

Estudiosos das Ciências Sociais enfatizam que cada indivíduo vê o mundo de acordo com seus próprios olhos. Sendo assim, não existem duas pessoas iguais. Assim é que dentre as maiores contribuições que os estudiosos da Sociologia nos deram sobre organização foi o estudo dos pequenos grupos, evidenciando suas formas de interação.

Muito se aprende sobre o comportamento dos pequenos grupos dentro das organizações, sobre a influência dos grupos sobre seus membros e seu impacto sobre a organização.



Figura 1.1: Horta cultivada em parceria entre a Escola Estadual Henrique Dumont Villares (SP) e a Fundação Bunge (representante social das empresas Delícia, Primor, Salada e Soya, entre outras), por meio do envolvimento entre alunos, pais, familiares e funcionários, e que visa a despertar a comunidade para questões relacionadas ao meio ambiente e à educação alimentar.

Fonte: <http://www.nossocanto.com.br>

Todo contrato social e o processo de interação são consequência de algum fenômeno social. O fenômeno social pode ser considerado observando-se os indivíduos participantes quanto ao seu envolvimento e quanto ao modo de participação.

A comunicação e a socialização são processos sociais básicos. A comunicação é considerada como sinônimo de interação social. A socialização identifica-se com educação e é responsável pela integração das novas gerações e dos novos membros do grupo.

A seguir, você verá alguns tipos de processos sociais e o que realizam:

Cooperação: aproximação dos indivíduos na ação conjunta ou no parcelamento de tarefas, visando ao objeto proposto. Exemplo: prestação de serviços advocatícios e contrato de compra e venda.

Competição: luta inconsciente e contínua contra oponente não-individualizado, objetivando bens ecológicos (o ar, o solo, a água, a fauna e a flora) e econômicos (o seu par de chinelos, o carro de seu pai, o seu computador etc.). Exemplo: a competição entre grupos profissionais para um cargo ou emprego; entre grupos religiosos para angariar maior número de adeptos; entre grupos políticos ou partidos para conquistar o poder; entre pessoas para alcançar *status* etc.

Conflito: luta consciente e intermitente pela conquista de *status*, por meio da sujeição ou destruição social do rival. Exemplo: rebeliões de presos; guerra entre quadrilhas nos morros cariocas; conflitos no campo e na cidade; invasões de fazendas e repartições públicas etc.

Acomodação: solução provisória do conflito. Exemplo: conciliação nos conflitos trabalhistas; conversão nos conflitos religiosos e políticos etc.

Assimilação: solução definitiva do conflito. Exemplo: os estrangeiros que vêm para ficar no Brasil adotam a nossa língua, os costumes, as comidas e até as nossas religiões (brasilização), por força das semelhanças e parentescos culturais.

Atividade 3

Leia atentamente o fragmento abaixo:

Em sua terceira semana, o conflito entre Israel e a milícia do Hezbollah, o “Partido de Deus”, parece estar apenas no começo. Apesar do nome, o Hezbollah nada tem de sagrado. É uma falange sanguinária montada com dinheiro do Irã e armas fornecidas pela Síria. Seu objetivo imediato é matar israelenses, sendo-lhes indiferente se os alvos são civis ou militares. Seu objetivo final é converter ou matar todos os que não pensem como seus líderes. O duplamente trágico no atual estágio da guerra iniciada por Israel deriva do fato de que, mesmo sem ser esse seu objetivo, as ações militares de Israel estão matando civis inocentes e, aos olhos do mundo, os justos começam a se assemelhar aos sicários que eles se propuseram a punir.

Reportagem da revista *Veja* – edição 1967 – ano 39 – nº 30 – 2 de agosto de 2006 “Existe Guerra Justa?” – Diogo Schelp.

De acordo com o que você leu nesta aula, identifique qual o tipo de processo social que se realiza com a situação exposta. Justifique sua resposta.

Resposta Comentada

O tipo de processo social que se realiza com a situação exposta é a competição, por força da luta inconsciente e contínua contra oponente não-individualizado, que tem por objetivo os bens econômicos, visando a conquistar o poder.

AS RELAÇÕES SOCIAIS

“Relação social é o produto da interestimulação envolvendo dois ou mais indivíduos” (CASTRO, 2002).

As relações que se estabelecem nas organizações são relações coletivas, pois abrangem e conectam coletividades.

Essas relações operam no plano público e impessoal. São relações sociais organizadas, uma vez que possuem finalidades definidas e que caracterizam um grupo social constituído para atingi-las.

As relações desse tipo possuem estabilidade, estrutura e identificam-se por possuírem expectativas de comportamento que se baseiam em valores, padrões e modelos a serem controlados por normas e instituições.

Como exemplo das relações sociais organizadas, podemos citar as relações sociais educacionais, culturais, políticas, jurídicas, religiosas, de trabalho, de lazer etc. Já as relações sociais não-organizadas possuem características completamente contrárias às relações organizadas.

Essas relações são provocadas por estímulos que atingem os participantes ou os que se dispõem a delas participar com finalidade definida no plano interpessoal ou interindividual.

As relações interindividuais assumem caráter informal e são relações do tipo face a face. São relações como aquelas construídas juntamente por pais e filhos, comungadas por maridos e esposas, compartilhadas entre amigos e colegas de trabalho e as cultivadas por namorados, familiares ou vizinhos.

O indivíduo ocupa, em cada grupo de que faz parte, uma posição que lhe assegura direitos e lhe impõe deveres. É essa relação de troca que lhe permite ser considerado uma pessoa social.

O resultado da relação de troca é denominado *status*.

“O papel social é a dinâmica do status, isto é, o desincumbir-se dos deveres e o usufruto dos direitos” (CASTRO, 2003).



Figura 1.2: Grupo de estudantes celebrando recebimento de seus diplomas.

Fonte: <http://www.esa.int/epub/br>



Figura 1.3: As pessoas buscam *status* na hora da compra de um carro, utilizando-o como ferramenta de promoção de sua imagem pessoal.

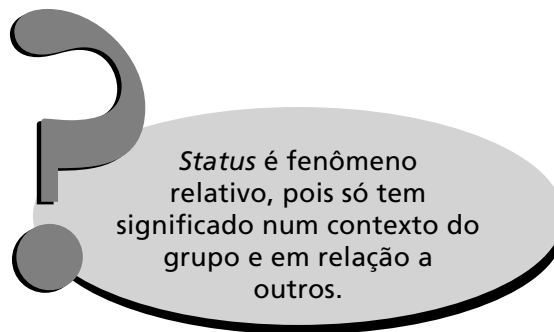
Fonte: <http://blog.estadao.com.br>



Figura 1.4: Símbolo de *status* e sonho de consumo de muitos, o relógio de pulso com funções de celular desenvolvido pela SMS Developments Ltda, o M300 GSM - CellPhone.

Fonte: <http://www.antenando.com.br>

1. *Status* atribuído: o indivíduo, independentemente de sua capacidade para sua obtenção, recebe este *status* quando nasce. Exemplo: os herdeiros da monarquia.
2. *Status* adquirido: o indivíduo vale-se de suas habilidades, conhecimentos e capacidade pessoal para modificar seu *status* ao competir com outras pessoas ou grupos, triunfando sobre elas. Esse tipo de *status* depende do esforço pessoal individual para ser obtido. Exemplo: a conclusão de um curso superior; a compra de uma casa; a premiação no trabalho por produtividade.



Atividade 4

Status – Escolha um grupo de amigos que estejam na faixa entre 30 e 40 anos e que tenham concluído o Ensino Médio. Peça que listem coisas que eram símbolos de *status* quando eles estavam estudando. Num outro momento, peça que listem coisas que não contribuíram para o *status*. Finalmente, peça que criem uma terceira lista das coisas que não faziam a diferença.

É interessante que você leve ao pólo o resultado do seu trabalho, visando a uma discussão sobre o tema.

Resposta Comentada

O que você poderá observar é a importância do status como fator importante para compreender o comportamento daquele grupo, numa determinada época. Por ter um significado motivador, pode acarretar sérias consequências comportamentais quando os indivíduos percebem uma disparidade entre o status que acreditam possuir e aquele que realmente têm.

Certamente que você também poderá observar as respostas dos membros do grupo em relação ao que contribuiu para que possuísem status; provavelmente, alguém incluirá coisas como ter sido, em algum momento, reconhecido como um bom aluno ou ser considerado pelas colegas o mais bonito do grupo. Ao elaborarem uma lista sobre o que não contribuiu para o status, certamente que criarão uma vasta lista muito facilmente, incluindo entre os itens ser levado pela mãe até o colégio ou sempre obter notas altas nas provas. No entanto, certamente que, ao terem de listar coisas que não fizeram a diferença, irão apresentar certa dificuldade, uma vez que, segundo a Sociologia, nada deixa de fazer a diferença na vida das pessoas.

GRUPOS SOCIAIS E RELAÇÕES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Sua vida social cotidiana é marcada por sua vida em grupo. O tempo todo você se relaciona com outras pessoas. Mesmo quando fica sozinho pensa em seus amigos, pensa na próxima atividade que realizará, pensa no seu namoro, pensa em sua família.

No entanto, para viver junto com outras pessoas é preciso combinar algumas regras.

Por exemplo, se você estiver num ponto de ônibus às seis horas da manhã, precisará ter alguma certeza de que o transporte aguardado passará por ali mais ou menos neste horário; um funcionário precisou abrir o portão da escola, cujas dependências já estavam devidamente limpas; um professor lhe espera; ao chegar à escola, você encontrará colegas que também terão aulas no mesmo horário.

A esse tipo de regularidade normatizada pela vida em grupo denomina-se institucionalização.



Seria ótimo que você assistisse aos filmes *O selvagem da motocicleta* e *Vidas sem rumo*, sob a direção de Francis Coppola (EUA, 1983), que falam de conflitos gerados pela ruptura institucional, por força de crises nos grupos das gangues de jovens.

Esse processo de institucionalização começa com o estabelecimento de regularidades comportamentais por meio das quais as pessoas vão, aos poucos, descobrindo a forma mais rápida, simples e econômica de desempenhar as tarefas do cotidiano.

Você já deve ter facilmente observado, nos diferentes níveis e áreas de qualquer organização, a existência de diferentes grupos.

Todas as relações sociais entre os indivíduos implicam interações padronizadas e interesses complementares, mesmo quando apresentam conflitos.

Os relacionamentos estruturados nas organizações estabelecem-se no plano público e pessoal, focalizando a atenção das Ciências Sociais.

Esses relacionamentos se diferem pela formalidade de seu caráter e não se confundem com as relações interpessoais.

A esse elemento que completa a dinâmica dessa construção social da realidade denomina-se grupo.

Foi com a chegada aos Estados Unidos de Kurt Lewin, professor alemão refugiado do nazismo, que se desenvolveu a primeira teoria consistente sobre grupos.

O grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo.

“Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia as outras” (WAGNER III, 2000).

Chamamos grupo social a um conjunto de indivíduos associados por relações interativas. Existe, entre os membros do grupo, uma circulação de experiências que tende a promover uma homogeneidade de sentimento, pensamento e ação, e a sua formação pode ocorrer espontaneamente ou não, sendo a duração variada, de acordo com o objetivo a ser alcançado.

Os grupos sociais são divididos em:

- grupo primário: proximidade social, longa duração. Exemplo: família.
- grupo secundário: distância social, duração limitada. Exemplo: trabalho (que pela intensidade das relações pode converter-se em primário-amizade).

CONCLUSÃO

Ao iniciar o estudo sobre a Sociologia, você pôde perceber que muitas são as visões sociológicas sobre a sociedade que persistem ainda hoje. No entanto, percebeu que a tentativa da Sociologia em compreender o homem e o seu mundo social deve ser priorizada.

Sabemos que os tempos mudam, mas a Sociologia acompanha o homem ao longo do tempo.

Não há como negar os resultados alcançados pela Sociologia ao longo dos tempos e a presença dessa disciplina no cotidiano. Enfim, podemos percebê-la nas diversas pesquisas realizadas pelos sociólogos, nas universidades, nas entidades estatais e nas empresas.

A fascinação que a Sociologia exerce sobre nós talvez esteja centrada na tentativa de os homens tentarem explicar os próprios homens em sociedade.

Atividades Finais

1. Todo fenômeno social envolve contato social e processo de interação. Assistimos, nos grupos sociais, a uma constante aproximação e a um afastamento uns dos outros. Assim são manifestos os processos sociais.

Você verá, a seguir, alguns tipos de processos sociais. Identifique o que realizam os mesmos, numerando a segunda coluna de acordo com a primeira:

- a. Cooperação () Solução provisória do conflito.
- b. Competição () Luta consciente e intermitente pela conquista de *status*.
- c. Conflito () Luta inconsciente e contínua contra oponente não-individualizado, objetivando bens ecológicos e econômicos.
- d. Acomodação () Solução definitiva do conflito.
- e. Assimilação () Os indivíduos aproximam-se na ação conjunta ou no parcelamento de tarefas, visando ao objetivo proposto.

2. Leia a afirmativa seguinte. Assinale no parêntese se é verdadeira (V) ou falsa (F) e justifique a sua resposta.

() Os grupos sociais secundários têm duração prolongada e geralmente compõem-se de pequeno número de membros, havendo entre eles certa fusão das individualidades no todo comum.

3. Considerando que a Sociologia é um ramo da ciência que estuda o comportamento humano em função do meio e os processos que interligam o indivíduo em associações, grupos e instituições, como você vê a Sociologia como forma de conhecimento da realidade social?

Respostas

1. Seqüência correta da segunda coluna: d – c – b – e – a.

A acomodação se realiza por meio da solução provisória do conflito. Já o conflito se realiza por meio da luta consciente e intermitente pela conquista de status, por meio da sujeição ou destruição social do rival. A competição se realiza pela luta inconsciente e contínua contra oponente não-individualizado, objetivando bens ecológicos e econômicos. A assimilação se realiza pela solução definitiva do conflito. Já a cooperação se realiza pela aproximação dos indivíduos na ação conjunta ou no parcelamento de tarefas, visando ao objeto proposto.

2. A afirmativa é falsa (F).

Justificativa: São os grupos sociais primários que têm duração prolongada e geralmente compõem-se de pequeno número de membros, havendo entre eles certa fusão das individualidades no todo comum.

3. Leve em consideração que o objetivo da Sociologia das Organizações é tanto o estudo dos aspectos de uma sociedade que influem na organização e no desenvolvimento das organizações, quanto obter subsídios para uma melhor compreensão dos fenômenos que ocorrem dentro de uma organização, sob um ponto de vista sociológico.

Você deverá lembrar que a Sociologia não é matéria de interesse apenas de sociólogos, uma vez que cobre todas as áreas do convívio humano, interessando, de modo acentuado, a administradores, políticos, empresários, juristas, professores em geral, publicitários, jornalistas, planejadores, sacerdotes, mas, também, ao homem comum.

Ou seja, a Sociologia interessa-se por desde as relações na família até a organização das grandes empresas, desde o papel da política na sociedade até o comportamento religioso.

Por meio dos seus conceitos, teorias e métodos, a Sociologia pode se constituir num excelente instrumento de compreensão das situações com que as pessoas se defrontam na vida cotidiana, das suas múltiplas relações sociais e, conseqüentemente, de si mesmas como seres inevitavelmente sociais.

A Sociologia estuda os fenômenos que ocorrem quando vários indivíduos se encontram em grupos de tamanhos diversos, e interagem no interior desses grupos.

As observações do que é repetitivo nas relações sociais feitas pela Sociologia permitem que se formulem generalizações teóricas.

RESUMO

A Sociologia não representa apenas um conjunto de explicações científicas a respeito da vida social, mas um modo particular de ver e interpretar os fenômenos sociais.

Não diz respeito, tão-somente, a uma atitude do homem comum em relação às ações dos que o cercam em seu dia-a-dia e aos fenômenos macrosociais, mas também a seu próprio modo de agir, de pensar e de sentir.

Constitui-se, assim, num meio promissor de autoconhecimento e formação da consciência social.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você será apresentado a alguns conceitos que lhe permitirão compreender os principais desafios da Sociologia do Trabalho. Para tanto, você estudará a evolução do homem e do trabalho. Você conhecerá o ser humano dentro das organizações e identificará o que o homem tem buscado no trabalho, além de conhecer os modelos teóricos de organização. Para finalizar, iremos distinguir entre eficiência e eficácia organizacional.

O homem e o trabalho

Metas da aula

Enfocar a evolução do trabalho, identificando as mudanças ocorridas e como elas possibilitam uma visão do homem e suas atividades nas organizações produtivas.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar a importância dos modelos teóricos de organização;
- 2 analisar as principais abordagens de modelos teóricos de organização do trabalho;
- 3 reconhecer a questão do trabalho humano dentro da lógica da evolução do capitalismo;
- 4 analisar os desdobramentos da reestruturação produtiva do capital.

objetivos

Pré-requisitos

Você deve compreender os principais desafios da Sociologia do Trabalho colocados pelas mudanças no mundo do trabalho. Sugerimos, então, que você busque informações nas Aulas 1, 2 e 3 da disciplina História do Pensamento Administrativo (HPA), a fim de facilitar o entendimento dos assuntos que aqui serão tratados.

INTRODUÇÃO

Durante esta aula, daremos uma visão sucinta das transformações ocorridas nas organizações do trabalho, definindo, para tanto, o trabalho em Sociologia, bem como os modelos teóricos de organização que serão essenciais para o desenvolvimento da disciplina Sociedade e Organizações.

A SOCIOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho sempre ocupou lugar central na vida de diferentes comunidades, sendo condicionado pelas relações estabelecidas socialmente, ou seja, pelo conjunto das pessoas que convivem em determinado espaço.

Kanaane (1999) diz que o trabalho pode ser considerado como o processo entre a Natureza e o homem, por meio do qual este realiza, regula e controla, mediante a sua própria ação, o intercâmbio de matérias com a Natureza.

Historicamente, o trabalho é para alguns o meio de sobrevivência, e para outros o meio de acúmulo de riquezas. Assim, tornou-se produto quando, para sobreviver, a maioria necessitou vendê-lo aos poucos que podiam comprá-lo.

A relação entre o trabalhador e a organização social do trabalho determina o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção. Aí reside a importância de que o estudo do trabalho e dos trabalhadores seja focado pela Sociologia do Trabalho.

A Sociologia do Trabalho é o estudo desenvolvido com o intuito de identificar as influências sociais nos agrupamentos organizacionais (KANAANE, 1999). É fruto da Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, na Inglaterra.

Transformações vitais são trazidas com a Revolução Industrial. Ela constitui uma espécie de revolução histórica resultante da evolução do modo de produção capitalista.

Se, por um lado, a Revolução Industrial trouxe benefícios do ponto de vista da organização e racionalização do trabalho e bem-estar da sociedade, por outro, constata-se que a “máquina” tem levado a freqüentes atentados ecológicos, com crescente esgotamento de recursos naturais.

Há necessidade de surgimento de uma outra mentalidade para que as organizações sociais possam utilizar-se plenamente das vantagens advindas dos recursos da Revolução Industrial.

O conceito de trabalho e o trabalho em si sofreram influência do desenvolvimento do capitalismo.

Para que você possa entender os elementos que contribuíram para as transformações no capitalismo a partir da Revolução Industrial e as conseqüências na organização do trabalho, vamos discutir um pouco do que se chamou, à época, “crise estrutural do capital”.

Você sabia que foi na Inglaterra, por volta do ano de 1850, que, pela primeira vez, mais pessoas viviam em cidades do que no campo? As pessoas mais pobres aglomeravam-se em subúrbios de casas velhas e desconfortáveis, se comparadas com as habitações dos países industrializados da atualidade. Se comparadas às condições de vida dos camponeses, que viviam em choupanas de palha, essas condições representavam significativa melhoria.

A produção começou a ser mecanizada, e esse fenômeno foi tão profundo que, aos poucos, o operário foi substituído pelas máquinas nas tarefas em que era possível, pela repetição, automatizar e acelerar a produção.


A mecanização trouxe a redução dos preços e a popularização dos produtos, ampliando mercados e o desejo pelo consumo.

FORDISMO

É uma referência ao nome do profissional que mais influenciou na criação desse modo de produção, o norte-americano Henry Ford, fundador da empresa que leva seu nome. Ford é considerado o criador do chamado sistema de produção em massa, centrado no conceito de linha de montagem, no qual os produtos são transportados dentro da fábrica, através das estações de trabalho, reduzindo o tempo de movimentação dos operários na busca de ferramentas e peças, aumentando a velocidade e o ritmo de produção, de maneira padronizada e econômica.

TRABALHO PRECARIZADO

É aquele realizado em tempo parcial, temporário, por conta própria ou sem carteira. Os próprios trabalhadores se submetem ou mesmo incorporam a cultura da flexibilidade e da rotatividade de empregos como meio de manutenção de sua empregabilidade; aceitam as diferenças salariais e a perda de direitos e benefícios sociais em relação aos trabalhadores formais, como parte das “regras do jogo” do mundo do trabalho atual.



O trabalho do operário era muito diferente do trabalho do camponês: tarefas monótonas e repetitivas. A vida na cidade moderna significava mudanças incessantes. A cada instante surgiam novas máquinas, novos produtos, novos gostos, novas modas.

A grosso modo, podemos afirmar que a mecanização da produção trouxe a mecanização do trabalho.

Chiavenato (2000) afirma que a mecanização do trabalho levou à sua divisão e à simplificação das operações, substituindo os ofícios tradicionais por tarefas semi-automatizadas e repetitivas, que podiam ser executadas por pessoas sem qualquer qualificação profissional e com facilidade de controle por parte de uma supervisão.

Você poderá, então, refletir, a partir daí, sobre algumas consequências dessas transformações no processo de produção e como elas afetam o mundo do trabalho:

1. diminuição do operariado manual, fabril, concentrado, típico do **FORDISMO** e da fase de expansão daquilo que se chamou de regulação social-democrática;
2. aumento expressivo do trabalho feminino no interior da classe trabalhadora, em escala mundial, aumento esse que tem suprido principalmente o espaço do **TRABALHO PRECARIZADO**, subcontratado, terceirizado;
3. enorme expansão, particularmente nas últimas décadas do século XX, dos assalariados médios, especialmente no “setor de serviços”, que inicialmente aumentaram em ampla escala, mas que vêm sofrendo as consequências do desemprego;
4. exclusão dos trabalhadores jovens e dos trabalhadores “velhos” (acima de 45 anos) do mercado de trabalho;
5. expansão do patamar de trabalho infantil, em especial nas atividades agrárias e extrativas;

6. processo de desemprego estrutural em níveis explosivos que, junto com o trabalho precarizado, atinge cerca de um bilhão de trabalhadores, algo em torno de um terço da força de trabalho mundial;

7. aumento dos níveis de exploração e intensificação do trabalho, em que trabalhadores de diversas partes do mundo participam dos processos de produção e de serviços, o que, é evidente, não caminha no sentido da eliminação da classe trabalhadora, mas da sua precarização e utilização de maneira ainda mais intensificada.

Com esta análise, você poderá tirar uma conclusão diretamente relacionada ao mundo do trabalho: as mutações ocorridas criaram uma classe trabalhadora mais heterogênea, mais fragmentada e de relações mais complexas, como verá a seguir.

Atividade 1

Na segunda metade do século XVIII, o Sr. José Narciso, até então um bem-sucedido produtor agrícola de algodão, sentiu necessidade de desenvolver um novo sistema de produção, por força das mudanças ocorridas nas empresas em função da Revolução Industrial.

Identifique algumas mudanças ocorridas na empresa do Sr. Narciso, em função da Revolução Industrial.

Resposta Comentada

Como alternativa de sobrevivência de seu negócio, o Sr. José Narciso, provavelmente, viu-se obrigado a expandir sua produção agrícola para outras regiões, através de aberturas de fábricas e da pecuária de carneiros para a produção de lã.

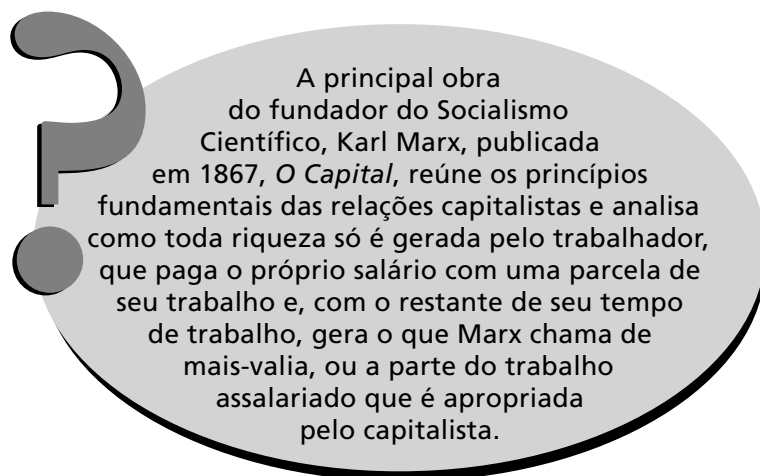
Assim, seu modelo de produção começou a ser mecanizado, sendo o operário, aos poucos, substituído pelas máquinas nas tarefas em que era possível, pela repetição, automatizar e acelerar a produção.

Com a abertura de novas fábricas, ocorreu um excesso de mão-de-obra, provocando baixos salários dos trabalhadores.

A mecanização também provocou uma redução dos preços, e os produtos tornaram-se populares, o que ampliou os mercados e o desejo pelo consumo.

ABORDAGENS CLÁSSICAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Contrapondo-se às idéias do capitalismo, o fundador do Socialismo Científico, Karl Marx (1883), em um dos capítulos de sua principal obra, *O Capital*, mostrava a estrutura das organizações produtivas.



Marx mostrou, criticamente, que um dos conceitos centrais de sua análise do capitalismo, a mais-valia, é produzida nas organizações pelo emprego da força de trabalho.

O operário vende a força de trabalho ao patrão e recebe um salário. O produto do trabalho operário é vendido pelo patrão, no mercado, e o lucro conseguido corresponde ao que ele deixa de pagar ao operário.

Para que você entenda mais facilmente o conceito de mais-valia, veja o exemplo a seguir.

Suponhamos que um operário seja contratado para trabalhar oito horas por dia numa fábrica de motocicletas.

O patrão lhe paga R\$ 16,00 por dia, ou seja, R\$ 2,00 por hora; o operário produz duas motos por mês. O patrão vende cada moto por R\$ 3.883,00. Deste dinheiro, ele desconta o que gasta com matéria-prima, com desgaste de máquinas, com energia elétrica etc.; exagerando bastante, vamos supor que esses gastos somem R\$ 2.912,00. Logo, sobram de lucro para o patrão R\$ 971,00 por moto vendida ($R\$ 3.881,00 - R\$ 2.912,00 = R\$ 971,00$). Se o operário produz duas motos por mês, ele produz, na verdade, R\$ 1.942,00 por mês ($2 \times R\$ 971,00$). Se, num mês, ele trabalhar 240 horas, produzirá R\$ 8,10 por hora ($R\$ 1.942,00$ dividido por 240 horas). Portanto, em oito horas de trabalho ele produz R\$ 64,80 reais ($R\$ 8,10 \times 8$) e ganha R\$ 16,00. A mais-valia é exatamente o valor que o operário cria além do valor de sua força de trabalho. Se sua força de trabalho vale R\$ 16,00 e ele cria R\$ 64,80, a mais-valia que ele dá ao patrão é de R\$ 48,80. Ou seja, o operário trabalha a maior parte do tempo de graça para o patrão! Para saber quanto, basta fazer uma regra de três simples:

$$64,8 \text{ --- } 8 \text{ h.}$$

$$16 \text{ --- } X$$

16 vezes 8 dividido por 64,8 é igual a 2h e 6min.

Assim, das oito horas que o operário trabalha, ele só recebe duas horas e seis minutos. O resto do tempo ele trabalha de graça para o capitalista. Esse valor que o patrão embolsa é o trabalho não pago.

O materialismo histórico pretendeu explicar a história das sociedades humanas, em todas as épocas, através dos fatos materiais, essencialmente econômicos e técnicos. A sociedade era comparada a um edifício no qual as fundações, a infra-estrutura, seriam representadas pelas forças econômicas, enquanto o edifício em si, a superestrutura, representaria as idéias, os costumes, as instituições (políticas, religiosas, jurídicas etc.)

Marx não se limitava a constatar a existência dessa luta de classe; mas também incentivava os trabalhadores a construírem a evolução histórica por meio do empenho ativo; ou seja, de acordo com seu pensamento, é necessário que os homens ajam, se desejarem fazer a própria história. Não bastam as idéias, é necessário colocá-las em prática.

Concluimos, então, que na concepção de Marx não podemos dissociar ciência e ideologia, pois para ele ideologia fazia parte da ciência.

Um outro personagem que surgiu, a fim de encontrar respostas para intrincados e difíceis problemas da sociedade que ocuparam a atenção dos cientistas sociais do início do século XX, foi Max Weber.

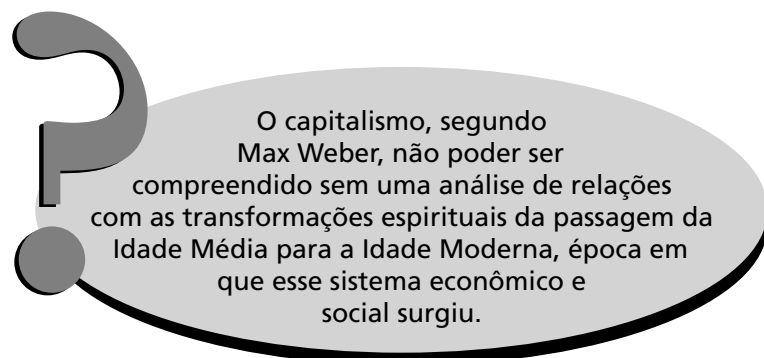
Para Weber, o cientista social deve estar pronto para o reconhecimento da influência que as formas culturais, como a religião, por exemplo, podem ter sobre a própria estrutura econômica.

A Sociologia, para Weber, é uma ciência que procura compreender a ação social. O indivíduo e suas ações são então considerados, por Weber, como ponto-chave da investigação. Ele considerava a Sociologia como uma ciência de conduta humana, na medida em que essa conduta é social.

Compreender o sentido que cada pessoa dá à sua conduta e perceber assim a sua estrutura inteligível e não a análise das instituições sociais era o principal objetivo de Weber.

Com esse pensamento, Weber não possuía a idéia de negar a existência ou a importância dos fenômenos sociais, ressaltando a necessidade de entender as intenções e motivações dos indivíduos que vivenciam essas situações sociais.

Para Weber, há uma separação entre política e ciência, pois a esfera da política é irracional, influenciada pela paixão, e a esfera da ciência é racional, imparcial e neutra.



A ciência weberiana se define como um esforço destinado a compreender e explicar os valores aos quais os homens aderiram, e as obras que construíram.

Segundo Weber, o atributo particular da ética protestante é exaltar o “trabalho” como um meio de aproximação do homem de Deus. Além disso, a vocação para o trabalho secular é vista como expressão de amor ao próximo. O trabalho não só une os homens, como proporciona aos mesmos a certeza da concessão da graça. Diferentemente do catolicismo, para o protestantismo a única maneira aceitável de viver para Deus não está na superação da moralidade secular pela **ASCESE** monástica, mas sim no cumprimento das tarefas do século, impostas ao indivíduo pela sua posição no mundo.

Nesse contexto, o trabalho ocupa um lugar fundamental na ética protestante, pois constitui a própria finalidade da vida. O ócio e a preguiça são encarados como um sintoma da ausência do estado de graça. Não basta apenas ganhar dinheiro, ou seja, o trabalho exercido não pode ser o do tipo “aventureiro”, político ou especulativo.

Weber defende a idéia de que o **CAPITALISMO PROTESTANTE** é inspirado na justiça rígida e na razão, enfatizando a recompensa segundo o merecimento individual.

Os pioneiros desse capitalismo pertenciam a seitas puritanas e, em função disso, levavam a vida pessoal e familiar com bastante rigidez. As convicções religiosas desses puritanos os levavam a crer que o êxito econômico era como uma bênção de Deus.

O capitalismo era definido pela existência de empresas cujo objetivo era produzir o maior lucro possível, e cujo meio era a organização racional do trabalho e da produção. Estava aí constituído, historicamente, o capitalismo, ou seja, a união do desejo do lucro e da disciplina racional.

ASCESE

Diz respeito à prática da renúncia ao prazer ou mesmo a não satisfação de algumas necessidades primárias, com o fim de atingir determinados fins espirituais.

O CAPITALISMO PROTESTANTE

se firmou por volta do séculos XVII e XVIII visando a estabelecer liberdade e justiça nas relações trabalhistas, produtivas e comerciais (um sistema contrário ao trabalho escravo até então utilizado por todo mundo). Nessa ocasião, consolidou-se a adoção do livre trabalho assalariado, do sistema de preços e da produção em larga escala pela iniciativa privada.

MODELOS TEÓRICOS CLÁSSICOS DE ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

As sociedades **PÓS-INDUSTRIAIS** são as de crescente cientificação do saber e que se consolidam na experiência organizacional, no investimento em tecnologia de ponta, nos grupos de especialistas e na geração de serviços e na produção e transmissão da informação.

As organizações são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos e se constituem com base no sistema social predominante nas sociedades industriais e **PÓS-INDUSTRIAIS**.

As organizações preservam o conhecimento, por meio dos registros das realizações passadas, como uma base sobre a qual possamos construir ou adquirir mais aprendizado e chegar a melhores resultados.

Além de poderem proporcionar a seus empregados uma fonte de sobrevivência, as organizações podem ser espaço de satisfação e auto-realização pessoal, dependendo de inúmeros fatores, incluindo o estilo e a eficácia de seus administradores.

Na concepção de Chiavenato (2000), isso significa que as organizações são, propositada e planejadamente, construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço.

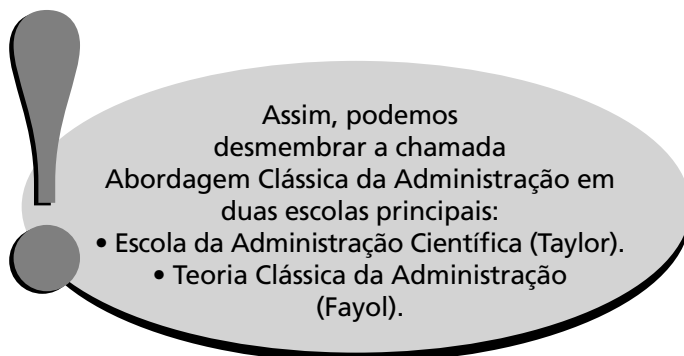
O crescimento acelerado e desorganizado das empresas ocasionou uma gradativa complexidade em sua administração.

O panorama industrial que caracterizava o início do século XX era de uma variedade incrível de empresas, com tamanhos altamente diferenciados, problemas de baixo rendimento da maquinaria utilizada, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, concorrência intensa, mas com tendências pouco definidas, elevado volume de perdas, decisões mal formuladas etc.

Tornou-se necessário, então, aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de obter o melhor rendimento possível de seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam.

Assim é que, no despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e veio desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e veio desenvolver

a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração em bases científicas.



Preocupado com métodos e organização do trabalho, **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** tinha por objetivo principal o emprego do método científico aos problemas da administração, mediante uma abordagem sistemática.

Utilizando o método científico, Taylor visava a adequar o trabalho às exigências do capital.

Para Taylor, o principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

Taylor via necessidade de aplicar métodos científicos à administração para assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Para tanto, seguia os seguintes princípios:

- Seleção científica do operário – o funcionário deve ser cientificamente adestrado para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto, desempenhar a tarefa mais compatível com elas, permitindo executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida. O resultado é importante para o funcionário, que se sente valorizado, e para a empresa, que aumenta sua produtividade.

- Tempo padrão – o funcionário deve atingir a produção mínima determinada pela gerência. Esse controle torna-se importante pelo fato de o ser humano ser naturalmente preguiçoso.



**FREDERICK
WINSLOW
TAYLOR
(1856-1915)**

Conhecido como “Pai da Administração Científica”, começou sua carreira na Midvale Steel Company, na Filadélfia, no ano de 1878. Durante o tempo em que lá trabalhou, ocupou postos como líder de grupo, assistente de capataz, capataz, mecânico-chefe e engenheiro-chefe. Foi também responsável pela organização do gerenciamento de empresas importantes como Bethlehem Steel Company, Cramps Shipbuilding Company e Midvale Steel Company. Recebeu, em 1900, uma medalha de ouro da Exposição de Paris, por sua invenção de um processo de tratamento de ferramentas modernas de alta velocidade.

- Plano de incentivo salarial – o funcionário ganha pelo que produz.
- Trabalho em conjunto – os interesses da empresa e dos funcionários, quando aliados, resultam em maior produtividade.
- Gerentes planejam, funcionários executam – cabe aos gerentes planejar e aos funcionários agir.
- Divisão do trabalho – a tarefa subdivide-se ao máximo; dessa forma ganha-se velocidade e produtividade, e o funcionário garante lucro de acordo com seu esforço.
- Supervisão – é especializada por áreas. Controla o trabalho dos funcionários verificando o número de peças feitas, assegurando o valor mínimo da produção.
- Ênfase na eficiência – há uma única maneira certa de se fazer o trabalho. Para descobri-la, a administração empreende um estudo de tempo e métodos, decompondo os movimentos das tarefas exercidas.



Taylor diz que existe uma maneira melhor para realizar cada tarefa, uma ferramenta melhor para executar a tarefa e um tempo ideal para a tarefa ser cumprida.

O resultado seria uma economia de custos materiais e humanos com uma produção quantitativa e qualitativamente perfeita.


Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho dos operários.

Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo, com ênfase na tarefa.

Verificou que, em todos os ofícios, os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos.

Como entre os diferentes métodos e instrumentos usados em cada trabalho há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por uma análise científica e um aprimoramento de estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário.

O modelo taylorista foi um marco nas novas elaborações dirigidas e voltadas para as tarefas diárias, cotidianas, rotineiras e operacionais do trabalhador das indústrias em geral.



Você poderá perceber essa revolução através do filme *Tempos modernos*, com Charles Chaplin, de 1936. Nele, Chaplin é funcionário de uma grande fábrica na Europa e fica tão alienado por causa do ritmo de trabalho que acaba despedido. Depois, para não morrer de fome, rouba comida, juntamente com uma menina de rua. É preso várias vezes, até por ser confundido com um manifestante em uma greve na empresa onde trabalhava. O filme mostrou de forma humorística como os trabalhadores eram tratados. Exageros em razão da comédia, o capitalismo chegou até a proporcionar máquinas que alimentassem automaticamente o funcionário, para que ele não parasse de produzir.

Sem as contribuições de Taylor, provavelmente não teríamos o sistema de produção em massa como hoje conhecemos.

Como exemplo, podemos citar a Volkswagen do Brasil, empresa automotiva de origem alemã instalada aqui desde 1953 no estado de São Paulo e que é hoje uma das maiores empresas privadas brasileiras. Para garantir sua competitividade e sobrevivência nesse mercado, a Volkswagen começou, a partir de 1999, a fazer uso de um pacote de técnicas e ferramentas da produção enxuta, que foram implantadas através da criação do Sistema de Produção Volkswagen (SPVW), com o objetivo de fornecer aos clientes produtos com maior qualidade, melhores preços e cumprimento dos prazos estabelecidos.

O SPVW é uma ação corporativa da Volkswagen para todos os *layout* das fábricas da América do Sul, e cuja filosofia é a integração de todos os funcionários da companhia com o processo produtivo, tendo como foco principal o trabalhador operário que, através da aplicação de novos métodos, de normas e ferramentas de trabalho padronizadas, participa de forma mais significativa em seu ambiente de trabalho.

Atividade 2

Em sua opinião, por que Taylor insiste no uso dos termos ciência e científico no desenvolvimento de suas idéias e teorias?

Resposta Comentada

Taylor entendia que o sucesso do indivíduo estava inevitavelmente associado ao sucesso da organização e que existe uma maneira melhor para realizar cada tarefa, uma ferramenta melhor para executá-la e um tempo ideal para cumpri-la. Desta forma, a administração tinha de ser tratada como ciência pois buscava um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. Assim, Taylor acreditava que, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade. Acreditava, ainda, que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria visando sempre ao seu máximo desenvolvimento.

A CONTRIBUIÇÃO DE FORD

Um dos seguidores de Taylor foi **HENRY FORD**, visto como um dos responsáveis pelo grande salto qualitativo no desenvolvimento organizacional atual.

Com o objetivo de racionalizar e aumentar a produção, em 1909, Henry Ford, da Ford Motors Company, empresário norte-americano, numa inovação tecnológica revolucionária, introduziu a linha de montagem.

Os veículos eram colocados numa esteira, passando de um operário para outro, para que cada um fizesse uma etapa do trabalho.

Esse método de produção permitiu que Ford produzisse mais de dois milhões de carros por ano, durante a década de 1920.

Você sabia que um dos méritos de Henry Ford foi encarar a produção de automóveis como algo que deveria atender às massas e não simplesmente ser objeto de diversão de uma elite?

No processo de produção fordista, o veículo pioneiro de Ford foi o mítico Ford Modelo T, mais conhecido no Brasil como Ford-de-bigode.

Sua fórmula baseou-se especialmente naquilo que Taylor recomendava: dividir as funções, numa fábrica, em dois níveis: o do planejamento e o da execução.

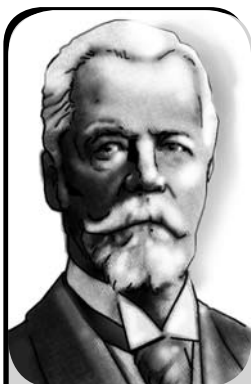
Baseando-se nessa proposta, a Ford, uma pequena empresa construída por Henry e outros onze empreendedores, em 1903, com um capital inicial de US\$ 28 mil, passou para a posição de segunda maior companhia de automóveis do planeta, detentora das marcas Jaguar, Mazda, Volvo, Land Rover, Aston Martin, Mercury e Lincoln, um século mais tarde.



**HENRY FORD
(1863-1947)**

Foi um dos principais responsáveis pela produção em massa na indústria do automóvel.

Construiu o seu primeiro carro em 1896 – o modelo A – e, apercebendo-se do seu potencial comercial, formou uma empresa em 1903. Após um ano, as vendas mensais atingiram os 600 carros. Em 1908 nasceu o modelo T, do qual foram produzidos 15 milhões de unidades entre 1908 e 1927. Ford desenvolveu a produção em massa porque ela permitia que se produzissem carros a preços que as pessoas suportassem. Mas fixou-se rigidamente nessa política, manteve o estilo simples e inalterável do modelo T, tornou-se dependente dele e acabou por perder terreno.



HENRI FAYOL

Centrou sua atenção no papel da gestão e nas qualificações dos gestores.

De origem francesa, Fayol licenciou-se em Engenharia de Minas em St. Etienne e foi trabalhar para a empresa de minas Commentry-Fourchambault-Décazeville, onde permaneceu de 1888 a 1918. Introduziu, no conceito de gestão científica do trabalho, o tema do papel dos gestores como supervisores do trabalho dos subordinados e analisou como é que uma empresa poderia organizar-se de forma mais eficaz. Fayol foi o pai da idéia da organização estrutural das empresas por funções. As seis funções ou áreas básicas eram: produção, comercial, financeira, contabilidade, gestão e administrativa e segurança.

O grande feito revolucionário de Henry Ford foi aplicar em sua empresa conceitos que a levaram a excelentes índices de eficiência.

O modelo adotado por Ford passou por evoluções, resultantes do desenvolvimento tecnológico e das transformações nas relações econômicas e sociais, que alteraram também as demandas. No entanto, grandes mudanças introduzidas por Ford permanecem nas fábricas, como a segmentação do trabalho.

Com sua filosofia de produção em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a História conhece.

Alguns princípios para agilizar a produção, reduzir os custos e o tempo de produção foram apresentados por Ford:

- *Integração vertical e horizontal* – produção integrada, da matéria-prima ao produto final acabado (integração vertical) e instalação de uma rede de distribuição imensa (integração horizontal).
- *Padronização* – instaurando a linha de montagem e a padronização do equipamento utilizado, obtinha agilidade e redução nos custos. Em contrapartida, a flexibilização do produto era prejudicada.
- *Economicidade* – redução dos estoques e agilização da produção.

Enquanto Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam, nos Estados Unidos, a chamada Administração Científica, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração (Henri Fayol).

A Teoria Clássica partia do estudo do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (seções, departamentos etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas).

HENRI FAYOL, engenheiro francês e idealizador da Teoria Clássica da Administração, sofreu várias críticas em relação à manipulação dos trabalhadores pelos incentivos materiais e salariais e à excessiva unidade de comando e responsabilidade, tendo publicado, em 1916, o livro *Administração industrial e geral*.

O fayolismo é uma escola de chefes e tem por objetivo facilitar a gerência de empresas de qualquer natureza.

Fayol tentou definir os Princípios Gerais de Administração, sistematizando-os muito bem, embora sem originalidade, pois utilizou uma coletânea de diversos autores de sua época. Tais princípios são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar.

Assim, relacionou quatorze princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

1. Divisão do trabalho: especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, favorecendo, com isso, a eficiência da produção e o aumento da produtividade.

2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de os superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

3. Unidade de comando: a fim de evitar contra-ordens, um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe.

4. Unidade de direção: com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos, torna-se possível o controle único.

5. Disciplina: a ausência de disciplina gera o caos na organização. Portanto, faz-se necessário estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários.

6. Prevalência dos interesses gerais: os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

7. Remuneração: deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

8. Centralização: as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

9. Hierarquia: defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

10. Ordem: deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

11. Equidade: a justiça deve prevalecer em toda a organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

12. Estabilidade dos funcionários: uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre o desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

13. Iniciativa: deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

14. Espírito de equipe: o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Fayol estava principalmente preocupado com a função administrativa da direção, pois sentia que a habilidade administrativa era o que de mais importante se requeria na direção da companhia.

Você poderá então concluir que a finalidade de ambas as teorias, a de Ford e a de Fayol, é conseguir maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência das organizações.

Como consequência dessas teorias, ocorreu uma redução no custo dos bens manufaturados.

Aquilo que se tornara um luxo acessível apenas aos ricos, como automóveis ou aparelhos domésticos, tornou-se disponível para as massas.

O mais importante de tudo isso é que, com as teorias da Administração Científica, tornou-se possível o aumento dos salários, ao mesmo tempo que se reduziu o custo total dos produtos.

Atividade 3

De que maneira a teoria de Fayol impactou o campo de estudo da administração?

Resposta Comentada

Ao dar ênfase à estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, Fayol antecipou em muitas décadas a idéia de planejamento de longo prazo. Ele entendia que as decisões tomadas no presente condicionavam e moldavam os resultados futuros. Também valorizava a participação como elemento garantidor da implementação dos objetivos da organização.

Um outro modo de organização de produção capitalista, desenvolvido a partir da globalização do capitalismo na década de 1980, foi o **toyotismo**.

O toyotismo surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, mas só a partir da crise capitalista da década de 1970 é que foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (modelo japonês), adquirindo projeção global.

Foi nos anos 1950, quando o engenheiro japonês Eiji Toyota (após ter passado alguns meses em Detroit conhecendo a indústria automobilística americana, sistema dirigido pela linha fordista de produção, em que o fluxo normal é produzir primeiro e vender depois quando já dispunham de grandes estoques) ficou impressionado com as gigantescas fábricas, a quantidade de estoques, o tamanho dos espaços disponíveis nas fábricas e o alto número de funcionários. Para ele, naqueles moldes, seu país, arrasado por um período pós-guerra, não teria condições de desenvolver uma forma semelhante de produção.

A automatização é considerada o primeiro elemento desse modelo. Trata-se da utilização de máquinas capazes de parar automaticamente quando surgem problemas.

O trabalhador, que até então era treinado para desenvolver seu trabalho em uma única máquina, pode se responsabilizar por várias, o que diminuiria a quantidade de trabalhadores necessários numa linha de montagem.

O trabalho em equipe é outra estratégia usada pela Toyota para racionalizar a utilização de mão-de-obra.

Enquanto no fordismo cada trabalhador é responsável por uma parte da produção e após realizá-la passa adiante, para que outro trabalhador realize a parte que lhe cabe, o toyotismo elimina esse tempo entre um trabalhador e outro, considerado “tempo morto” e que não agrega valor à produção, adequando-se à cadeia de montagem.

Nessa cadeia de montagem, quem se movimenta é o produto em fase de produção, através de robôs ou de esteiras. Assim, são eliminados muitos segundos que seriam gastos para que um trabalhador levasse o produto de um posto de trabalho a outro. Além disso, o trabalhador deve descobrir outros “tempos mortos”, a fim de diminuir, cada vez mais, o tempo de produção de determinada peça.

Antunes (1999) enfatiza que não se pode atribuir ao toyotismo um caráter de novo modelo de organização e de produção; nem ao menos é possível considerá-lo como um avanço do sistema taylorista/fordista.

[...] a questão que nos parece mais pertinente é aquela que interroga em que medida a produção capitalista realizada pelo modelo toyotista se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo. [...] a diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital (p. 33).

Diante dessa breve análise, você chegará à conclusão de que, na verdade, o toyotismo representou uma grande ofensiva aos trabalhadores, uma vez que se instalou como um processo apenas preocupado em resgatar o domínio e o poder de acumulação do capital.

Portanto, tal como o taylorismo e o fordismo, o objetivo supremo do toyotismo continua sendo incrementar a acumulação do capital, através do incremento da produtividade do trabalho, o que o vincula à lógica produtivista da grande indústria, que dominou o século XX.

CONCLUSÃO

Você está percebendo o quanto se torna cada vez mais importante o estudo das organizações, bem como as influências que as mesmas exercem sobre a forma de agir do homem moderno.

Você deve estar percebendo, também, que, no processo integrado de transformação social provocado pelo desenvolvimento, temos nas organizações um de seus principais instrumentos.

Atividades Finais

1. Quais são as lições deixadas pelos teóricos clássicos Taylor e Fayol?

Resposta Comentada

Os teóricos clássicos compartilham uma suposição de que as pessoas são racionais e, em sua abordagem ao trabalho, focalizam os ganhos econômicos.

Frederick Taylor ofereceu quatro princípios à Administração Científica para supervisionar trabalhadores.

Henry Fayol identificou responsabilidades gerenciais similares às funções gerenciais de planejamento, organização, liderança e controle.

2. Qual a contribuição dos modelos teóricos clássicos de organizações de trabalho ao pensamento administrativo?

Resposta Comentada

Por se tratar de uma abordagem formal original ao estudo da administração, seus seguidores procuram princípios e conceitos sólidos, que podem ser usados para administrar de modo produtivo o trabalho e as pessoas.

Uma de suas mais importantes contribuições é o estudo da administração a partir da estrutura de planejamento, organização, direção e controle.

Sua principal força está na condição de que proporciona um modo sistemático de administrar pessoas e tarefas que se provou útil com o passar do tempo.

3. Entreviste um administrador/gerente de qualquer nível em qualquer organização, inclusive loja ou restaurante. Investigue de que maneira essa gerência tem aplicado os quatorze Princípios Administrativos Básicos de Fayol.

Determine qual desses princípios esse administrador acredita que aplica em seu trabalho. Descubra um ou dois princípios que o administrador considera os mais importantes. Esboce argumentos conclusivos.

Comentário

A atividade tem como finalidade a construção de habilidades, possibilitando-lhe identificar os papéis administrativos desempenhados pelo administrador/gerente, seja qual for a organização.

Para desenvolvimento de sua discussão, não deverão ser consideradas opiniões pessoais suas, mas a doutrina do Fayolismo, apresentada nesta aula.

RESUMO

Sabemos que a Revolução Industrial procurou tirar proveito da economia de escala com novas formas de organização e gerência. A eficiência passou a depender tanto da especialização quanto da uniformidade e padronização.

As organizações, notadamente após a Revolução Industrial, possuem um papel de relevância dentro da sociedade.

A organização do trabalho também impõe ritmos de produção, buscando maximizar o uso da força de trabalho, que se transforma no próprio segmento da máquina.

A sociedade e, principalmente, os setores produtivos necessitam ser eficientes no que diz respeito à produção de bens e serviços, para que estes sejam suficientes para suprir as necessidades dos indivíduos.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a Concepção Contemporânea do Trabalho.

Vamos conhecer as principais idéias referentes ao trabalho e perceber a contribuição das várias ciências para a compreensão do assunto, além de examinar as principais questões relativas à constituição da sociedade capitalista.

Concepção contemporânea do trabalho

AULA 3

Metas da aula

Desenvolver reflexões, a partir de conceitos básicos, que permitam construir uma visão da contribuição das várias ciências para a compreensão do trabalho na sociedade capitalista.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



esboçar uma nova concepção sobre o trabalho;



reconhecer a importância do trabalho e do trabalhador para as organizações;



identificar as profundas alterações ocorridas no mundo do trabalho;



apresentar algumas características fundamentais da sociedade da informação;



entender o contexto de mudanças ocorridas no trabalho, na sociedade do conhecimento.

Pré-requisitos

Você deve compreender os principais desafios da Sociologia do Trabalho, colocados pelas mudanças sociais e tecnológicas no mundo do trabalho, abordados em nossa aula anterior (2) e nas Aulas 1, 2 e 3 da disciplina História do Pensamento Administrativo (HPA).

INTRODUÇÃO

ROBÓTICA

Ramo da tecnologia que engloba mecânica, elétrica, eletrônica e computação; trata de sistemas compostos por máquinas e partes mecânicas automáticas e monitorados por circuitos integrados, tornando sistemas mecânicos motorizados, controlados manual ou automaticamente em circuitos elétricos ou mesmo computadores. Tem sido atualmente adotada por muitas fábricas e indústrias que buscam reduzir seus custos e aumentar sua produtividade.

Ao iniciarmos esta aula, chamamos sua atenção para o fato de que, nos últimos anos, vem sendo travado um rico debate entre vários teóricos sobre o tema trabalho; alguns defendendo sua centralidade como um elemento fundamental para a sociabilidade humana e outros colocando-o em segundo plano.

Neste contexto, faremos uma reflexão sobre o trabalho *versus* o trabalhador e sua relação no mundo do trabalho, numa perspectiva histórica.

Assim, a fim de tentarmos explicar melhor o momento singular por que passa a história do trabalho nas organizações, temos de aprofundar um pouco mais alguns temas importantes.

Tendo como ponto de partida a sociedade contemporânea, nota-se que a incorporação tecnológica e **ROBÓTICA** nos processos produtivos, decorrentes da revolução tecnológica da segunda metade do século XX, contribui crescentemente para o desmantelamento dos direitos trabalhistas e sociais.

Na tentativa de encontrar respostas para a problemática apresentada frente às profundas alterações ocorridas no mundo do trabalho, muitas teorias a respeito da categoria trabalho vão surgindo, com o intuito de enfrentar as questões que vêm sendo colocadas à sociedade como um todo.

ASPECTO SOCIAL DO TRABALHO

Reconhecer a existência de diferentes sociedades pressupõe reconhecer também que existem diferentes formas de organização na complexidade do ambiente social.

No contexto das relações sociais, o trabalho se insere como atividade inerente à realização plena dos seres humanos.

Nesse contexto, não deve o trabalhador ser alienado do processo político, social e econômico quanto à atividade que realiza, um vez que, como agente do processo de trabalho, realiza um conjunto de ações e posições socioprofissionais.

Como o trabalho é uma das mais importantes formas de interação sociedade-ambiente natural, toda a atenção deve ser dada às condições de realização do mesmo, a fim de que sua capacidade de suporte do sistema ambiental, base de sustentação do próprio sistema econômico, não seja comprometida.

Vivemos hoje num mundo muito diferente de nossos avós. Internet, MSN, Orkut, câmeras digitais, telefone celular e TV de plasma são invenções inimagináveis em se tratando de suas realidades de então.

O que sequer imaginávamos agora é um fato corriqueiro e não nos espanta mais.

Trata-se de um movimento, denominado pós-modernidade, que surgiu nos fins do século XX e que pode ser entendido como uma crise que está provocando uma mudança no conjunto de conceitos, em todos os níveis de compreensão do ser humano. O mundo moderno, de certeza e ordem, tem sido substituído por uma cultura de incertezas e indeterminação.

Para iniciar esta reflexão devemos pontuar que o ser humano é o único ser vivo capaz de realizar sonhos. O sonho de voar pode ser citado como um deles. Sabemos que o homem não tem qualquer condição de voar. Entretanto, criou o avião e os outros instrumentos que lhe possibilitam voar, a partir de sua capacidade de sonhar e empreender.

Para alguns povos da antigüidade, o trabalho se referia a algo impuro, indigno e desprezível; Não era uma atividade digna do homem livre; Aos escravos cabiam as tarefas diárias, ou melhor, o trabalho.

Na Idade Média, o trabalho era visto como servidão, na qual os homens se punham sob a proteção dos senhores da terra, prestando-lhes homenagens.

Cabe aqui ressaltar que a atividade produtiva era semelhante às da Antigüidade grega (ou Clássica).

O que diferenciava uma da outra é que, na Idade Média, o trabalho era visto como um bem. Árduo, mas um bem.

O trabalho só vai receber um aspecto diferente e inovador com **JOÃO CALVINO** e sua Reforma protestante.



O calvinismo recebeu o nome de **JOÃO CALVINO**, (1509-1564) que exerceu uma influência internacional no desenvolvimento da doutrina da Reforma Protestante, à qual se dedicou com a idade de 25 anos, quando começou a escrever os *Institutos da religião Cristã* em 1534 (publicado em 1536). Esta obra, que foi revista várias vezes ao longo da sua vida, em conjunto com a sua obra pastoral e uma coleção massiva de comentários sobre a Bíblia, são a fonte da influência permanente da vida de João Calvino no protestantismo.

Para João Calvino, o sucesso no trabalho e nos negócios deveria ser conquistado por meio de uma nova ética religiosa do trabalho.

Calvino justificou atividades econômicas até então condenadas pela Igreja, uma vez que, segundo suas concepções, todo trabalho, desde que feito com honestidade e sobriedade, era agradável a Deus, e somente os predestinados conseguiam vencer na vida. O trabalho era uma bênção divina.

Tendo sido criado no mundo dos negócios, Calvino deu impulso considerável ao nascente capitalismo porque comerciantes, banqueiros, industriais, armadores e outros descobriram que também trabalhavam pela glória de Deus.

O calvinista provava a si mesmo que era uma boa pessoa, que obtinha sucesso como bom cristão, trabalhando muito e seguindo sempre os melhores princípios éticos.

Não era a sua ação, mas sim a ação de Deus, que lhe mostrava que ele estava no bom caminho.

Sociólogos como Max Weber e Ernest Gellner analisaram a teoria e as conseqüências práticas dessa doutrina e chegaram à conclusão de que os resultados são paradoxais.

Em parte, explicam o precoce desenvolvimento do capitalismo nos países onde o calvinismo foi popular, sobretudo na Holanda, na Escócia e nos EUA.

As idéias de Calvino ajudaram em medida o desenvolvimento do capitalismo, pois diziam que o predestinado deveria poupar, ao contrário do catolicismo, que condenava até a usura.

Esse precoce desenvolvimento pode ser explicado pela concepção de que, para o calvinista, a riqueza poderá ser um sinal de que aquela pessoa está entre os escolhidos de Deus. Ou seja, se um calvinista tem muito dinheiro, é um sinal de que Deus o escolheu para ser salvo.

Por causa das idéias da doutrina calvinista, os holandeses, os escoceses e os americanos ganharam a fama de serem sovinas, pouco generosos, interessados apenas no dinheiro.

Na vida moderna essas características são adquiridas em qualquer cultura, mas nos tempos da Reforma Protestante, o calvinismo instituiu uma nova e revolucionária forma de relação com a riqueza e com a organização político-administrativa de alguns lugares da Europa, vindo ao encontro dos anseios da burguesia.

Atividade 1

Calvino e as mudanças no mundo do trabalho

Na tentativa de encontrar respostas para a problemática apresentada frente às profundas alterações ocorridas no mundo do trabalho, Calvino desenvolveu a doutrina do movimento calvinista, afirmando que um dos sinais da salvação do homem seria a riqueza acumulada por meio do trabalho.

Nesse contexto, de que maneira o calvinismo trouxe mudanças para o aspecto social do trabalho?

Resposta Comentada

O trabalho até a Idade Média era entendido como um bem, mas um bem árduo: os trabalhadores entendiam que sua proteção dependia dos detentores da terra.

Com o desenvolvimento das idéias de João Calvino, o trabalho passou a ser entendido pelos calvinistas como uma bênção divina; estes acreditavam que sendo boas pessoas, guiados sempre por princípios éticos e trabalhando muito, estariam no bom caminho e, por conseguinte, teriam a aprovação de Deus como bons cristãos. Conseqüentemente, acreditavam um escolhidos por Deus e que pessoas com comportamentos diferentes iriam para o inferno. A riqueza, então, significaria um sinal de que estariam entre os escolhidos de Deus, sendo assim comeditos nos seus gastos, o que acabaria por gerar acúmulo de capital nas mãos de alguns calvinistas.

Ou seja, quanto mais dinheiro o trabalhador calvinista conseguisse acumular com o seu trabalho, mais indícios de seu sucesso.

O TRABALHO E A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL



Figura 3.1: A racionalização do trabalho presente na Revolução Industrial.

Fonte: http://ummundomagico.blogs.sapo.pt/arquivo/ford_assembly_line.jpg

Podemos estudar as transformações dos modelos de produção e de trabalho de diversas maneiras, com os mais variados enfoques.

No entanto, delimitaremos um pouco esse processo histórico, enfatizando apenas alguns pontos que nos são mais pertinentes, ou seja, as mudanças que ocorreram no período final da Idade Média e, de uma certa forma, facilitaram as transformações que passaram a ser vistas a partir, principalmente, do século XVIII.

Em meados do século XII, o renascimento comercial já começa a assumir relativa importância no contexto histórico que iremos abordar.

O espaço temporal do trabalho é o dia, condicionado pela luz solar: ao nascer do sol inicia-se a jornada de trabalho, que só vai encerrar-se com o crepúsculo.

O espaço físico do trabalho é o espaço do lar, da residência e dos arredores da casa familiar. Nesse espaço, o trabalho vai ser executado.

Se pensarmos em alguns tipos de trabalhadores dessa época, como os agricultores, os sapateiros e os alfaiates, poderemos verificar a real utilização do espaço temporal do dia e do espaço físico do lar para o trabalho.

Vale ressaltar que o trabalho feminino e o trabalho infantil estavam presentes nessa sociedade. Por exemplo; em centros como Manchester, as mulheres formavam mais da metade da massa trabalhadora da indústria têxtil, acompanhadas de crianças que aos seis anos de idade começavam a trabalhar, sem qualquer garantia contra acidentes, nem indenização ou pagamento de dias parados.

Você pode concluir então que as crianças, desde que já pudessem exercer alguma atividade laborativa, ingressavam no mundo do trabalho para auxiliar na economia familiar.



Figura 3.2: Trabalho infantil e feminino numa indústria têxtil.

Fonte: <http://paginas.terra.com.br/arte/mundoantigo/industrial/indtextil.jpg>

Com o comércio e o crescimento urbano se destacando nos anos finais da Idade Média, o mercado tornou-se o espaço por excelência das trocas, do comércio, ainda que iniciante.

Por ter contribuído nesse processo de mudanças do trabalho, o mercado assumia relativa importância. A cidade, por si só, cada vez mais passou a ser o espaço do trabalho.

As mudanças ocorridas na estrutura produtiva determinaram a subordinação da agricultura aos interesses industriais, comerciais e financeiros, sediados nos centros urbanos, impondo-lhe, basicamente, duas funções: a de produtora de bens alimentares necessários ao abastecimento das cidades e a de produtora de matérias-primas para as indústrias.

Nesse contexto, os produtores familiares transformaram-se de camponeses, que produziam a maior parte dos bens para sua própria subsistência, em agricultores especializados na produção de mercadorias demandadas pelo mercado urbano e industrial.

Com a constituição, nas cidades, de uma base produtiva de bens alimentares, necessários ao abastecimento das cidades, e de produtora de matérias-primas para as indústrias, as fronteiras do espaço temporal do dia e do espaço físico dos lares modificaram-se.

A estrutura feudal que vigorou durante quase toda a Idade Média também foi rompida. O crescimento comercial e urbano e a produção cada vez maior não foram os fatores determinantes da nova estrutura social, a do sistema capitalista. Foi por meio da transformação dos produtos em mercadorias que, definitivamente, ficou caracterizada a revolução capitalista, tendo se firmado com a produção em larga escala.

O trabalho na sociedade capitalista também diferenciou-se do trabalho da sociedade feudal. Os trabalhadores, antes detentores do seu próprio trabalho e com domínio total do processo produtivo, passaram a ser trabalhadores que iriam vender sua força de trabalho em troca de um pagamento. O tempo de trabalho e o espaço para o trabalho passaram a ser outros. O uso do relógio permitiu que se mensurasse a quantidade de trabalho em horas. O espaço físico – não mais o lar, mas a fábrica – condicionava os trabalhadores a um disciplinamento constante.

Deu-se início, então, ao processo de industrialização que culminaria na Inglaterra, de forma mais aparente, na Revolução Industrial, que teve início no século XVIII, com a mecanização dos sistemas de produção.

Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na Idade Moderna tudo mudou.

A burguesia industrial, ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias.

Também podemos apontar como fator importante nessa mudança o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos e mercadorias.

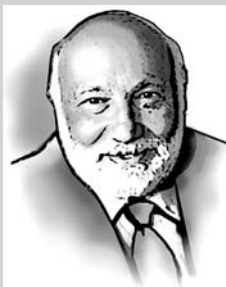
Enfim, o feudalismo deu lugar ao capitalismo.

CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE INDUSTRIAL

Se observarmos a composição da sociedade, desde o período primitivo aos dias de hoje, notamos que o homem sempre se fixou em regiões, de acordo com suas necessidades. Nas tribos nômades, eles peregrinavam em busca de melhores condições. Quando se esgotavam os recursos naturais de uma determinada área, migravam para outro local.

Isso não se restringe somente aos primitivos, uma vez que notamos também, hoje, reflexos dessa sociedade nômade.

Segundo **DE MASI** (2000), são características centrais da era industrial:



O sociólogo italiano **DOMENICO DE MASI**, nascido em Rotello, na província de Campobasso, no sul da Itália, no dia 1º de fevereiro de 1938, é presidente da Faculdade de Ciências da Comunicação na Universidade La Sapienza de Roma, onde é também titular da cadeira de Sociologia do Trabalho. Autor de diversos e revolucionários livros — dentre eles, os *best sellers* *Desenvolvimento sem trabalho* e *A emoção e a regra* —, é um dos mais polêmicos e inovadores pensadores da era pós-industrial. Desde 1980 dedica-se exclusivamente ao ensino universitário, à formação e à pesquisa socioorganizativa nas maiores empresas italianas, ocupando-se de temas relativos à história e ao mercado de trabalho, ao sistema industrial e pós-industrial, ao desenvolvimento e ao subdesenvolvimento.

- as concentrações de um grande número de trabalhadores assalariados nas fábricas;
- o predomínio dos trabalhadores do setor secundário (a matéria-prima é transformada em um produto manufaturado);
- a indústria contribuindo com a maior parte da renda nacional;
- a aplicação das descobertas científicas; a racionalização e a fragmentação do trabalho;
- a separação entre casa e trabalho e sistema familiar e sistema profissional;
- a urbanização e a escolarização das massas; a redução das desigualdades sociais;
- reformas dos espaços em função da produção e do consumo dos produtos industriais;
- maior mobilidade;
- produção em massa e crescimento do consumismo;
- fé em um progresso irreversível e em um bem-estar crescente etc.



Figura 3.3: A sociedade industrial.

Fonte: http://www2.rio.rj.gov.br/comlurb/imagens/coop_catadores.jpg

Já na era pós-moderna, razão, sujeito, totalidade, verdade e progresso são conceitos vazios e em crise.

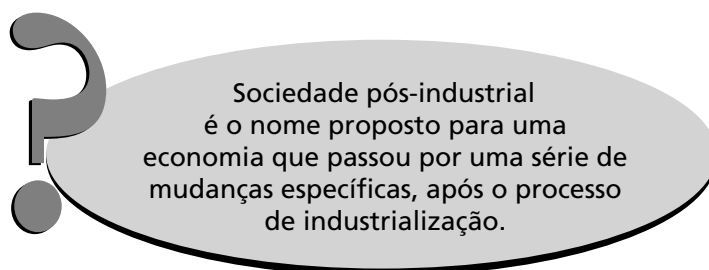
Trata-se de uma era descontínua, que sempre enfatiza a possibilidade de lidar com a realidade por meio do pensamento racional.

Ainda segundo De Masi (2000), o que irá caracterizar a sociedade pós-moderna, em aspectos gerais, são:

- a passagem da produção de bens para uma economia de serviços;
- a proeminência da classe dos profissionais e dos técnicos;
- o caráter central do saber teórico, gerador de inovação;
- a gestão do desenvolvimento técnico e do controle normativo da tecnologia;
- a criação de uma nova tecnologia intelectual.

O TRABALHO NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

A sociedade pós-industrial teve início com o aparecimento das indústrias, com o aumento da expectativa de vida das pessoas, com o constante crescimento da tecnologia; provém de um conjunto de situações provocadas pelo advento da indústria, tais como o aumento da vida média da população, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da escolarização e difusão da mídia.



Durante dois séculos, tempo que durou a sociedade industrial (1750-1950), o maior desafio foi a eficiência, isto é, fazer o maior número de coisas no menor tempo.

Enquanto a agricultura precisou de dez mil anos para produzir, a indústria precisou de apenas 200 anos para gerar a sociedade ou a era pós-industrial.

Você sabia que o grande diferencial da sociedade pós-industrial para a sociedade industrial é que o setor de serviços absorveu cerca de 60% da mão-de-obra total, ultrapassando a indústria e a agricultura juntas?

Na sociedade industrial, o objetivo era a padronização das mercadorias, a especialização do trabalho.

Já na sociedade pós-industrial o que conta é a qualidade da vida, a intelectualização e a desestruturalização do tempo e do espaço, ou seja, fazer uma mesma coisa em tempos e lugares diferentes.

A era pós-industrial é conhecida também como a era da informação e do conhecimento.

Como forma de transmitir o conteúdo específico do novo paradigma técnico-econômico, passou-se a utilizar a expressão “sociedade da informação”, em substituição ao conceito complexo de “sociedade pós-industrial”.

Atividade 2

Sociedade de informação

Expressões como sociedade pós-industrial ou sociedade da informação têm sido cada vez mais utilizadas para se referir à sociedade que, depois de passar por intenso processo de industrialização, começa a investir em tecnologias da informação, criando, assim, uma rede de serviços altamente lucrativa, em que o capital intelectual é o mais valorizado. Com base nesta informação, aponte algumas características da sociedade industrial e da sociedade pós-industrial.

Resposta Comentada

Nesta aula, você viu algumas características que diferenciam a sociedade industrial da sociedade pós-moderna. Nesta resposta, você vai encontrar outras diferenças.

Sociedade industrial	Sociedade pós-moderna
<ul style="list-style-type: none"> – os trabalhadores ocupam, predominantemente, a indústria; – a racionalização e a fragmentação do trabalho; – a redução das desigualdades sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> – os trabalhadores ocupam, predominantemente, o setor de serviços; – a gestão do desenvolvimento técnico e do controle da tecnologia; – a criação de uma nova tecnologia intelectual.

O TRABALHO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Para acompanhar o processo de desenvolvimento do mundo onde os serviços e a criatividade passaram a dar o tom, o capital físico, que sempre fora a variável-chave do crescimento econômico, deu lugar ao capital humano representado pelo conjunto de capacitações que as pessoas adquirem por meio da educação; programas de treinamento e a própria experiência para desenvolver seu trabalho com competência, bem como o desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional, contribuem para a aquisição dessas capacitações.

Nesse contexto, o conhecimento, que sempre foi um bem privado, passa a ser público. Segundo Drucker (1999), o conhecimento passou, rapidamente, após a Segunda Guerra Mundial, a ser o principal fator de produção, uma vez que é o requisito necessário para a transformação de dados em informação.

Assim, o conhecimento passou a ser utilizado, nos últimos anos do século passado, como substituto para o conceito complexo de “sociedade pós-industrial” e como forma de transmitir o conteúdo específico do “novo paradigma técnico-econômico”, o conceito de “sociedade do conhecimento”.

Na realidade, o que esses conceitos procuram expressar refere-se às transformações técnicas, organizacionais e administrativas que têm como “fator-chave” não mais os insumos baratos de energia, como na sociedade industrial, mas os insumos baratos de informação propiciados pelos avanços tecnológicos na microeletrônica e nas telecomunicações.

As transformações em direção à sociedade da informação, em estágio avançado nos países industrializados, constituem uma tendência dominante mesmo para economias menos industrializadas e definem um novo paradigma, o da tecnologia da informação, que expressa a essência da presente transformação tecnológica em suas relações com a economia e a sociedade.

O fácil acesso e a explosão das informações, o avanço das telecomunicações e da informática levam a ciência a se ocupar em discutir o processo do conhecimento. Ao contrário da era industrial, quando as informações que chegavam bastavam para que se construíssem conceitos e visões de mundo, agora se convive com múltiplas e acessíveis informações sobre quaisquer assuntos, fontes mais diversas, mudanças e inovações de produtos e conceitos a todo momento. As verdades são construídas a cada dia, levando o mundo real a um processo de obsolescência preocupante e desnorteante.

Atualmente, ao se adquirir um equipamento, como um computador, um telefone celular, um carro, por exemplo, experimentam-se dois sentimentos: o primeiro de satisfação pela aquisição do bem, e o segundo, de frustração por saber que, nos próximos dias, ele estará ultrapassado, porque novos modelos virão.



Era da informação ou do conhecimento é o nome dado ao período que vem após a era industrial, em especial após a década de 1980, embora suas bases tenham começado no início do século XX, em particular na década de 1970, com invenções tais como: o microprocessador, a rede de computadores, a fibra ótica e o computador pessoal.



**MANUEL
CASTELLS**

Cientista social, nasceu em Barcelona, Espanha, em 1942.

Aos 24 anos já era professor de universidade em Paris. Desde 1979 é professor na universidade de Berkeley, Califórnia (“City and Regional Planning”).

Sua atenção está sempre focada no desenvolvimento tecnológico da sociedade.

Escreveu vários livros, entre eles a trilogia “A era da informação; economia, sociedade e cultura”; volume 1: *Sociedade em rede*; volume 2: *O poder da identidade*; volume 3: *Fim de milênio*.

A seguir, apresentaremos algumas características fundamentais da sociedade da informação, segundo **CASTELLS** (2000):

A informação é matéria-prima, pois as tecnologias se desenvolvem para permitir ao homem atuar sobre a informação propriamente dita.

- Alta penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias.
- Predomínio da lógica de redes, graças às novas tecnologias, materialmente implementadas em qualquer tipo de processo.
- A tecnologia favorece processos reversíveis, permite de, forma flexível, a modificação por reorganização de componentes e tem alta capacidade de reconfiguração.
- Crescente convergência de tecnologias, principalmente a microeletrônica, telecomunicações, computadores, mas também e crescentemente, a biologia.

Você sabia que apesar do papel decisivo do financiamento militar e dos mercados nos primeiros estágios da indústria eletrônica, da década de 1940 à de 1960, o grande progresso tecnológico que se deu no início dos anos 1970 pode, de certa forma, ser relacionado à cultura da liberdade, inovação individual e iniciativa empreendedora oriunda da cultura dos campi norte-americanos da década de 1960?

Você deverá lembrar, ainda, que em oposição ao trabalhador da era industrial, que fazia apenas o que lhe era mandado sendo que as máquinas decidiam o que seria feito e como, o trabalhador do conhecimento com certeza precisa da máquina, mas esta não lhe diz o que fazer nem quando.

Gerir conhecimento tem se constituído, cada vez mais, no foco de análise e aplicação nas organizações, uma vez que o conhecimento organizacional pode conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança.

O que deve estar claro em sua mente é que nos próximos anos, o conhecimento será o carro-chefe para o sucesso, não o conhecimento individual somente, mas sim aquele que for compartilhado com a sociedade.

Então, esteja atento, pois as mudanças e as inovações tecnológicas ocorrem em ritmo tão acelerado na sociedade do conhecimento que, além dos fatores tradicionais de produção, como capital, terra e trabalho, é fundamental identificar e gerir de forma inteligente o conhecimento das pessoas nas organizações.

Isso significa dizer que essa nova era pressupõe uma imensa oportunidade de disseminar democraticamente as informações e utilizá-las para gerar conhecimento que leve em direção a uma sociedade mais justa.

Para tanto, pressupõe-se ser necessário dar continuidade aos estudos e, ao mesmo tempo, repassar para a sociedade o que foi aprendido.

Atividade 3

A sociedade do conhecimento

O período “pós-industrial” no qual as empresas passaram a se defrontar com novos desafios e imprevistos é também conhecido como:

- a. Era do ouro da administração.
- b. Era do conhecimento.
- c. Era industrial.
- d. Era da descontinuidade.
- e. Era pós-industrial.

Justifique sua escolha:

Resposta Comentada

Alternativa “b” – É na era do conhecimento ou era da informação que as empresas passaram a se defrontar com novos desafios e imprevistos. Na sociedade da informação, as novas tecnologias são amplamente utilizadas no armazenamento e na transmissão de dados. As inovações organizacionais, comerciais, sociais e jurídicas vão alterar profundamente o modo de vida, tanto no mundo do trabalho como na sociedade em geral.

AS TRANSFORMAÇÕES NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS

É notório que as sociedades contemporâneas reconhecem a valorização do conhecimento e da informação na estrutura de poder, na desindustrialização do emprego e no modo de crescimento das nações, podendo ser constatado, ainda, que existe um acentuado deslocamento das forças produtivas do “fazer” para o “saber”.

Tais transformações são capitaneadas por três fenômenos intimamente relacionados que interagem dinamicamente:

- a difusão e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- o processo de globalização;
- a valorização do conhecimento, como recurso estratégico para o desenvolvimento de países, regiões e corporações.

O extraordinário desenvolvimento e a difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação que compreendem uma grande variedade de bens e serviços, associados ao tratamento, processamento e armazenamento de informações, sinalizam a emergência de novos princípios e formas de produção e consumo.

Assim, com a introdução da capacidade de processamento de informações em equipamentos industriais e nos serviços, abre-se um enorme potencial para o aumento da produtividade e da competitividade.

Nesse cenário, o acirramento da concorrência entre países, regiões e empresas baseia-se principalmente na capacidade de acompanhar o ritmo e a sofisticação do desenvolvimento tecnológico, oferecendo produtos e serviços cada vez mais atraentes em termos de preços, desempenho e qualidade.

Sanchez Gamboa (1997) acredita que, apesar das transformações provocadas nos meios de produção pela revolução informacional, que não alteraram as relações de poder no âmbito da sociedade, a mudança, em suas formas de organização formal e relações de propriedade, tornou-se incompleta.

Continuou assim a beneficiar “...os grupos privilegiados da sociedade que controlam os processos produtivos e que se apropriam das inovações científico-tecnológicas para acumular maior poder na medida em que concentram os benefícios econômicos resultantes desse desenvolvimento científico-tecnológico amplamente renovado”.

Essa revolução informacional, oriunda do processo de globalização possibilitou a manipulação eletrônica de dados e a distribuição dos mesmos, por meio de redes de comunicação, eliminando as barreiras tradicionais de distância e tempo.

Os critérios tradicionais de localização geográfica da produção foram abandonados com a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, permitindo interligar os mercados.

Em síntese, o que o processo de globalização conseguiu foi aproximar mercados de consumo e produção de bens e serviços, assim como um grande número de atividades econômicas e culturais.

O elemento central na lógica de funcionamento desse processo está na importância estratégica que o conhecimento ocupa na sociedade contemporânea.

Conseguir estabelecer um elo entre a revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação, o processo de globalização e a sociedade do conhecimento é a chave para a compreensão do desenvolvimento do mundo contemporâneo, em que a educação e a formação de recursos humanos se revestem de caráter estratégico.

CONCLUSÃO

Você pôde perceber que todas essas mudanças apontam para um mundo imprevisível, irresistível e incompreensível, onde o trabalhador sofre e sofrerá esses impactos de forma direta.

Pôde, ainda, observar que o trabalho é a condição básica e essencial de toda a vida humana.

Por mais que possa lhe parecer estranho, quanto mais o trabalhador produz, tanto menos ele tem para consumir.

Devemos, então, repensar a questão do trabalho e as diversas relações oriundas dessa relação. O trabalho não pode ser visto como sofrimento, bem como não pode tornar o homem apêndice das máquinas. O trabalho tem de ser fonte de prazer e de satisfação. Não pode ser esvaziado, inútil e cansativo.

As organizações da pós-modernidade, a despeito do que pensaram Taylor e Fayol, refletem novos significados para o trabalho e para a produção.

O trabalhador não é uma extensão das máquinas, nem o trabalho pode ser fonte de sofrimento, alienação e insatisfação; o trabalho tem de ter significado e ganhar, como num passado recente, o *status* de valor e de dignidade humana.

Atividades Finais

1. Qual a contribuição deixada tanto pela Revolução Industrial quanto pela informacional, até os dias atuais?

Resposta Comentada

Tanto a Revolução Industrial quanto a informacional têm contribuído para a maximização do trabalho e da comunicação entre os homens, uma vez que colocam à disposição da população conteúdos e mais conteúdos de informação das mais variadas naturezas, fontes e aplicações.

2. Qual o objeto de trabalho do homem na sociedade do pós-industrial?

Resposta Comentada

O objeto de trabalho do homem passou a ser a interação com outros homens e a natureza das ocupações e não mais somente com as máquinas ou com a natureza, uma vez que, se por um lado essas máquinas contribuem significativamente para a liberação do homem, por meio das facilidades cotidianas e do aumento de sua capacidade intelectual, por outro lado tentam controlar a rotina das pessoas, o que as torna apêndices das máquinas ou escravas dos sistemas da organização industrial ou com a natureza.

3. Disserte, de forma sucinta, sobre o uso das máquinas, a vida organizacional e os empregados, durante a Revolução Industrial.

Resposta Comentada

O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva, deixando a sua marca na imaginação, no pensamento e nos sentimentos dos homens ao longo dos tempos. A vida organizacional era rotinizada com a precisão de um relógio. Esperava-se que as pessoas chegassem em determinada hora, desempenhassem um conjunto predeterminado de atividades, descansassem em horas marcadas e então retornassem a suas atividades até que o trabalho terminasse.

4.

Capitalistas e multinacionais, os sistemas pós-industriais (EUA, Japão, centros europeus) reúnem empresas e Estado – burocratizados, informatizados – para racionalizar a produção e a organização social pela tecnociência programadora. Buscam a constante elevação do nível de vida pelo consumo acelerado de bens e serviços, que são cada vez mais diversificados. Ricos, oferecem uma variada gama de mercadorias, de modo a fragmentar o social em faixas de mercado, e nelas visar o indivíduo, arrebanhá-lo para o consumo personalizado.

(Jair Ferreira dos Santos, *O que é pós-moderno*).

Podemos associar o conceito de sociedade pós-industrial ao de ambiente pós-moderno. Neste sentido, identifique, dentre as alternativas abaixo, aquela que associa o conceito de pós-industrial ao de ambiente pós-moderno:

- a. Na sociedade pós-moderna é privilegiado o setor secundário da economia (a indústria).
- b. Na sociedade pós-moderna é visível a expansão econômica por meio do capital industrial.
- c. Na sociedade pós-moderna percebe-se a preponderância da política partidária na maior parte dos países.
- d. Na sociedade pós-moderna os setores de serviços, consumo, informação, educação sobressaem-se na economia.
- e. Na sociedade pós-moderna importam mais os valores da tradição que os signos midiáticos.

Resposta Comentada

Alternativa "d" – O conceito de sociedade pós-industrial associa-se ao de ambiente pós-moderno, pois o que conta neste tipo de sociedade é a qualidade da vida, a intelectualização e a desestruturalização do tempo e do espaço, ou seja, fazer uma mesma coisa em tempos e lugares diferentes, sobressaindo então, os setores de serviços, consumo, informação e educação.

A organização do trabalho possibilita o advento de relações entre aqueles que fazem parte de um determinado contexto organizacional e o processo de trabalho vigente.

É necessário que se repense o trabalho sob a perspectiva contemporânea, o que implica redefinir e agrupar desde as concepções filosóficas até a organização efetiva dos respectivos setores e ambientes profissionais.

Assim, as mudanças na organização do trabalho e a introdução de novas tecnologias de gestão e de produção exigem um novo estilo de trabalhador para esse novo mundo do trabalho: pessoas que saibam lidar com o conhecimento existente, enxergar novas abordagens e oportunidades, compartilhar e gerar novos conhecimentos.

Para tanto, é necessário que as concepções sobre o trabalho sejam revistas para que se possam delinear novas perspectivas de organização da sociedade, o que possibilitará o surgimento de atividades profissionais diferenciadas, de acordo com os segmentos e a demanda existente.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o mercado de trabalho e a globalização.

Você irá aprofundar a discussão sobre a globalização, identificar consequências da informatização pessoal nos domínios da revolução da informação; e perceber de que maneira a globalização provocou mudanças na estrutura e na organização do trabalho.

O mercado de trabalho e a globalização

AULA

4

Meta da aula

Caracterizar o trabalho na era da globalização, mostrando sua evolução e como as mudanças ocorridas transformaram a sua natureza.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



identificar as mudanças significativas que ocorreram na composição da força de trabalho com a globalização;



descrever a diferença do período da globalização dos demais e os fatores de sua viabilização;



reconhecer a situação dos excluídos da globalização e o aumento do desemprego;



apresentar algumas características relativas às transformações na estrutura de organização do trabalho.

Pré-requisitos

Você deve compreender os principais desafios da globalização para o mercado de trabalho. Sugerimos, então, que você busque informações nas Aulas 1, 2 e 3 de História do Pensamento Administrativo (HPA), bem como nas Aulas 2 e 3 de Sociedade e Organizações, a fim de facilitar o entendimento dos assuntos que aqui serão tratados.

INTRODUÇÃO

Percebemos que cada indivíduo, independentemente do ângulo pelo qual se olhe, vive hoje numa sociedade mundial. As pessoas se alimentam, se vestem, moram, são transportadas, se comunicam, se divertem por meio de bens e serviços mundiais, utilizando mercadorias produzidas pelo capitalismo mundial, globalizado. Em função desse cenário, ao longo dos anos, o processo de trabalho tem sofrido sucessivas mudanças.

Assim, devemos considerar, para entendermos essa nova sociedade, antes de mais nada, algumas mudanças que estão transformando a economia: a globalização; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação; crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; a diversidade cultural e as mudanças nas expectativas da sociedade.

No espaço globalizado contemporâneo, emergem novas potências econômicas e se reorganizam as relações entre os focos tradicionais de poder.

Ao mesmo tempo, sob o impacto de uma revolução tecnocientífica, todo o processo produtivo se transforma.

As repercussões dessas mudanças nas regiões industriais, nas economias urbanas e nas estruturas de emprego configuram verdadeiras catástrofes.

À medida que se abrem mais mercados e que as operações de organizações, grandes e pequenas, se expandem além das fronteiras nacionais, novos testes de capacidade para gerenciar vêm surgindo, por força da necessidade de as empresas buscarem melhorias contínuas e inovação não só em produtos mas em todas as suas áreas, como em processos e atividades.

Você terá a oportunidade de entender que, com o avanço das relações capitalistas e na linha de produção, o mundo vem ganhando uma nova configuração.

RESPONDENDO À GLOBALIZAÇÃO: O TRABALHADOR NO MERCADO GLOBALIZADO

Foi na década de 1980 que surgiu uma nova expressão, com um brilho tão intenso que ofuscou tudo o que existe ao seu redor: globalização. Quase que por encanto, transformou-se em explicação mágica para todos os fenômenos econômicos e políticos do final do século XX e passou a figurar como obsessão no discurso de governantes, empresários, analistas e jornalistas.

Tudo se passa como se, de repente, uma época completamente nova se descortinasse diante da humanidade. Uma nova era que tem como característica principal as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.

As notícias do mundo são divulgadas por jornais, rádio, televisão, internet e por outros meios de comunicação. O mundo assistiu, “ao vivo e em cores” em 11 de setembro, ao atentado ao World Trade Center (as torres gêmeas): a invasão americana ao Iraque; quem não assistiu ao Brasil pentacampeão mundial de futebol?

Com toda essa tecnologia a serviço da humanidade, dá a impressão de que o planeta Terra ficou menor. Podemos também observar que os bens de consumo, a moda, a medicina – enfim, a vida do ser humano sofre influência direta dessa tal globalização.

Hoje uma empresa produz um mesmo produto em vários países e o exporta para outros. Também podemos observar a fusão de empresas; tudo isso com o objetivo de baixar custos de produção e aumentar a produtividade.

Então, o que passamos a encontrar são produtos semelhantes em qualquer parte do mundo.



Figura 4.1: O encurtamento das distâncias é apenas uma das conseqüências da globalização.

Até a Revolução Industrial, o processo de mundialização da economia foi vagaroso, devido às limitações nos transportes e nas comunicações.

Com a Revolução Industrial e a liberação do capitalismo para suas plenas possibilidades de expansão, a globalização deu um salto qualitativo e significativo. O mundo passou a ser visto como uma referência para obtenção de mercados, locais de investimento e fontes de matérias-primas.

Num primeiro momento, a globalização foi também o espaço para o exercício de rivalidades intercapitalistas, resultando em duas guerras mundiais.

Ao longo do século XX, a globalização do capital foi conduzindo ao intercâmbio da informação e dos padrões culturais e de consumo. Isso se deve não apenas ao progresso tecnológico, mas – e, sobretudo – ao imperativo dos negócios.

Podemos dizer que a globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo e que, por meio deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam idéias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do planeta.

No contexto da economia, o setor terciário envolve a comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros.

Pós- MODERNIDADE

É a condição sociocultural e estética do capitalismo contemporâneo, também chamado de pós-industrial ou financeiro.

Desde a década de 1950, os países e as grandes empresas privadas investem cada vez mais em pesquisa e geração de tecnologia.

Assim, temos observado, nas últimas décadas, uma enxurrada de novas tecnologias, com uma diminuição no tempo entre o surgimento de novas tecnologias.

Nesse contexto, a competitividade entre as organizações tornou-se intensa e complexa.

Como consequência, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era baseada no conhecimento e no **SETOR TERCIÁRIO**.

Você pode então perceber como a **PÓS-MODERNIDADE** aponta para dias de significativas transformações, em que a tecnologia e a economia globalizadas acentuam-se nesse cenário de reestruturação produtiva, buscando superar a crise econômica criada pelo capital, que fora

fortalecida pelo capitalismo desorganizado, e que acarretou, ainda, crise da cidadania social, que de alguma forma se assemelha à Era Industrial.

Para que você possa entender melhor o mercado de trabalho nos dias atuais, devemos voltar um pouco à década de 1990 e lembrar que naquela época vivíamos uma situação de instabilidade econômica e forte espiral inflacionária.

Com o controle da inflação por meio de uma política monetária de altas taxas de juros e controle do *déficit* fiscal restringindo o crescimento econômico, nos anos 1990, ocorreu um aumento significativo das taxas de desemprego, principalmente nos grandes centros.

Ocorreu também, com o fim da inflação, uma estabilidade nos preços e uma melhor distribuição de renda em função de uma operação da economia brasileira, por meio do Plano Real, em 1994. No entanto, o trabalho informal teve um aumento significativo.

É necessário considerar um outro ponto interessante, que é o fato de que nesse período saímos de uma economia fechada para uma economia aberta, em que passou-se a considerar, na análise macroeconômica, os fluxos comerciais e de capitais com o resto do mundo. Essa abertura impactou significativamente as diversas indústrias.

Houve a necessidade, em alguns casos, de severa reestruturação produtiva e organizacional, levando a uma perda do dinamismo da economia, bem como à diminuição sensível do número de postos de trabalho.

Com essas transformações surgiram novas formas de ocupações e de contratos de trabalho, que requereram mudanças estruturais e institucionais.

Verificou-se também uma significativa heterogeneização do trabalho, expressão usada devido à crescente incorporação do trabalho feminino no mundo operário, na qual se vivencia uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, terceirizado, que marca a sociedade dual no capitalismo avançado. O resultado mais brutal dessas transformações é a expansão, sem precedentes, do desemprego estrutural, que atinge o mundo em escala global.

Todos esses fatos ajudam a pressionar o já fraco mercado de trabalho, forçando as empresas a investir em capacitação e desenvolvimento,

bem como empurrando os trabalhadores com baixa escolaridade para a exclusão do mercado de trabalho. O que se percebe nessa situação é a substituição desses trabalhadores.

Com o surgimento de novas tecnologias, ocorre também uma elevação na produtividade e na redução do custo de operação das empresas, assim como um aumento nas margens de lucro e uma ampliação na flexibilidade de atuação das empresas.

O desenvolvimento científico e tecnológico, suporte fundamental da globalização, aumenta a complexidade do mundo e passa a exigir um profissional com competência para lidar com um número expressivo de fatores.

Essas características do trabalho nos setores em que vigoram os novos conceitos de produção, com uso da tecnologia da informação e mudanças organizacionais, tornam questionáveis noções como qualificação para o posto de trabalho ou qualificação do emprego.

Já não mais se pode pensar o trabalho a partir da perspectiva de um determinado posto, mas de famílias de ocupações que exigem competências semelhantes aos trabalhadores.

Essas novas famílias de ocupações caracterizavam-se predominantes pelas mulheres viúvas e brancas, muito embora houvesse um contingente nada desprezível de solteiras e desquitadas ou divorciadas.


Ao contrário do que se imagina, essa situação não foi apenas um subproduto da modernidade, que estimulou a inserção da mulher no mercado de trabalho. Ela traduz, também, abertura e mobilidade social. No caso brasileiro, o fenômeno – chefia feminina de domicílios – está presente na sociedade desde o período colonial, de Norte a Sul do país, como mostram os estudos históricos mais recentes. As causas apontadas em relação ao fenômeno contemporâneo não se relacionam apenas ao crescimento da inserção das mulheres no mercado de trabalho, mas também às mudanças de comportamento de homens e mulheres (adesão a novos modelos de família, gravidez precoce, dissolução dos casamentos).

À medida que o tempo passa e as complexidades da inovação tecnológica se aceleram, cresce a demanda por trabalhadores ligados ao conhecimento, com capacidade para utilizar tecnologia visando à vantagem plena.

Um novo dispositivo tecnológico traz vantagem para o processo inovador. No caso de processo que eleve a produtividade, a empresa obtém vantagem de custo sobre seus concorrentes, vantagem esta que lhe permite obter maior margem aos preços vigentes de mercado, dependendo da elasticidade da demanda; permite, ainda, usar uma combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que seus concorrentes, para conquistar participação de mercado e obter ainda mais lucros.

Assim, para que alcancem esse objetivo, o trabalhador deverá ser treinado para enfrentar os desafios dessa aldeia global.

Atividade 1

Enumere algumas das principais transformações que ocorreram no mercado de trabalho com a era da globalização. 

Comentário

Você deve enumerar as transformações mais importantes, tais como: aumento significativo das taxas de desemprego; estabilidade dos preços e melhor distribuição da renda; surgimento de novas formas de ocupação; aumento do número de mulheres no mercado operário; mudança no perfil do trabalhador (ligada ao conhecimento e capacidade de utilizar tecnologia); e mudança nos conceitos de produção.

Pode ser que você tenha enumerado, ainda, outras transformações. Que bom! Isto é sinal de que você atingiu o Objetivo 1 desta aula.

A QUESTÃO DO DESEMPREGO

As mudanças no processo produtivo, introduzidas pelo novo complexo de reestruturação produtiva, repercutiram em demissões em massa, na modificação da estrutura dos trabalhadores industriais, ocasionando uma fragmentação da classe operária.

Temos conhecimento de que a situação do emprego, no mundo, é alarmante.

O debilitado mercado de trabalho passa por profundas transformações causadas pela globalização e pelo fantástico progresso tecnológico.



Figura 4.2: O trabalhador em busca de emprego.

Em seu livro *O fim do emprego*, Jeremy Rifkin argumenta que os empregos irão desaparecer de forma irreversível, até que quase ninguém tenha mais empregos.

Acreditamos, assim, que compreender o trabalho e o emprego é importante em qualquer ocasião e época; porém, é mais importante ainda entender o trabalho quando a sociedade está em processo de mudança, de revolução; pois o trabalho certamente será influenciado e influenciará as mudanças e a sociedade.

Na atualidade, a onda de inovação, apoiada na tecnologia da informação e na microeletrônica, atinge essencialmente os empregos industriais.

A tecnologia, que tem início com a Revolução Industrial na Inglaterra, em 1750, traz problemas, e certamente é uma das principais causas do desemprego mundial. Uma máquina substitui o trabalho de dez, vinte, quarenta ou mais pessoas.



Figura 4.3: O avanço tecnológico diminuiu a oferta de empregos, sobretudo no setor de indústria.

Sabemos que a Revolução Industrial provocou insatisfação nos trabalhadores, embora o índice de desemprego não tenha sido grande, uma vez que, na época, as vagas fechadas numa empresa eram supridas pela abertura de outras empresas.

Muitos são os fatores que contribuíram para a construção dessa nova realidade do trabalho.

No decorrer desse processo de mudanças guiado pelas inovações tecnológicas e pela chamada globalização, parece ter se consolidado a crença de que tais fenômenos vieram para ficar, que seus efeitos são cumulativos e que tendem a configurar uma nova dinâmica social.

A digitalização, por exemplo, representa uma mudança de paradigma, já que por meio dessa tecnologia estrutura-se uma nova lógica de ação sobre o mundo.

Se por um lado o Estado está em transformação, dada a crise por que passou e em virtude do desafio representado pela globalização, acarretada, em boa parte, pelas inovações tecnológicas de uma nova “era da informação”, por outro, a sociedade se transforma aceleradamente.

Na perspectiva materialista da luta de classes (motor do desenvolvimento histórico da sociedade capitalista), os conceitos “crise do trabalho” e “crise do emprego” são claramente insuficientes para dar conta da radical transformação atual da posição social dos trabalhadores, porque restringem o problema ao estreito marco mecanicista do “mercado de trabalho”.

DETERMINISMO TECNOLÓGICO

É a teoria mais popular da atualidade sobre a relação tecnologia e sociedade, que tenta explicar fenômenos sociais e históricos de acordo com um fator, que, no caso, é a tecnologia.

Na visão estreita do "mercado de trabalho", a origem do desemprego é atribuída tanto às chamadas "disfunções" de origem externa (excessos de regulação estatal, corporativismo sindical etc.), como a imperativos supra-sociais (**DETERMINISMO TECNOLÓGICO**), designados com termos que se pretendem auto-reveladores: "revolução tecnológica", "sociedade de conhecimento" e "globalização", cujo advento estaria provocando e/ou aprofundado o chamado déficit de educação ou qualificação de grande parte da força de trabalho condenada, por isso, ao desemprego e à ocupação precária.

A parcela da força de trabalho disponível que se encontra sem emprego denomina-se desemprego. Trata-se de um fenômeno social observado principalmente em países subdesenvolvidos cujas economias não conseguem suprir o crescimento populacional. Um agravante desse fenômeno é a crescente mecanização e informatização dos processos de trabalho, excluindo cargos que antes eram desempenhados por pessoas e que agora são por máquinas.

O documento "Tendências Mundiais do Emprego em 2007", da OIT (Organização Internacional do Trabalho), destaca que, embora haja mais pessoas trabalhando do que antes, o número de desempregados foi de 195,2 milhões de pessoas em 2006.

Desemprego no mundo em 1996, 2001, 2003 e 2006* (em milhões):

Ano	1996	2001	2003	2004	2005	2006*
Mulheres	66.7	76.9	78.7	80.2	81.5	81.8
Homens	94.7	108.3	110.2	112.5	113.2	113.4
Total	161.4	185.2	188.9	192.7	194.7	195.2

*Os números em 2006 são estimativas preliminares.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego no país subiu levemente no ano de 2006.

No último mês de 2006, houve queda no desemprego. A taxa, apurada nas seis maiores regiões metropolitanas (Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Salvador), caiu para 8,4% da população economicamente ativa (PEA) em dezembro contra os 9,5% registrados em novembro, informou o IBGE.

Em dezembro de 2005, a taxa de desocupação (8,3%) foi bem parecida com a de 2006.

O contingente de desocupados nas seis regiões pesquisadas diminuiu 1,9% em novembro e ficou estável em dezembro, em cerca de 1,9 milhão de pessoas.

As mulheres continuam a representar mais da metade dos desocupados, correspondendo a uma parcela de 54%.

Na comparação com novembro, segundo o IBGE, houve estabilidade da taxa de desemprego apenas em Salvador.

Nas demais cinco regiões, a taxa caiu. Comparativamente, em dezembro do ano passado (2005), o desemprego cresceu em São Paulo, mas diminuiu em Recife e Salvador.

De acordo com o levantamento, o número de pessoas ocupadas manteve-se em cerca de 20,8 milhões. Na comparação com dezembro de 2005, esse contingente subiu 2,6% – o equivalente a 520 mil pessoas.

A seguir, apresentamos a você mais alguns dados, referentes à participação no mercado de trabalho.

Os dados abaixo apresentados são da Radiobras/Agência Brasil e podem ser consultados no *site* www.agenciabrasil.gov.br.

Participação no mercado de trabalho em 1996, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006*

Ano	1996	2001	2003	2004	2005	2006*
Adultos	69.7	69.6	69.5	69.5	69.4	69.3
Jovens	58.2	55.7	54.7	54.5	54.3	54.2
Total	66.7	66.1	65.8	65.7	65.6	65.5

*Os números em 2006 são estimativas.

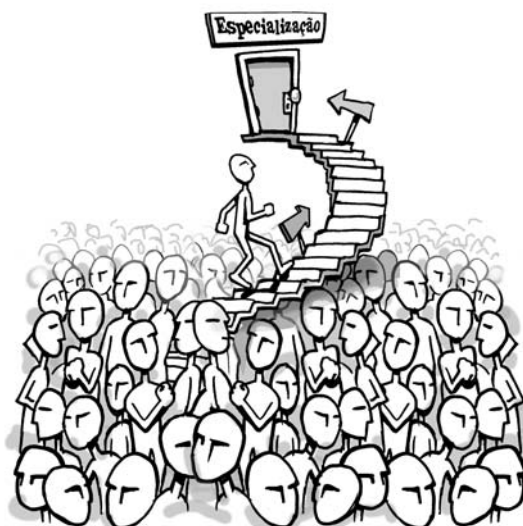


Figura 4:4: Charge chamando atenção para a necessidade de os trabalhadores se especializarem, a fim de atenderem às novas demandas.

É notório que, às vésperas do terceiro milênio, as pessoas encontram-se vacilantes entre dois mundos muito diferentes, um utópico e cheio de promessas, o outro real e repleto de perigos. É a partir desse debate que está o próprio conceito de trabalho.

Você deve então estar se questionando como pode a humanidade começar a se preparar para um futuro no qual a maior parte do trabalho formal terá sido transferido de seres humanos para máquinas?

Entendemos que dois cursos específicos de ação deverão ser trilhados vigorosamente se as nações industrializadas quiserem ser bem-sucedidas na transição para uma economia pós-mercado no século XXI.

- 1º. Ganhos de produtividade, decorrentes da introdução de novas tecnologias de racionalização do tempo e do trabalho, terão de ser repartidos com milhões de trabalhadores – os avanços dramáticos em produtividade precisarão ser compensados por reduções igualmente dramáticas no número de horas trabalhadas e por aumentos constantes de salários para assegurar uma demanda eficaz pela produção e uma distribuição justa dos frutos do progresso tecnológico.

2º. A diminuição da massa de emprego na economia no mercado formal e a redução dos gastos do governo no setor público exigirão que se dê mais atenção ao terceiro setor (a economia de não-mercado) – as pessoas irão voltar-se ao terceiro setor no próximo século, para ajudar a administrar necessidades pessoais e sociais que já não podem ser administradas nem pelo mercado nem por decretos legislativos.

É nessa nova arena que homens e mulheres explorarão novos papéis e responsabilidades e encontrarão novos significados para suas vidas, agora que está desaparecendo o valor de mercado de seu tempo.

Entendemos que, momentaneamente, a requalificação profissional seja uma solução. Os profissionais que perdem seus postos de trabalho devem passar por treinamentos e reciclagens, a fim de que possam encontrar outra atividade e assumir uma nova vaga no concorrido mercado de trabalho moderno.

MUDANÇAS NA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A economia globalizada e as demandas por hipercompetição têm, em todos os lugares, administradores que estão buscando estruturas para atender melhor aos desafios do ambiente em constante modificação.

As novas formas de organização da atualidade, em geral, utilizam avançada tecnologia da informação, o que melhora os elos entre a organização e os elementos do ambiente.

As empresas, com essa nova forma de organização, podem, facilmente, desenvolver e manter elos de parceria a longa distância.

Os benefícios do comércio globalizado são desvendados à medida que a internet e o correio eletrônico oferecem acesso fácil a oportunidades de negócios internacionais a um custo mínimo.

Todo esse avanço tecnológico tem permitido que as organizações consigam aumentar sem precedentes a produtividade e reduzir de forma brutal os custos operacionais, incluindo aí o corte de empregos, os ganhos com a economia de tempo e a diminuição de reparos e estoques.



Figura 4.5: Com o avanço tecnológico, algumas funções vinculadas à mecânica, como torneiro, ferramenteiro e prensistas, entram em declínio.

Assim é que, diante da volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões acabam por tirar proveito da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados e subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Foi a partir dos anos 1990 que o processo produtivo brasileiro tornou-se cada vez mais descentralizado (terceirização e realocação industrial), com uma tendência ao “trabalho flexível”, ou seja, trabalhadores com menor vínculo empregatício com a empresa. Com o novo complexo de reestruturação produtiva, o trabalhador polivalente aparece cada vez mais como um servidor de um sistema de máquinas.

Temos conhecimento de que houve uma redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Além disso, a nova estrutura do trabalho nesse modelo flexibilizado tem implicado a constituição de dois grupos distintos de trabalhadores dentro da sociedade:

- os que se encontram no centro, ainda em uma situação de emprego em tempo integral;
- os que se encontram na periferia, em situação de alta rotatividade, devido ao fato de que suas habilidades são facilmente encontradas no mercado ou, ainda, aqueles empregados em tempo parcial.

Em razão dessas exigências, o maior desafio para as empresas passou a ser a flexibilidade produtiva. As empresas procuram organizar a produção e o trabalho de tal forma que uma planta industrial seja capaz de produzir um número cada vez maior de produtos numa mesma linha de produção e ter capacidade de enfrentar as oscilações do mercado.

A constituição do novo modelo de gerenciamento e organização do trabalho passou a exigir novas habilidades do trabalhador e a buscar a constituição do chamado “operário total”, com múltiplas habilidades, responsável, com iniciativa e “flexível”. Exige-se dele menos destreza manual e mais habilidade intelectual. Sua principal tarefa como trabalhador passa a ser a de monitorar a máquina e fazer sua manutenção, com ênfase na qualidade do trabalho. Para tanto, exige-se uma nova formação para o trabalhador dentro da fábrica informatizada.

Apesar de representar um desafio inicial, o domínio das novas tecnologias e as novas formas de organização do trabalho são freqüentemente consideradas monótonas e repetitivas pelos trabalhadores.

A expectativa em torno das novas qualidades esperadas dos trabalhadores gera resultados não só sobre a sua formação, mas também sobre os critérios de contratação.

Não se espera que os trabalhadores apenas ocupem um posto de trabalho, mas que participem ativamente dos “objetivos da empresa”.

Se antes o tipo de trabalhador adequado ao capital deveria ser o portador de uma “personalidade burocrática”, agora as contratações são orientadas preferencialmente para as “personalidades carismáticas”, ou seja, indivíduos intelectualmente dotados, ativos, inovadores, não-conformistas.

Junto a essas mudanças podemos dizer que, hoje, as trajetórias de vida dos trabalhadores encontram-se marcadas pelo fim da estabilidade que caracterizou o modelo de produção fordista.

O processo de terceirização, bem como a flexibilização das leis trabalhistas, com a Lei do Trabalho Temporário, aprovada no Brasil em 1998, significou, e ainda significa, a consolidação da flexibilidade da produção e do trabalho. Temos, portanto, a instauração de uma nova estrutura de organização do trabalho industrial.

Em decorrência dos avanços tecnológicos, as transformações no trabalho fazem emergir um novo olhar para analisar a relação do homem com o trabalho.

Nesse contexto, os estudiosos do assunto acreditam que as reflexões sobre o processo de reestruturação produtiva e organizacional do mundo do trabalho apontam para o esgotamento do modelo taylorista-fordista, estabelecendo novos cenários produtivos.

É necessário que possamos perceber que a reestruturação produtiva e organizacional em que se encontra o mundo do trabalho pode ser identificada pela transformação das estruturas e estratégias empresariais, que alteram as formas de organização, gestão e controle do trabalho e que resultam em novas formas de competitividade, com repercussões no âmbito administrativo e operacional.

Deve-se ainda incorporar a essa análise, ora restrita ao comportamento do homem, o ambiente no qual a atividade ocorre e que condiciona os comportamentos dos trabalhadores e as conseqüências desse ambiente para o indivíduo e para a produção.

O que podemos então concluir é que as grandes e pequenas empresas continuarão a ocupar um espaço econômico, porque as características tecnológicas atuais estimulam sua formação e também porque sua existência, em maior ou menor grau, interessa às grandes empresas.

Atividade 2

De acordo com dados do Anuário Estatístico do Estado do Rio de Janeiro, do IBGE (1997), o município de Itaguaí tem como principais culturas permanentes a banana, o coco-da-baía, a manga, o milho, a goiaba e o quiabo, e as temporárias, o jiló, o pimentão, a batata-doce e a mandioca, respectivamente. Este município está situado na região Sul-Fluminense, a 70km do centro da capital do estado, compreendendo uma área de 249km², tendo os seguintes limites geográficos: ao norte, o município de Seropédica; ao sul, a baía de Sepetiba; ao leste, a Baixada Fluminense; a oeste, Mangaratiba; e a nordeste, Rio Claro e Piraí. Possui aproximadamente 110 mil habitantes, 409 estabelecimentos com áreas menores que 10 hectares, 392 com área entre 10 e 100 hectares, 36 entre 100 e 1.000 hectares e apenas uma propriedade com área superior a 1.000 hectares. Tem significativa participação na agricultura do estado do Rio de Janeiro.

O Porto de Sepetiba refere-se a uma obra iniciada há mais de 20 anos, tendo começado suas operações ao final de 1982. Por suas atividades foi o primeiro “Hub Port” (Porto concentrador de cargas) do Atlântico Sul, podendo armazenar em seus containeres até 10 milhões de toneladas de mercadoria. Sob os aspectos econômicos, esperava-se que o Porto trouxesse grandes avanços à região. Sua estrutura compreende uma área total de 10,4 milhões de m² com um píer de 540m de comprimento, incluindo áreas para atividades produtivas e de estocagem. Conta com dois grandes silos com duas células de 680m² que permitem estocar até 500 mil toneladas. A utilização de trabalhadores braçais é baixa, graças ao sistema de esteiras rolantes que transportam até 4.500 ton./h, indo do cais até o pátio ferroviário. Para a recepção de navios de grande porte, projeta-se a dragagem de um canal de 19m de profundidade, o que coloca o porto nos padrões internacionais. O acesso ao porto por rodovias pode ser feito através de três estradas federais: BR-101 (Rio–Santos), BR-116 (Ne–RS) e BR-465 (Antiga Rio–São Paulo). Por ferrovia, liga-se a Brasília, Minas Gerais e Goiás.

Levando em consideração o que você viu durante a aula, que observações poderá fazer a respeito das transformações na estrutura de organização do trabalho do município de Itaguaí, em consequência da chegada do Porto de Sepetiba?

Resposta Comentada

Você deverá ter claro que a inauguração do Porto de Sepetiba traria mudanças na dinâmica das atividades do município de Itaguaí, dentre elas:

- *ampliação no setor de serviços, com aumento do número de agências bancárias e outras lojas, além das obras de infra-estrutura;*
- *expansão do emprego, trazendo novas oportunidades aos trabalhadores, ampliando o mercado de trabalho para os agricultores;*
- *complexos rurais são transformados em complexos agroindustriais;*
- *o setor agrícola passa a exercer atividades integradas à indústria.*
- *em função da modernização da agricultura, altera-se a base técnica da produção;*
- *a organização e a utilização dos meios de produção e controle do trabalho passam a ser definidas fora da unidade familiar;*
- *há uma relativa perda de autonomia da unidade produtiva agrícola.*
- *estreito vínculo com a produção da agroindústria limita a diversificação da produção agrícola;*
- *necessidade de especialização;*
- *utilização de desempregados e subempregados em regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.*
- *grupos de trabalhadores em situação de emprego em tempo integral e situação de emprego em tempo parcial são constituídos.*

CONCLUSÃO

Você percebeu que, em se tratando do mundo do trabalho, nada indica que o processo de transformações iniciado tenha chegado à maturidade.

Deveremos manter a esperança de que os homens, organizados em instituições políticas e civis, no exercício de sua racionalidade, reflitam sobre “que trabalho” e “para quem” e consigam buscar soluções para minimizar os efeitos dos problemas que eles próprios criam.

Você também refletiu sobre a necessidade de as organizações da pós-modernidade terem de refletir sobre novos significados para o trabalho e para a produção.

Observou, ainda, que o trabalhador não é uma extensão das máquinas, nem o trabalho pode ser fonte de sofrimento, alienação e insatisfação.

Nesse contexto, com as transformações no trabalho, em decorrência dos avanços tecnológicos, você pôde analisar a relação do homem com o trabalho com um novo olhar.

Atividades Finais

1. As opções a seguir apresentam algumas das conseqüências das mudanças assistidas nas últimas décadas do século XX, em virtude da revolução nos sistemas de produção e de trabalho. Assinale qual é essa opção. Justifique a sua escolha.

- (a) o comando de sistemas de produção por computadores e programas sofisticados;
- (b) a substituição do trabalho humano por robôs flexíveis e programados;
- (c) a produção altamente concentrada combinada com uma flexível integração de empresas subcontratadas;
- (d) a substituição, na ocupação da mão-de-obra, do setor de serviços pelo setor industrial;
- (e) o redimensionamento da escala de produção em função de megamercados ou mercados mundiais.

Resposta Comentada

(d) a substituição, na ocupação da mão-de-obra, do setor de serviços pelo setor industrial.

Uma das mudanças mais significativas observadas após a adoção, nas últimas décadas do século XX, do modelo de produção flexível foi a substituição do fator trabalho nas unidades industriais. Deste modo, observou-se a migração da mão-de-obra ocupada na produção industrial para o setor de serviços.

2. Assinale, dentre as alternativas seguintes, aquela que NÃO indica uma das transformações que o modelo de desenvolvimento capitalista passou a ter a partir da década de 1970.

- (a) A competição internacional gera megafusões entre empresas.
- (b) As relações com os países periféricos são espacialmente seletivas.
- (c) As relações de trabalho são cada vez mais diversificadas e individualizadas.
- (d) As empresas se caracterizam por uma maior rigidez de gerenciamento.
- (e) O trabalho é consideravelmente enfraquecido na sua relação com o capital.

Resposta Comentada

(d) As empresas se caracterizam por uma maior rigidez de gerenciamento.

A única alternativa que não indica uma característica atual do modelo capitalista é a que afirma que as empresas são marcadas por uma rigidez administrativa. Ao contrário, o modelo é dito flexível exatamente por sua capacidade de criar novas soluções e ajustar-se às novas concepções de gerenciamento.

3. A globalização procura expandir os mercados e, portanto, os lucros, que são o que, de fato, movimentam os fluxos de capital. Ela condiciona, hoje, a evolução da economia.

Considerando seus conhecimentos e informações acerca da economia globalizada, analise as seguintes afirmativas:

- I – A globalização acelerou e alargou, geograficamente, os fluxos de produtos e serviços.
- II – O comércio internacional tornou-se, nas últimas décadas, um dos indicadores mais representativos da economia globalizada.
- III – A abertura dos mercados e as estratégias mundiais das grandes corporações atestam a interdependência da economia mundial.
- IV – O petróleo, devido a seu valor estratégico, dá origem a intensos fluxos comerciais entre países produtores e consumidores.

Assinale, abaixo, a alternativa correta e justifique:

- (a) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
- (b) Apenas as afirmativas I e IV estão corretas.
- (c) Apenas as afirmativas I, II e III estão corretas.
- (d) Apenas as afirmativas II, III e IV estão corretas.
- (e) Todas as afirmativas estão corretas.

Resposta Comentada

(e) *Todas as afirmativas estão corretas.*

Os fluxos de produtos e serviços aceleram-se e alargam-se com a economia globalizada. Um dos indicadores mais representativos da economia globalizada é o comércio internacional. A economia mundial permite a abertura dos mercados e as estratégias mundiais das grandes corporações. É através do valor estratégico do petróleo que surgem intensos fluxos comerciais entre países produtores e consumidores.

RESUMO

Em relação ao mundo do trabalho, nada indica que o processo de transformações iniciado tenha chegado à maturidade.

No atual ambiente de mudanças, informação é vital. Entendemos que serão as organizações baseadas em informação e conhecimento que dominarão a economia mundial. No entanto, a estrutura das organizações e o perfil dos profissionais deverão mudar para se adaptar a essa nova ordem. E é dentro desse contexto que a qualificação profissional tem surgido no cenário contemporâneo como um elemento importante na composição dos fatores que irão reger a competitividade dos países, das organizações e dos indivíduos.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA






Na próxima aula, vamos estudar o ambiente organizacional. Você irá aprofundar seus conhecimentos identificando os conceitos de cultura, subcultura e contracultura. Poderá ainda perceber a interdependência das organizações com a sociedade. Tomará conhecimento dos tipos de organizações e qual o papel dos sindicatos nas relações trabalhistas.

0 ambiente organizacional

Metas da aula

Descrever as características de cultura, subcultura e contracultura; apresentar as mudanças nas novas estruturas organizacionais e sua influência no ambiente de trabalho; descrever os diferentes tipos de organização; apresentar a atuação dos sindicatos e sua importância junto às organizações.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1  diferenciar os conceitos de cultura, subcultura e contracultura;
- 2  identificar os aspectos fundamentais de uma organização institucionalizada;
- 3  reconhecer os diferentes tipos de organização;
- 4  analisar o modo como as mudanças nas estruturas organizacionais influenciam o ambiente de trabalho;
- 5  avaliar a importância dos sindicatos nas relações de trabalho nas organizações.

INTRODUÇÃO

Como você pôde verificar pelo que foi exposto em nossa última aula, a reestruturação produtiva e organizacional pela qual o mundo do trabalho tem passado pode ser identificada pela transformação das estruturas e estratégias empresariais, que têm alterado as formas de organização, bem como de controle do trabalho. Neste cenário, você perceberá que vivemos em um mundo em que as pessoas têm sido obrigadas a conviver com a mudança, sendo pressionadas a aprender a viver um tipo de vida no qual nada permanece estável por muito tempo, ficando evidenciada uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas.

Surgem movimentos, como a contracultura, que negam valores estabelecidos pela cultura dominante.

É inevitável que se apresentem impactos (diretos e indiretos) tanto nos níveis individual, familiar, organizacional e social mais amplos. Neste contexto, a questão que será abordada, a partir de agora, será como as mudanças nas novas estruturas organizacionais têm influenciado o ambiente de trabalho.

Espero que, com a discussão que agora se inicia, você passe a ter uma visão sobre as influências externas e internas que o ser humano absorve e como essas influências são direcionadas para as estruturas organizacionais e suas dinâmicas.

CULTURA, SUBCULTURA E CONTRACULTURA

A cultura é para a sociedade ou para a organização o que a memória é para os indivíduos e inclui todas aquelas soluções que funcionaram no passado e são adaptadas ao cotidiano. As pessoas passam, mas as suas contribuições ficam e se transformam em componentes da cultura sob a forma de metas ou valores, de crenças ou de modelos de comportamento.

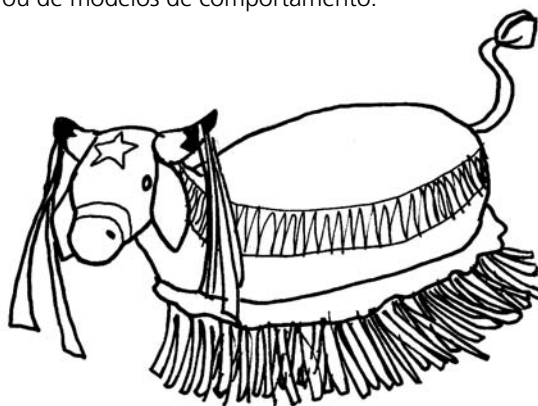


Figura 5.1: Boi Bumbá – figura expressiva do folclore brasileiro.

A **CULTURA ORGANIZACIONAL** de uma empresa é definida, em boa parte, pela cultura do ambiente em que a empresa está inserida. Isso se deve ao fato de que as pessoas não conseguem simplesmente “deixar do lado de fora” seus valores, crenças e princípios pessoais, nem os da sociedade na qual estão inseridas.

Você não deve se esquecer, portanto, de que, nas organizações do terceiro milênio, são as pessoas que farão a diferença, estando o capital intelectual dessas organizações centrado no conhecimento das pessoas. Perceba, então, o papel primordial das pessoas na definição da cultura de qualquer organização. Afinal são elas que a promovem.

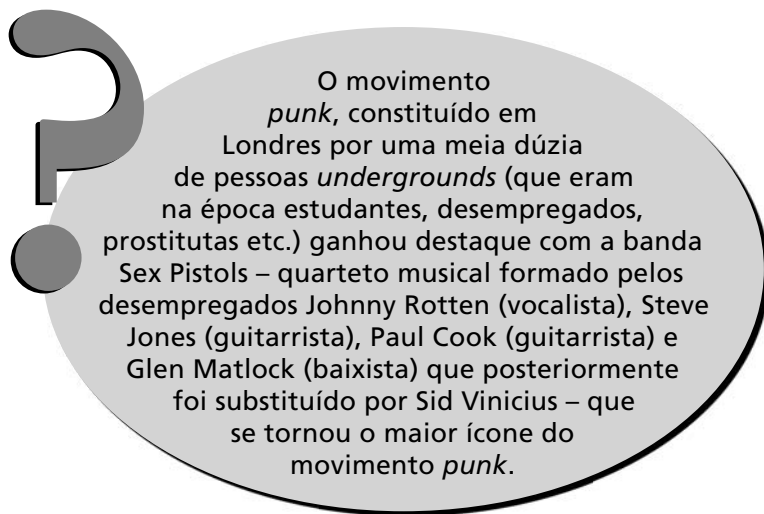
Existem alguns componentes culturais como mesma língua, padrões de comportamento e valores, que caracterizam a cultura de um país. No entanto, se você analisar regionalmente, verificará diferenças em relação a hábitos alimentares, vocabulário, comportamentos.

A esse conjunto de padrões de comportamento, crenças, interesses etc. próprios de um determinado grupo social, étnico ou econômico, que geralmente não é partilhado pela sociedade global em que o grupo se encontra integrado e pela cultura nela dominante, denominamos *subcultura*. Refere-se a um grupo de pessoas com características distintas de comportamentos e credos que os diferenciam de uma cultura mais ampla da qual elas fazem parte. Pode se destacar devido à idade de seus integrantes ou por sua raça, etnia, classe e/ou gênero. As qualidades que determinam uma subcultura como distinta podem ser de ordem estética, religiosa, ocupacional, política, sexual, ou por uma combinação desses fatores.

Como exemplo de uma subcultura você deve lembrar-se claramente do movimento *punk* que, se ainda estivesse vivo, estaria completando 30 anos de vida.

**CULTURA
ORGANI-
ZACIONAL**

É o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização, refletindo a mentalidade que predomina na organização.



A filosofia do movimento *punk* era a do “se você não gosta do que existe, faça você mesmo”. Com base nessa filosofia, os adeptos do movimento passaram a criar as próprias vestimentas, a moda e a própria música. O visual, conhecido ainda hoje, é composto por cabelos coloridos e espetados, roupas rasgadas, jaquetas de couro, geralmente tacheadas, camisetas pretas, braceletes de aço ou cobre tacheados, alfinetes de segurança presos à roupa ou dependurados no nariz e nas orelhas.

Essa filosofia atingiu todas as classes sociais, jovens de diferentes grupos socioeconômicos, origens e países, havendo identificação imediata com o movimento, como forma de negação e de revolta.

São exemplos também de subculturas os grupos étnicos (nacionalidades), religiosos, etários, raciais e regionais (regiões geográficas).



Figura 5.2: Maracatu é uma dança típica do Nordeste.

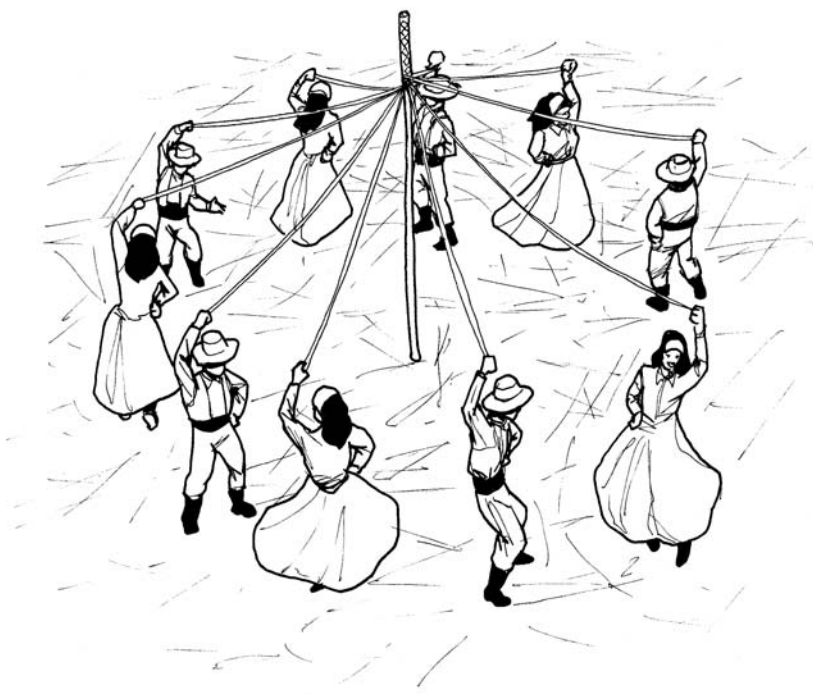


Figura 5.3: A Dança Pau de Fitas – tradição em Santa Catarina.

Você pôde perceber que cada comunidade representa uma subcultura, que se organiza de forma mais ou menos autônoma, em torno de algum interesse comum.

Isso significa dizer que uma subcultura é uma cultura em que os componentes não seguem as regras da cultura dominante, vivem em uma contracultura, que é um movimento de rebelião contra a cultura hegemônica e que representa um prospecto da cultura de uma sociedade alternativa. E é pela negação da cultura dominante, que tem como base outros valores e ideologias, que surge a **CONTRACULTURA**.

CONTRACULTURA

A contracultura também pode ser vista como uma manifestação, por parte de grupos maiores ou menores, de cunho reacionário contra valores culturais tradicionais, que revelam insatisfação. Daí a busca por inovação.

Foi na década de 1960, nos Estados Unidos, que o conceito de contracultura teve sua origem. Os precursores dessa revolução contracultural foram os chamados *beatniks*, que tinham como característica mais importante o inconformismo com a realidade do começo da década de 1960. Os líderes desse movimento, que serviu de base para o movimento *hippie*, foram Jack Kerouac, Allen Ginsberg e William Burroughs.

Você pode entender a contracultura como um movimento de contestação de caráter social e cultural que nasceu e ganhou força, principalmente entre os jovens com um espírito mais liberal. O que aconteceu foi um estilo de mobilização e contestação social, em que estes jovens promoveram uma inovação de estilos, e se voltaram para o anti-social aos olhos das famílias mais conservadoras permitindo, assim, o surgimento de novos meios de comunicação em massa.

O que a contracultura plantou foi uma nova idéia de família, de casamento, das relações sexuais; uma nova atitude frente à natureza, para com o próprio corpo e para com Deus. Ela cobrou uma adequação da superestrutura às mudanças na infra-estrutura do mundo ocidental.

A partir desses fatos foi difícil ignorar-se a contracultura como forma de contestação radical, uma vez que rompia, praticamente, com todos os hábitos consagrados de pensamentos e comportamentos da cultura dominante da época.

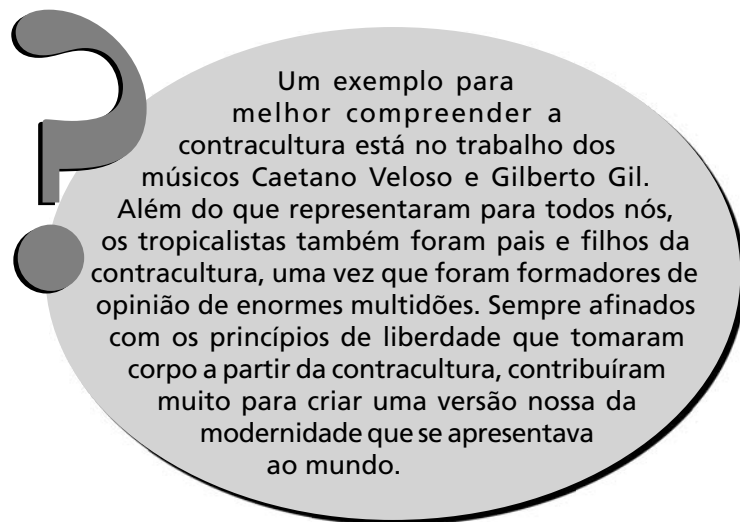
Você sabia que o principal e mais influente movimento de contracultura já existente foi o movimento *hippie*? Que os *hippies* se opunham radicalmente aos valores culturais considerados importantes na sociedade como o trabalho, o patriotismo e nacionalismo, a ascensão social e, até mesmo, a “estética padrão”?



Figura 5.4: A influência do movimento *hippie* para a formação da contracultura.

Deve ter ficado claro para você que a sociedade, desde sua constituição, cria suas convenções às quais estamos sujeitos desde o nosso nascimento, até a morte. No entanto, é possível, ao longo de nossa existência em sociedade, por meio de reflexões, questionarmos esse conjunto de valores impostos a todos, sendo possível, a partir desse questionamento, como indivíduos, passarmos a pôr à prova a validade das instituições e das convenções criadas por nós mesmos.

E você? Já tomou uma atitude contracultural quando questionou os moldes determinados pela nossa sociedade? Você já foi de encontro a essa rede de convenções e instituições impostas pela sociedade, tentando modificá-las de algum modo, a fim de sair dessa rede?



Entenda que é, exatamente por sua contemporaneidade, que os temas levantados pela contracultura não “caducaram”. Ela cobrou dos indivíduos uma nova maneira de pensar e sentir; uma nova sensibilidade para os homens; sensibilidade que, hoje em dia, é mais do que nunca determinada pela história.

Atividade 1

Margareth foi educada em uma família de classe média, de padrões tradicionais para a época (década de 1970).

Ao atingir os 19 anos, Margareth resolveu aderir ao movimento *hippie*, causando um enorme sentimento de tristeza à sua família.

1. Relacione alguns hábitos e comportamentos de Margareth ao aderir a esse movimento e que podem ter causado tanta tristeza à sua família.

2. Como você classificaria o movimento cultural ao qual Margareth aderiu? Justifique.

Resposta Comentada

Ao aderir ao movimento hippie, Margareth rompeu com os padrões tradicionais da sociedade, passando a usar uma linguagem própria, negando instituições há muito estabelecidas como, por exemplo, o casamento, fazendo apologia da liberdade sexual, usando roupas extravagantes e cabelos arrepiados entre outras posturas.

Desse modo, Margareth passou a pertencer ao movimento conhecido como contracultura, cuja característica maior é o rompimento com as convenções e instituições já estabelecidas.

AS ORGANIZAÇÕES E AS INSTITUIÇÕES

Você já parou para pensar que passa ou passará a maior parte de seu tempo em organizações e que quase todo o processo produtivo se realiza por meio delas? Você depende das organizações para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita. Por sua vez, as organizações existem por serem mais eficientes do que indivíduos agindo independentemente.

No entanto, há uma diferença fundamental entre as organizações criadas com o fim específico de otimizar meios para cumprir uma tarefa ou realizar objetivos, chamadas organizações instrumentais, e os sistemas organizacionais que reproduzem padrões sociais relevantes para a sociedade, as chamadas organizações institucionalizadas, ou simplesmente instituições. No primeiro grupo, enquadram-se a maioria das empresas, enquanto as grandes corporações, isto é, aquelas de grande porte como, por exemplo, as multinacionais, órgãos públicos, hospitais e universidades fazem parte do segundo grupo.

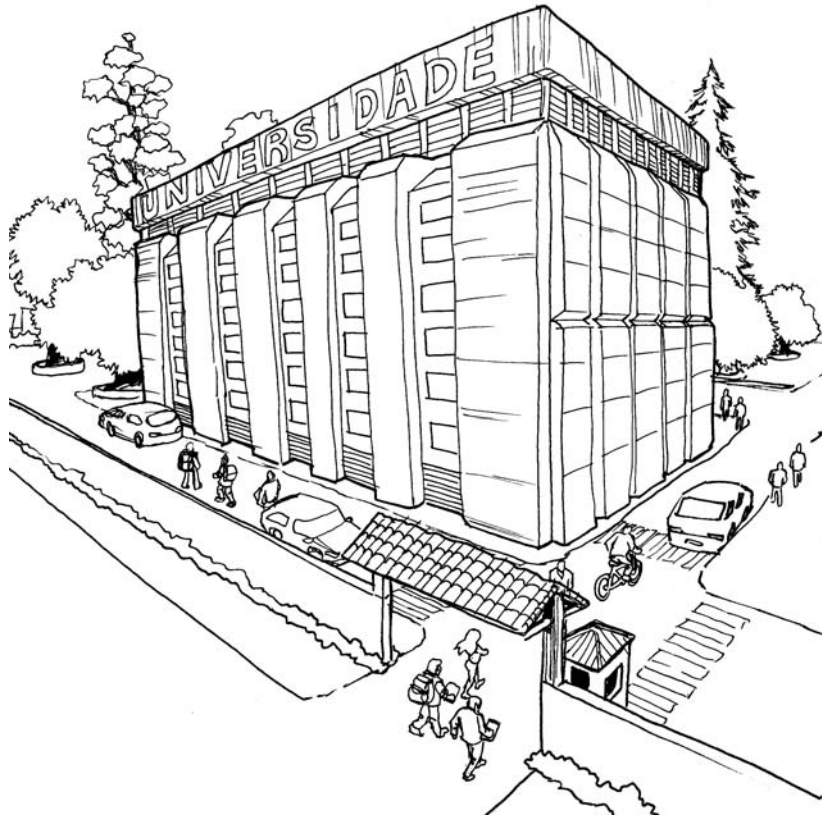


Figura 5.5: As universidades são organizações institucionalizadas.

Como exemplos de organizações institucionalizadas você deve pensar nas universidades, nas ONGs, na IBM, no McDonald's, nas Igrejas, nos Sindicatos, nas Organizações Virtuais. Como tal, essas instituições incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade e são produto de necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, preocupados não apenas com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e duração.

Essas organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis que, deliberadamente, permeiam todos os aspectos da vida moderna, criadas para a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos estáveis entre si, no intuito de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas. Ou seja, elas são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, caracterizada por um crescente padrão de vida.

Como você viu, além de ser considerada um sistema aberto, um sistema social, em interação com o ambiente, a organização pode ser vista como um **SISTEMA SOCIOTÉCNICO** estruturado. Essa forma de visualizar a organização, estabelecida por Trist e outros cientistas sociais do Tavistock Institute, de Londres, parece um passo mais significativo para a compreensão do ambiente organizacional.

O sistema técnico abrange procedimentos a serem implementados, incluindo o equipamento a ser utilizado, as ferramentas e as técnicas operacionais. Entretanto, o subsistema técnico, aquele que surge após a implementação dos procedimentos, por si só não é suficiente para que as tarefas sejam realizadas com sucesso.

Assim, você verifica que os subsistemas técnico e social se inter-relacionam, influenciam-se mutuamente e interdependem. Portanto, não há como definir a organização apenas como sistema técnico ou apenas como sistemas sociais.

Você precisa ter a consciência de que os dois subsistemas, técnico e social, não podem ser considerados separadamente, mas sim no contexto da organização como um todo. Qualquer mudança em um dos subsistemas trará, inevitavelmente, conseqüências para o outro.

É fácil então, para você, concluir que a diferença fundamental entre organização e instituição está na sua organicidade, o que significa que as instituições se comportam como um organismo vivo, que nasce, cresce, amadurece, reproduz, envelhece e morre; têm sua história e identidade próprias e são capazes de inovar e transmitir idéias e valores a outras organizações.

Em um **SISTEMA SOCIOTÉCNICO**, as tarefas e conjunto de tarefas são planejadas considerando-se, preferencialmente, grupos de indivíduos e não trabalhadores, devendo-se tratar a relação dos indivíduos com suas tarefas, e a relação desses indivíduos entre si, o relacionamento interpessoal.

Atividade 2

Uma organização institucionalizada, por natureza, é um sistema aberto ou fechado? Justifique.



Resposta Comentada

Como a organização institucionalizada está em constante interação com os meios que a cercam, sofrendo influências de forças tanto internas como externas, devemos considerá-la como sendo, por natureza, um sistema aberto. Ou seja, cada organização interage com seu ambiente externo e com as demais organizações nele contidas, recebendo insumos, analisando-os e liberando-os como resultados. Ao considerar a organização como um sistema fechado, estaria afirmando que a mesma não realiza intercâmbio com o seu meio externo, tendendo necessariamente para um progressivo caos interno, desintegração e, conseqüentemente, a morte do negócio.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Certamente você já deve ter notado que não existem duas organizações iguais e que elas são diferentes entre si, apresentando enorme variabilidade. Contudo, é bom que compreenda que elas apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos. Estas classificações, denominadas tipologias das organizações, permitem uma análise comparativa das organizações por meio de uma característica comum ou de uma variável relevante.

Poderia esboçar para você vários raciocínios filosóficos e sociológicos em cima das estruturas organizacionais. Essas organizações são altamente diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam.

A fim de que você consiga fazer uma análise comparativa, veja a tipologia das organizações de Amitai Etzioni e Blau e Scott, segundo Maximiano (2004).

São características das organizações, segundo a tipologia de Etzioni:

- são unidades sociais que controlam seus membros;
- são planejadas e estruturadas e revêem as suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados;
- têm um controle informal não adequado, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar;
- promovem uma distribuição de recompensas e sanções para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Cada tipo de controle provoca um padrão de obediência em função do tipo de interesse em obedecer ao controle.

As organizações são classificadas, ainda segundo Etzioni, com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes.

a) Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. A força é utilizada como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetivos da organização. Exemplos: os campos de concentração, prisões, instituições penais etc.

b) Organizações utilitárias: o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. A remuneração é a base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente “calculativo”, baseado quase que exclusivamente nos benefícios que esperam obter. Exemplos: o comércio e as corporações trabalhistas.

c) Organizações normativas (também chamadas voluntárias): o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização.

O controle moral é utilizado como a força principal de influência sobre os participantes. Estes têm um alto envolvimento “moral” e motivacional. Exemplos: igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

Você percebeu que a tipologia de Etzioni (**Quadro 5.1**) é muito utilizada em face da consideração que faz sobre os sistemas psicossociais das organizações. Contudo, uma desvantagem é que dá pouca consideração à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controle.

Quadro 5.1: Tipologia das organizações de Etzioni, baseada nos tipos de controle

Tipos de organização	Tipo de poder	Controle Utilizado	Ingresso e permanência dos participantes através de	Envolvimento pessoal dos participantes	Motivação
Coercitiva	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo	Negativa Punições
Normativa	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Auto-expressão
Utilitária	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	Benefícios e vantagens

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 232).

Já Peter M. Blau e W. Richard Scott, de acordo com Maximiano (2004), apresentam uma tipologia das organizações baseada no beneficiário principal, ou seja, aquele que se beneficia com a organização. Os benefícios para a parte principal constituem a essência da existência da organização. Para eles, existem quatro categorias de participantes que se beneficiam de uma organização formal:

- os próprios membros da organização;
- os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização;
- os clientes da organização;
- o público em geral.

Em função dessas categorias de beneficiário principal que a organização visa atender, Blau e Scott dizem existir quatro tipos básicos de organizações (**Quadro 5.2**):

- associações de benefícios mútuos – os beneficiários principais são os próprios membros da organização como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.
- organizações de interesses comerciais – os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte dos dirigentes e acionistas das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada.
- organizações de serviços – um grupo de clientes é o beneficiário principal, como, por exemplo, hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.
- organizações de Estado – o beneficiário é o público em geral, como, por exemplo, a organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

Quadro 5.2: Tipologia das organizações de Etzioni, baseada nos tipos de controle

Beneficiário principal	Tipo de organização	Exemplos
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organização jurídica e penal

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 232).

Chiavenato (2000) chama atenção para o fato de que, da mesma forma como acontece com a tipologia de Etzioni, a classificação de Blau e Scott não fornece informações a respeito das diferentes tecnologias, estruturas e sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações.

Atividade 3

A fim de identificar qual a tipologia de uma determinada empresa, que aspectos deveriam ser considerados? Enumere-os, de forma sucinta, considerando, para tanto, o que foi apresentado em nossa aula.

Resposta Comentada

É preciso verificar se é uma unidade social que controla seus membros; como as revisões são planejadas. Se estruturada em suas realizações de acordo com os resultados; se o controle informal é adequado; qual a distribuição de recompensas e sanções impostas para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens; se os beneficiários principais são os próprios membros, os proprietários ou acionistas, os clientes, ou o público em geral.

MUDANÇAS E INTERDEPENDÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES COM A SOCIEDADE

Você já percebeu que o conceito de ambiente organizacional está relacionado à interação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação.

Muitas mudanças no ambiente organizacional são decorrentes das alterações nas estruturas organizacionais, antes muito hierarquizadas (estrutura vertical); o uso das tecnologias da informação e comunicação provocou uma ruptura no processo de comunicação, fazendo com que as estruturas passassem a ser vistas pela perspectiva horizontal.

Com o fluxo da comunicação, oriundo do uso intensificado das novas tecnologias da informação e comunicação, a estrutura

organizacional é alterada, modificando a realização dos processos e, até mesmo, afetando a relação das pessoas por meio da comunicação efetuada em redes de computadores.

De acordo com Bridges (1997), estas mudanças estão, em geral, relacionadas aos desenvolvimentos tecnológicos. A tecnologia interfere nas mudanças de três maneiras diferentes:

1. as pessoas são forçadas a aprender novas e completas formas de fazer as coisas ou de se comunicar;
2. essas transformações possibilitam rápidas modificações em produtos e serviços e até obrigam outras organizações a acompanhar o progresso;
3. a comunicação aperfeiçoada significa que mudanças, antes visíveis apenas localmente, são agora experimentadas simultaneamente em toda parte.

Nesse contexto, é válido que você perceba a importância do perfil de cada pessoa e a pluralidade em preservar a diversidade, seja ela cultural ou educacional.

As pessoas nas organizações compartilham uma grande variedade de inter-relações. Seu trabalho pode exigir que se relacionem, troquem, aprendam e ajam de acordo com determinados padrões ou regras de convivência. Tais regras podem ser específicas de cada grupo em particular ou de cada organização em que estão inseridas. Nesse contexto, o grupo influencia e é influenciado em um processo chamado socialização.

As organizações existem em um contexto que denominamos ambiente. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos.

Como você viu, é real a interdependência entre a empresa e outros tipos de instituições como, por exemplo, de atividades educacionais, filantrópicas, religiosas, associativas, profissionais, visto que esses diferentes contextos ambientais são visitados e revisitados pelos indivíduos que atuam na empresa e, portanto, recebem toda a influência cultural dessas ‘sociedades’, levando-a para o ambiente organizacional.

Você aprendeu que nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente, pois depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. E que essa interdependência das organizações com a sociedade existe, em geral, em função das complexas interações entre elas.

Portanto, atente para a relevância do aspecto da tecnologia. O computador trouxe, além da automação na fábrica e no escritório, novos padrões de complexidade, competitividade e mudanças constantes em todos os empreendimentos e atividades humanas.

Desse modo, a tecnologia é, sem dúvida alguma, uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, pela qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas, à proporção que integra pesquisa desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para atingir objetivos organizacionais.

Ao explicar como a variável tecnológica atua sobre a organização, Hall (1984) salienta que um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas, uma vez que assim que novas idéias deixam de ser propriedades privadas de um indivíduo ou organização, começam a circular e se tornam parte do ambiente.

Nesse contexto, é bom destacar que a informação e o conhecimento possuem real importância para as organizações contemporâneas. A partir da gestão dos processos de informação e de conhecimento, é possível às organizações:

- adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Não há dúvida, então, quanto ao entendimento de que as organizações por sofrerem pressões e, ao mesmo tempo, pressionarem os diferentes ambientes sociais são uma forma de sociabilidade produzida, transmitida, partilhada e renovada.

Atividade 4



Você foi convidado a assumir a direção de uma empresa, cujo diretor anterior tinha uma linha de ação voltada para padrões tradicionais de gestão empresarial. Desse modo, o processo de socialização da empresa estava bastante prejudicado.

Que mudanças você pode implementar para que a empresa se adapte às condições do ambiente, de forma inovadora e criativa, buscando interagir com a sociedade e atingir, assim, os seus objetivos?

Resposta Comentada

Antes de tudo, seria importante mudar a cultura da empresa para, em seguida, proceder a mudanças operacionais como, por exemplo, a implementação da moderna tecnologia. O uso de computadores e das inovações tecnológicas vão exigir uma reciclagem dos funcionários. A partir daí, então, vai haver a interação com outras empresas, facilitando a socialização e a inserção da sua empresa na sociedade moderna.

SINDICATOS E AS RELAÇÕES TRABALHISTAS

Você já deve saber que os conflitos no mundo do trabalho vêm de longe e que as tentativas de encontrar mecanismos que pudessem estabelecer o equilíbrio de forças entre as partes, representadas pelas organizações de trabalhadores, já eram um fato na Roma antiga.



Recomendo que você assista ao filme *Spartacus*, do diretor Stanley Kubrick (*Laranja mecânica*), com o ator Kirk Douglas, em que são retratados os esforços de um gladiador que se revolta contra a opressão dos nobres romanos. Ele organiza uma rebelião de trabalhadores, durante o Império Romano, para reivindicar melhores condições de trabalho, a conquista de uma vida mais digna e respeito ao ser humano trabalhador, na época submetido ao regime de escravidão.

Como já foi dito anteriormente, as organizações operam em um ambiente turbulento e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definhar e até a desaparecer.

Diante disso, ainda nos dias atuais, você poderá perceber, cada vez mais forte, a luta das pessoas pelos seus direitos e a progressiva melhora das condições de trabalho, de vida, de saúde e de segurança.

Note que a história das sociedades é marcada pela luta entre explorados e exploradores. Isso ocorreu no sistema escravista, com o modo de produção asiático, no feudalismo e ocorre até hoje no capitalismo. Entretanto, tenha especial atenção a esse último sistema econômico, que é onde a luta de classes atinge a sua plenitude.

Você sabe que é dessa luta cotidiana, inerente ao capitalismo que surgem as primeiras formas de organização dos trabalhadores, nascendo assim os sindicatos; organizações formais de pessoas assalariadas com o objetivo de “fazer acontecer” vantagens para seus associados ou para o conjunto de pessoas filiadas, mediante negociações com as empresas e o Estado, pressões políticas e outros meios de atuação.

Vale esclarecer que o sindicalismo brasileiro teve sua origem nas angústias e decepções das pessoas, que desencadearam greves e ações de cunho administrativo e, principalmente, político. Com competência legal para representar suas categorias na base territorial de sua atuação, os sindicatos são necessários para validar toda norma coletiva, que pode ser de três naturezas: dissídios coletivos, convenções coletivas ou acordos coletivos.

De acordo com o Artigo 511 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o trabalhador não pode ser impedido pelo empregador de organizar e/ou participar de sindicatos.

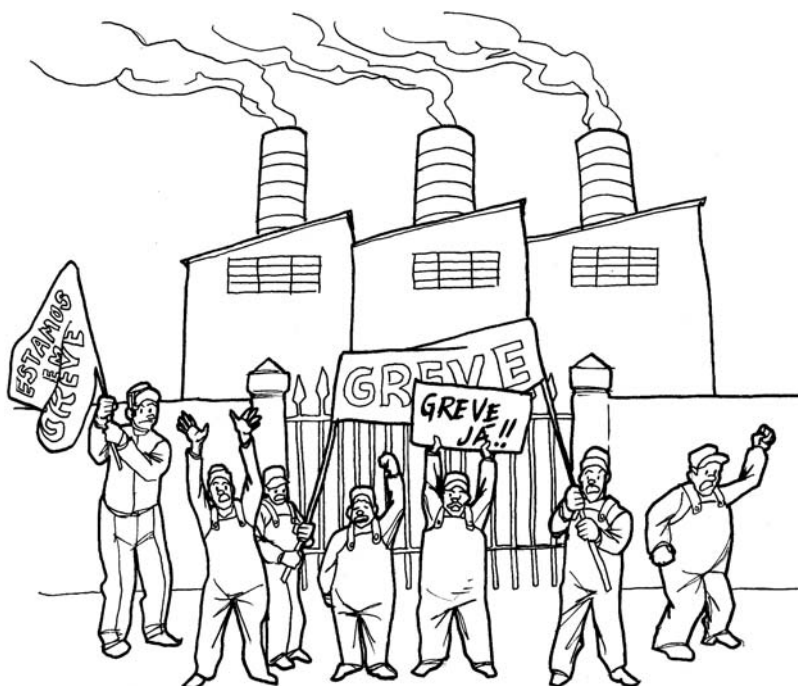


Figura 5.6: Trabalhadores sindicalizados ganham força.

Você já entendeu que os sindicatos representam seus associados, o conjunto de várias pessoas de uma mesma área de atuação. São formados por pessoas jurídicas de direito privado que têm base territorial de atuação e são reconhecidos por lei como representantes de categorias de trabalhadores ou de empregadores; funcionam a partir da associação de trabalhadores pertencentes a uma mesma categoria profissional ou de empresas ou entidades que atuam em um mesmo ramo de atividades.

Isso significa dizer que os sindicatos representam empregados e empregadores, especialmente nos assuntos relacionados a salários, benefícios, promoções, condições de trabalho, alimentação e segurança de emprego.

Pessoas buscam melhores condições de trabalho, entre outras reivindicações. Dessas reivindicações você observará o que chamamos relações trabalhistas, ou seja, um sistema constituído por um conjunto de regras influenciado pelos interesses do grupo dominante.

Agora que você já compreende o significado dos sindicatos, seria interessante que conhecesse suas atribuições exclusivas:

- representar os interesses da categoria perante autoridades administrativas (prefeituras, governadores, secretários de estado e municipais, delegados regionais do trabalho etc.) e o judiciário (presidentes dos tribunais e juízes em geral);
- celebrar convenções coletivas de trabalho;
- eleger ou designar os representantes da categoria respectiva ou profissão liberal;
- colaborar com o Estado, como órgãos técnicos e consultivos, para a solução de problemas relacionados com a categoria profissional que representam;
- recolher e administrar as contribuições de todos aqueles que participam da categoria profissional representada;
- fundar e manter agências de colocação e recolocação profissional (sindicatos profissionais).

Ficou evidente, então, a importância da organização sindical no fortalecimento de sua estrutura organizacional, a fim de promover uma melhor dinâmica em suas muitas ações por uma qualidade de vida excepcional para os seus sindicalizados.

Nesse contexto, o sindicalismo nada mais é que um meio eficiente de afirmação da consciência de autodeterminação dos sindicatos para negociar melhores condições de trabalho, reagindo às imposições patronais fundadas na valorização da pessoa como simples fonte de energia economicamente aproveitável para a produção.

Como você bem sabe, as pessoas são o principal capital em uma organização, devendo então serem valorizadas. Por isso, interessa também, ao mundo das organizações, um sindicalismo forte, porque será mais simples discutir e negociar. A confrontação já não mais interessa, sendo a negociação o caminho natural.

Você sabia que foi em 12 de maio de 1978 que estourou a primeira greve do ABC na fábrica da Scania, onde as pessoas reivindicavam um índice maior de reajuste salarial? Alguns dias depois, a greve estourou na Ford e, em seguida, em 90 outras indústrias do ABC. Dois meses depois, meio milhão de trabalhadores em cerca de 400 indústrias do Estado de São Paulo haviam entrado em greve. Era o começo do fim da ditadura militar. Nada se explica, na história recente do Brasil, sem essas fulminantes greves do ABC e a “República de São Bernardo”.

Atividade 5



Marcus Vinícius começou, em 12 de março deste ano, o treinamento na empresa em que foi contratado, disputando duas vagas com mais de 100 candidatos. Era um sonho para Marcus. Mas este sonho pouco depois viraria quase pesadelo. Passados 15 dias de treinamento, começou a trabalhar como auxiliar de almoxarifado no setor financeiro, no Terminal de São José. Cerca de 10 dias depois, foi cobrir férias de um colega. No dia 13 de abril foi demitido sob a alegação de “não ter perfil para o trabalho”. Indignado, Marcus buscou seus direitos, tentou conversar com a supervisora que o demitira, procurou o RH, e, finalmente, o sindicato. Dia 15, em reunião com a empresa, o **Sindicato UNIFOR** conseguiu a reavaliação da demissão. Marcus foi reintegrado ao trabalho dia 22, lotado no Setor de Almoxarifado. Doze dias se passaram entre a demissão e a vitoriosa negociação. De que maneira esse fato ressalta a importância do sindicato?

Resposta Comentada

Trata-se de um caso típico que mostra como a luta cotidiana dos trabalhadores leva a vitórias imediatas, mas também a longas batalhas, que podem deixar cicatrizes. No caso do trabalhador Marcus Vinícius, ficou claro que o sindicato existe para representar os trabalhadores, fazendo acontecer a recolocação do mesmo, mediante pressão e negociação com a empresa. Ficou claro, também, que foi no sindicato que o funcionário encontrou abrigo na hora de dificuldade. Não há como negar o papel vital que os sindicatos desempenham na sociedade e a importância para os trabalhadores em participarem, porque nunca se sabe o que a história reserva. O fato ocorrido com o funcionário Marcus mostrou claramente que o confronto não interessava para a organização. O trabalhador teve seus interesses devidamente representados pelo sindicato.

CONCLUSÃO

Você viu que a organização não tem vida própria, pois é criada por pessoas e que são elas e os seus relacionamentos que estimulam a vida na organização e respectivamente a transformam.

Viu, ainda, que nas organizações convivem pessoas impulsionadoras das mudanças em todos os sentidos; que aprendem por maneiras diver-

sificadas, muitas vezes fazendo-se necessário serem estimuladas para compartilhar o aprendizado com intuito de beneficiar os demais envolvidos nas organizações e na sociedade.

Observou, também, que o ser humano e sua singularidade provocam a diferença em qualquer ambiente, seja o de trabalho, o educacional, ou ainda, o familiar.

Assim, em decorrência do contexto sociopolítico, as organizações precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, que tem apresentado novas características, incluindo o nível de informação mais elevado e maior consciência social de sua importância.

Neste contexto, ao conhecer quais as mudanças e detectar determinadas rupturas de valores referentes aos aspectos do ambiente organizacional, você poderá notar que tudo está centrado em pessoas envolvidas na realização de atividades e tarefas e que, ao utilizarem novas tecnologias da informação e comunicação, efetuam movimentos de interação e integração social.

Você viu, ainda, que se trata de um momento centrado na transformação, em que predomina a consistência no repensar de valores e, principalmente, a criação de condições favoráveis ao relacionamento das pessoas, o que irá permitir o aprendizado e o crescimento do ser humano, favorecendo um novo direcionamento que, certamente, evitará a alienação.

Atividade Final

Considerando as características de organizações institucionalizadas e as instrumentais, marque, dentre as alternativas abaixo, aquelas que representam organizações institucionalizadas. Justifique sua resposta.



(a)	Um dos maiores formadores de mão-de-obra do país, com 34 mil funcionários, a empresa McDonald's, todos os anos, realiza o sonho do primeiro emprego de milhares de jovens. Atualmente, cerca de 70% dos atendentes tiveram sua primeira oportunidade profissional no próprio McDonald's. Do atual quadro de funcionários, 87% têm menos de 21 anos de idade, o que consolida a imagem da empresa em ser um grande gerador de postos de trabalho para jovens no país.
(b)	Entre os acenos do governo para resolver a crise aérea, está a possibilidade de abrir o capital da Infraero, estatal responsável por administrar os aeroportos do país. Ainda não se sabe se isso realmente acontecerá, mas esse é apenas um exemplo de empresa pública que, recentemente, manifestou sua intenção de captar recursos por meio de emissões primárias ou secundárias de ações. Circularam, ainda, notícias de que estavam se preparando para fazer ofertas públicas o Banco do Brasil; a mineira Copasa e a fluminense Cedae – as duas últimas da área de saneamento.
(c)	A Associação dos Profissionais em Fotografia – Aprofoto, entidade civil sem fins econômicos, políticos ou outros, destina-se única e exclusivamente, a zelar pelos interesses morais, culturais e materiais dos fotógrafos profissionais, independentemente da formação acadêmica, mas sim fundamentada na experiência, tempo de atividade, portfólio rico em trabalhos que demonstram talento, técnica e experiência em cada segmento do trabalho fotográfico.

Resposta Comentada

As alternativas "a" e "c" são organizações institucionalizadas, uma vez que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade; são produto de necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, preocupados não apenas com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e duração; são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos estáveis entre si, no intuito de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.

A alternativa "b" diz respeito à organização instrumental, criada com o fim específico de otimizar meios para cumprir uma tarefa ou realizar objetivos.

RESUMO

O trabalhador está inserido em um cenário atual em que novas formas de trabalho nas organizações têm se apresentado. Pessoas deixam contribuições nas organizações. No entanto, estas contribuições transformam-se em comportamentos da cultura das organizações. A constituição da sociedade vem acompanhada de convenções. Em face da necessidade de as pessoas compartilharem inter-relações das mais variadas, com seu trabalho, tem se tornado necessário o compartilhamento de recursos dos mais diversos. Sendo assim, é permitido ao ambiente organizacional receber influência cultural de todas essas pessoas. Ao longo da existência do homem em sociedade, o conjunto de valores impostos aos seres humanos passa a ser questionado, o que ocasiona indagações maiores sobre as convenções criadas pelos próprios indivíduos e pelas instituições. Assim, estabelecem-se tipos de organizações. As mudanças no ambiente organizacional decorrem de alterações nas estruturas organizacionais, que estão, de modo geral, relacionadas ao desenvolvimento tecnológico. Também em função do ambiente turbulento, muitos são os interesses a serem administrados e é nesse jogo de interesses que surgem os sindicatos, a fim de representarem seus associados, que esperam apenas melhores condições de trabalho e maior valorização das pessoas nas organizações.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar as particularidades do comportamento humano nas organizações e sua interdisciplinaridade com as influências socioculturais no ambiente interno e externo da organização. Você tomará conhecimento de como se dá a relação de intercâmbio entre a organização e o indivíduo pelo contrato psicológico de trabalho. Poderá, ainda, perceber como acontecem as mudanças sociais e a socialização de novos grupos, bem como entenderá a importância do relacionamento da empresa com o meio ambiente. Até a próxima aula!

O sentido do trabalho

Metas da aula

Apresentar conceitos de contrato psicológico de trabalho, socialização e ambiente; apresentar a importância de ajustamento das organizações ao ambiente.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer a importância do contrato psicológico de trabalho;
- 2 identificar os tipos de ambiente organizacional: macroambiente e microambiente;
- 3 descrever o ambiente das empresas e suas características principais.

objetivos

Pré-requisitos

A fim de que você possa compreender melhor as relações entre o funcionário e a sua organização e a influência do ambiente nessas relações, sugerimos que releia alguns pontos das Aulas 15, 16 e 17 da disciplina História do Pensamento Administrativo (HPA).

INTRODUÇÃO

Ao iniciar a discussão sobre o significado do trabalho, é importante que você saiba que a história do trabalho começa quando o homem buscou os meios de atender suas necessidades. Historicamente, essa busca se reproduz em toda ação humana a fim de que o homem possa continuar sobrevivendo. Na medida em que a satisfação é atingida, ampliam-se as necessidades a outros homens e criam-se as relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho que fica, então, subordinado a determinadas fontes sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas.

Pessoas entram nas organizações em diferentes idades, vindas de vários campos culturais, possuindo diversas qualidades e em diferentes momentos de suas carreiras. As diferenças entre as pessoas exigem formas de ajustamento dos comportamentos à vida organizacional.

Os problemas individuais de ajustamento à vida organizacional se complicam ainda mais por causa das relações com as quais a pessoa se envolve no trabalho. Independentemente do tamanho da organização, pessoa alguma trabalha só.

Nesse contexto, para que as organizações consigam a contribuição total dos indivíduos no ambiente de trabalho, é imprescindível compreendê-los, detectar suas motivações e acionar meios para envolvê-los e comprometê-los nas situações de trabalho. O engajamento do homem no trabalho se dá a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, que o que quer e que o que precisa poderá ser atendido.

Com a discussão que iremos iniciar, você terá condições de observar que ignorar essas diferenças individuais significa permitir práticas que impedem a consecução das metas da organização.

O CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO

O comportamento no trabalho está cada vez mais vulnerável às profundas alterações no contexto organizacional, especialmente no que se refere ao comportamento do indivíduo com a sua organização empregadora, em uma época de relações de trabalho delicadas e de estímulo a que cada indivíduo construa e invista em sua carreira.

Esperamos que, com a discussão ora apresentada, você possa perceber como os contratos psicológicos exercem influência sobre o comportamento

dos membros de uma organização, bem como a importância dessas pessoas para o desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Não se esqueça de que para se tornarem mais competitivas, além de processos e tecnologias mais eficientes, as organizações passaram a necessitar de pessoas motivadas, o que torna a nossa discussão relevante.

Rosseau in Muchnsky (2004) descreveu o contrato psicológico como uma relação de intercâmbio entre os funcionários e a organização. Para o autor, não se trata de um contrato escrito formal entre as duas partes, mas uma relação implícita baseada em contribuições mútuas. Ele é a percepção que o funcionário tem das obrigações recíprocas com a organização. Os funcionários têm convicções a respeito das obrigações que a organização tem para com eles, bem como de suas obrigações para com a organização. Assim, os funcionários podem obter segurança no cargo e oportunidades de promoção, em troca de muito trabalho e de sua lealdade.



Figura 6.1: Contrato psicológico: relação de intercâmbio entre funcionário e organização.

Você pode perceber, então, que o contrato psicológico é, essencialmente, um conjunto de expectativas, uma vez que estabelece um acordo implícito de troca: de um lado o empregado dá sua energia e seu talento; de outro lado, a empresa paga e oferece resultados para satisfação das necessidades do empregado, ou seja, o contrato psicológico lida com as expectativas da organização sobre o indivíduo e suas contribuições para satisfazê-lo de forma dinâmica, influenciando-se contínua e mutuamente.

Dentro desse quadro, você pode perceber que a reciprocidade deve ser a chave em um contrato psicológico para que resultados aceitáveis sejam atingidos. Além disso, você também poderá entender um contrato psicológico como um conjunto de expectativas de um indivíduo em relação às relações de trabalho com a empresa. No entanto, chamamos sua atenção para o fato de que, para que exista um contrato psicológico saudável, é necessário que haja equilíbrio entre as contribuições feitas a favor da organização e as compensações obtidas em retorno e que essas contribuições digam respeito aos valores que um indivíduo traz para a organização (habilidades, esforço, tempo, criatividade, lealdade), recebendo em troca recompensas e benefícios (pagamento, formação, oportunidades, progresso na carreira).

A formação dessa relação de troca se inicia com o processo de recrutamento e seleção dos funcionários, e ela irá se prolongar durante todo o tempo em que for mantido o vínculo com a organização.

Os contratos psicológicos podem ser classificados em transacionais e relacionais.

Contratos transacionais são aqueles que apresentam termos de troca bem definidos, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos (ex.: aquecedores e resfriadores de ambientes) e as companhias que vendem esses equipamentos.

Exemplos: o funcionário receber o salário prometido; a relação de curto prazo do empregado temporário com a organização.

Contratos relacionais são menos definidos do que os transacionais. Seus termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização.

Exemplo: o funcionário espera ser tratado com respeito pelo superior; o empregado permanente tem esperanças de um relacionamento duradouro com a empresa.

Chamamos sua atenção para quando uma das partes percebe que a outra está deixando de cumprir as obrigações prometidas. Ocorre, então, a violação do contrato. Quando uma parte deixar de cumprir suas obrigações para com a outra parte, é natural que ocorra um desgaste tanto na relação quanto na crença da parte afetada nas obrigações recíprocas. Essas violações, quando por parte do empregador, podem afetar não apenas o que um funcionário acredita ser seu direito como também o que o funcionário se sente obrigado a oferecer em troca.

Muitas vezes acordos são rompidos sem que o empregado perceba; mesmo se confirmada cognitivamente, a percepção de violação está vinculada à interpretação dos fatos. O empregado sente-se desobrigado da lealdade e dos esforços extras, uma vez que as dimensões relacionais do contrato não mais são válidas.

Nesse contexto, se algum dos pontos esperados da relação se referir a aspectos de trabalho, então uma violação implica que o empregado terá menos motivos para dele obter satisfação. Ao entender que a empresa não valoriza sua contribuição, poderá incorrer em comportamentos de absenteísmo, declínio de atitudes positivas em relação à organização e mesmo a troca de emprego.

Tipo de violação	Definição	Exemplos
Treinamento e desenvolvimento	Ausência de treinamento ou experiência de treinamento em desacordo com o prometido.	"O treinamento de vendas foi prometido como parte integrante do treinamento de marketing. Ele jamais se concretizou."
Remuneração	Discrepância entre o salário, os benefícios e os bônus prometidos e os concedidos.	"Benefícios específicos foram prometidos. Ou não me foram dados ou tive de lutar por eles."
Promoção	Plano de carreira ou promoção descumprida.	"Prometeram-me que eu tinha uma boa chance de ser promovido a gerente em um ano. Embora eu tivesse recebido uma excelente avaliação de desempenho, não fui promovido no primeiro ano."
Feedback	Feedback e revisões inadequados em comparação com o que foi prometido.	"Não recebi as avaliações de desempenho prometidas."

Figura 6.2: Violação do contrato psicológico.

Fonte: Adaptado de MUCHINSKY (2004, p. 320).

Isso significa dizer que, quando o empregador deixa de cumprir uma promessa implícita, sua integridade é questionada, uma vez que o fator confiança sofre um abalo. Quando ocorre a violação de um contrato psicológico, aparecem sinais de que os motivos originais do empregador de construir e cultivar uma relação mutuamente benéfica foram mudados ou eram falsos desde o início.

Atividade 1

Marcelo foi contratado para trabalhar em uma empresa de alimentos. Foi assinado um contrato de trabalho determinando os direitos e deveres de ambas as partes. Além desse contrato real, existe um outro contrato em que as relações de trabalho entre empregador e trabalhador estão implícitas, isto é, não estão claramente explicitadas.

Responda:

a. Como você denomina esse contrato implícito?

b. Quais as características que compõem esse tipo de contrato?

c. Qual a importância desse contrato?

Resposta Comentada

a. Esse contrato não explícito é conhecido pelo nome de contrato psicológico.

b. Envolve expectativas de ambas as partes, de modo que o empregado se dedica com afinco, buscando atender à empresa e a suas expectativas pessoais; o empregador, por sua vez, oferece condições que permitam o desempenho eficaz do empregado.

c. Funcionário satisfeito é funcionário motivado e, conseqüentemente, é produtivo. Quanto mais produtividade, maior será a lucratividade.

AS MUDANÇAS SOCIAIS E A SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS GRUPOS

Com as mudanças que vêm ocorrendo no trabalho, uma nova tipologia vem sendo delineada, o que aumenta as dificuldades para sua análise. Nem sempre o trabalhador, na realização de suas atividades, sabe o que está fazendo e por que o faz. Da mesma forma, as condições ruins de trabalho não podem ser facilmente mensuráveis nem perceptíveis.

A sociedade tem procurado padronizar o processo de interação social, com o propósito de dotá-la de um significado construtivo, em que a coesão social seja estimulada, possibilitando, assim, atender às necessidades básicas de seus membros. É por meio da interação social que os indivíduos conhecem as regras que irão orientar sua entrada no corpo social, tomando conhecimento de sua interdependência com seus colegas de trabalho, sendo permitido assim que o sistema social seja construído segundo a natureza das interações simples e grupais que estão em contínua evolução. É por meio da socialização que se processa o desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização e fora dela.

Na organização, você pode perceber esse aspecto pelo bom desempenho nas comunicações, que devem ser cada vez mais eficazes e dinâmicas. Já na vida pessoal, o desenvolvimento deve ser no sentido de estar sempre se aprimorando, buscando cada vez mais conhecimento.

O principal agente da **SOCIALIZAÇÃO** primária é a família, que exerce a sua influência desde os primeiros tempos de vida do indivíduo. Outros agentes surgem mais tarde, como a escola e o grupo profissional.

SOCIALIZAÇÃO

Processo pelo qual ao longo da vida a pessoa aprende e interioriza os elementos socioculturais do meio, integrando-os à estrutura da sua personalidade sob a influência de experiências de agentes sociais significativos, adaptando-se, assim, ao ambiente social em que viver



Figura 6.3: Família – principal agente de socialização.

Um outro agente, como os grupos de amigos, exerce forte influência ao longo de toda a vida dos indivíduos. Alguns agentes de massa exercem uma socialização mais institucionalizada, repartindo entre si a difusão dos saberes, bem como dos valores e normas socialmente dominantes (caso da família e da escola), enquanto outros, como o grupo de amigos, a exercem de forma mais espontânea.

É preciso que você entenda a importância do papel dos grupos de amigos no processo de socialização, pois essas relações são permanentes e intensas na nossa trajetória de vida. Em alguns casos e, particularmente, nos jovens, essa interação induz à partilha de sentimentos e de afetividades, de valores, atitudes, normas e comportamentos, também na medida em que se verifique uma maior ou menor procura de identificação.

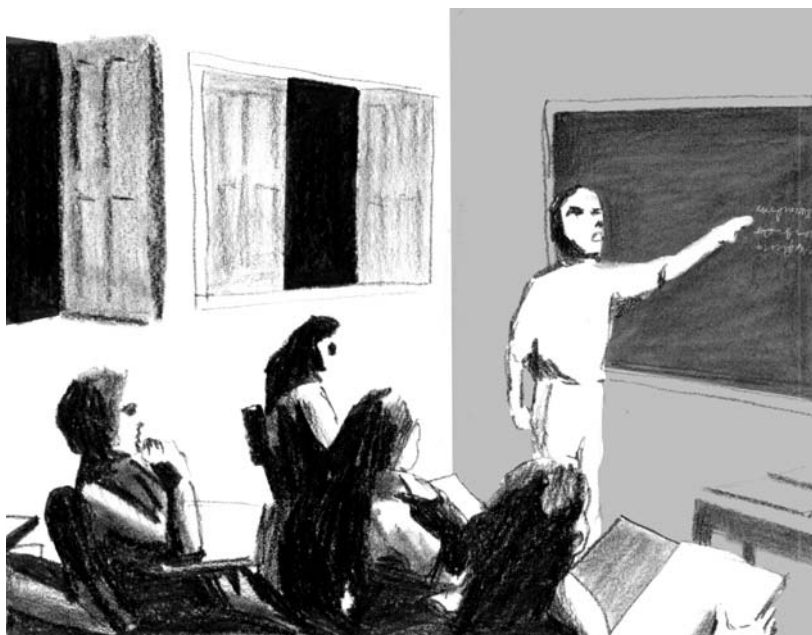


Figura 6.4: Socialização institucionalizada.

Desse modo, a aquisição dos valores e das normas do grupo se faz de uma forma “natural”, encontrando-se facilitada a sua ação socializante.



Figura 6.5: Agregados sociais.

Se grandes transformações sociais, econômicas e políticas ocorreram nas sociedades modernas, ainda que de forma descontinuada no tempo e no espaço, você deve refletir que isso se deve, em grande parte, a uma correspondência mais estreita entre a produção de bens, a ciência e a tecnologia. Somente assim é que foi possível criar “coisas que dificilmente teriam sido imaginadas na era pré-industrial” e a um ritmo verdadeiramente alucinante.

Viver em grupo significa respeitar os fatores de coesão que formam e controlam esse grupo, tais como valores sociais, a socialização e o controle social.

Os valores sociais são idéias, normas, conhecimentos, técnicas e objetos materiais em torno dos quais vão se condensando, pela interação social, opiniões e atitudes favoráveis com base, sobretudo, em opiniões positivas. No entanto, pode acontecer que a sociedade se encontre mergulhada numa crise generalizada de valores tradicionais. Em nossos dias, imperam novos valores como o enriquecimento rápido e sem obstáculos, o carreirismo feroz e sem ética, a pressão desmedida para o consumismo e a busca frenética pelo hedonismo sem barreiras.

Diante desse cenário, você observa que a insatisfação com os padrões no trabalho tem sido uma constante e que isso está se revelando pelas tendências de baixa produtividade e pelos indicadores clássicos da motivação humana tais como absenteísmo, passividade, rotatividade etc. Como consequência desse comportamento, as reivindicações dos trabalhadores já não mais se restringem à melhoria das condições de trabalho e de remuneração, uma vez que têm se ampliado para o questionamento da qualidade de vida no trabalho.

Você pode concluir, então, que é necessário modificar as concepções filosóficas que têm servido de fundamento às formas tradicionais de gestão e que a não-discussão e aplicação prática de novas concepções, num futuro próximo, redundarão em fonte geradora de conflitos cada vez mais agudos.

A EMPRESA E O AMBIENTE

A preocupação com o meio ambiente vem alterando profundamente o estilo de administrar, fazendo com que empresas incorporem procedimentos para a redução de emissão de afluentes, para a reciclagem de materiais, para o atendimento a situações de emergência e, até mesmo, para as análises do ciclo de vida dos produtos e de seu impacto sobre a Natureza. Tudo o que envolve e afeta os negócios torna-se inevitavelmente parte de seu ambiente, ou seja, a vizinhança natural, a história dessa vizinhança, as condições econômicas, as condições político-legais, os padrões de cultura e a sociedade como um todo. Em seu próprio ambiente, a empresa deve estar constantemente alerta para mudanças.

Poderia apresentar muitas definições do conceito de ambiente. No entanto, o tema básico está no enfoque dos fatores externos à organização. Uma das definições, por exemplo, trata o **AMBIENTE ORGANIZACIONAL** como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela”. Uma outra visão, mais ampla, é que o ambiente é “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. As outras definições são mais dirigidas, voltadas para instituições específicas ou forças que afetam o desempenho organizacional, porém sobre as quais as organizações têm pouco ou nenhum controle.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É composto de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o comportamento.

O ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação. Contudo, a análise aqui apresentada a você irá considerar somente os aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para sobreviver. Desse modo, o ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento.

Para que você melhor o compreenda, o dividiremos em ambiente geral, ou **MACROAMBIENTE**, que influencia todos os sistemas nele existentes, e ambiente operacional, **MICROAMBIENTE** ou **AMBIENTE DE TAREFA**, que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional.

O macroambiente é o ambiente genérico, comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns a todas as organizações. Veja, a seguir, as principais condições:

MACROAMBIENTE

Compõe-se de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social, por exemplo – que afetam todas as organizações.

MICROAMBIENTE ou **AMBIENTE DE TAREFA**

Refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, fatores como clientes; concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores.

- condições tecnológicas: o desenvolvimento que ocorre nas outras organizações influencia as organizações, provocando profundas mudanças, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovações;
- condições legais: constituem a legislação vigente que afeta direta ou indiretamente as organizações, auxiliando-as ou impondo restrições às suas operações;
- condições políticas: são as decisões políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal que influenciam as organizações e que orientam as próprias condições econômicas;
- condições econômicas: constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento econômico, de um lado, ou a retração econômica, de outro, e que condiciona fortemente as organizações;
- condições demográficas: são aspetos que determinam as características do mercado atual e o futuro das organizações, como taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade;
- condições ecológicas: são as condições relacionadas com o quadro demográfico que envolve a organização;

- condições culturais: a cultura de um povo penetra nas organizações pelas expectativas de seus participantes e de seus consumidores.

O microambiente, também denominado ambiente de tarefa, são os sistemas próximos à empresa que interagem com ela de maneira forte e permanente. Refere-se ao ambiente de operações de cada organização e é constituído por:

- fornecedores de entradas: são os fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (matérias-primas), recursos financeiros, recursos humanos;
- clientes ou usuários: são os consumidores das saídas da organização;
- concorrentes: representam um grupo-chave, pois sua relação, ao contrário da dos outros elementos, é mais indireta do que direta e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico;
- entidades reguladoras: toda organização está sujeita a muitas outras organizações que procuram regular ou fiscalizar as suas atividades. Ex.: sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetores do consumidor.

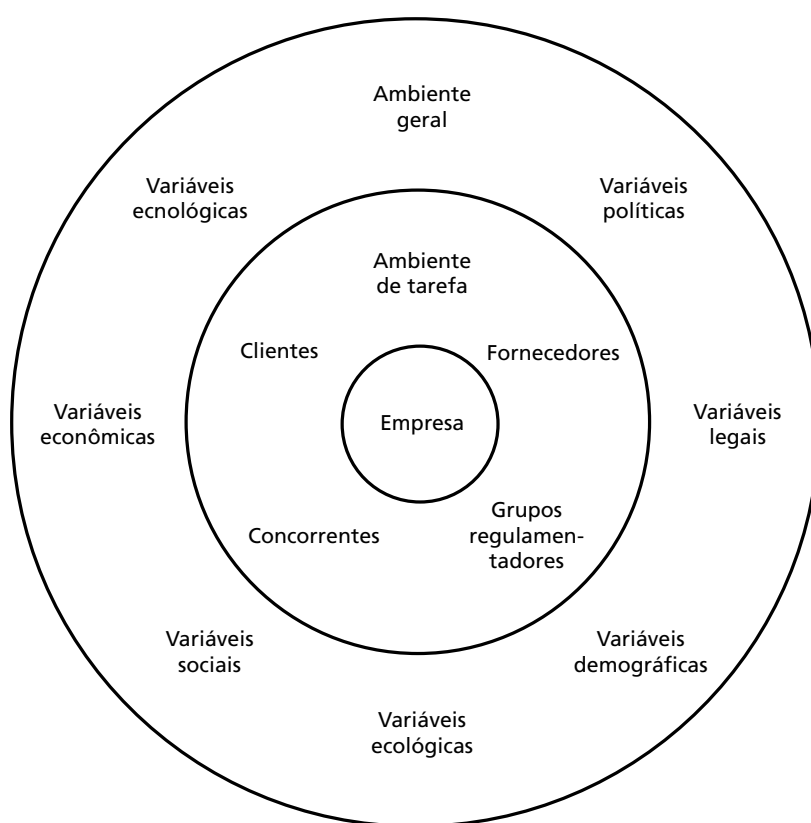


Figura 6.6: Os ambientes de uma organização.

Fonte: MEGGINSON (1998, p. 68).

Somente sobreviverão, nesse cenário turbulento, as organizações com capacidade de integrar efetivamente suas operações com seus ambientes. À medida que as mudanças do ambiente organizacional aumentam, a adaptação torna-se mais complexa e mais difícil de ser obtida, e as empresas que não conseguem esse ajustamento estão fadadas a encerrar suas atividades.

Atividade 2

Você acabou de assumir o cargo de gerente de produtos da empresa XYZ. Sua primeira missão é a de lançar um novo produto no mercado. Que informações do ambiente de tarefa você deverá levar em conta, a fim de fazer uma análise das mais seguras?

Resposta Comentada

Tendo em vista que é no ambiente de tarefa que uma organização estabelece o seu domínio ou que, pelo menos, procura estabelecê-lo, você tem ciência de que o reconhecimento do ambiente de tarefa representa a resposta à indagação de quais os elementos do ambiente são, ou podem ser, oportunidades ou ameaças para sua organização. Assim, você sabe que não deverá deixar de considerar estas informações:

- *Quais os clientes reais e potenciais de sua organização?*
- *Quais os fornecedores reais e potenciais de toda a matéria-prima, dos recursos financeiros e dos recursos humanos que sua organização necessita para trabalhar?*
- *Quais os concorrentes que disputam com sua organização os mesmos recursos de entradas e saídas?*
- *Quais são os sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo e órgãos protetores do consumidor que funcionam como elementos regulamentadores, reais e potenciais, de sua organização?*

CONCLUSÃO

Você pôde verificar que a organização não tem vida própria, uma vez que é criada por pessoas e que são elas e os seus relacionamentos que estimulam a vida na organização e, que a transformam.

Pôde entender, também, em função da singularidade do ser humano, diferenças marcantes em qualquer ambiente – seja o de trabalho –, seja o educacional ou ainda o familiar.

Em função do contexto sociopolítico, as organizações sabem que precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução e que esta tem apresentado novas características, incluindo o nível de informação mais elevado e maior consciência social de sua importância.

O momento atual que vivemos é marcado pela transformação, predominando a consistência sobre o repensar de valores e, principalmente, sobre a criação de condições favoráveis ao relacionamento das pessoas. Isso, conseqüentemente, tem permitido o aprendizado e favorecido o crescimento do ser humano, possibilitando um novo direcionamento e evitando, por fim, que grupos se tornem alienados.

Assim, ficou claro para você que é fundamental que cada indivíduo perceba a existência de vantagens por pertencer à organização. Isso significa dizer que ele somente continuará a desejar fazer parte da organização, com motivação para contribuir para os objetivos dela, se na análise da sua relação com a organização entender que as vantagens recebidas são iguais ou superiores às contribuições que lhe são exigidas.

Nesse contexto, você pode concluir o quanto as transformações no trabalho em decorrência dos avanços tecnológicos têm aumentado a importância de se analisar a relação do homem com o trabalho sob um novo olhar.

Atividade 3

Como o ambiente influencia a organização e qual o modo pelo qual as organizações podem influenciar seus ambientes?



Resposta Comentada

As organizações são sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seus ambientes externos. Assim, elas recebem recursos financeiros, humanos, de materiais e de informação, transformando esses recursos em bens e serviços acabados cujos resultados são devolvidos para o ambiente. Os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com as necessidades do mercado e com as tecnologias disponíveis. Como sistema, tem uma produção, um resultado ou um produto, mas estes, no entanto, não são necessariamente idênticos às finalidades individuais dos membros dos grupos. Como as organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças, podem influenciar seus ambientes. O caráter do sistema organizacional, que distingue uma organização de outra, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. Portanto, a inter-relação da organização (microambiente) com o meio social em que se insere (macroambiente) é o fundamento básico do moderno enfoque das organizações, principalmente neste início de século, quando cada vez mais as organizações precisam estar atentas ao cenário externo, uma vez que as grandes decisões de política internacional ou as mudanças nas diretrizes governamentais são fontes poderosas que indicam quase sempre a necessidade de mudanças e adaptações internas. A organização, como sistema, significa que ela está eternamente dependente de seu meio ambiente para a colocação de seus produtos e serviços e para a obtenção dos insumos necessários que ativam os processos organizacionais de transformação, mantendo a existência da organização.

RESUMO

As organizações administram grupos de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum.

Podemos verificar que, além do contrato formal de trabalho, existe um contrato psicológico que contém expectativas implícitas das partes interessadas.

Por operarem conforme sistemas abertos, são especialmente vulneráveis a fatores que agem em seu ambiente externo, e que podem afetá-las favorável ou desfavoravelmente. O ambiente de uma organização consiste nos fatores ou elementos que influenciam sua maneira de funcionar e pode conter dois ou mais subambientes específicos: o macroambiente e o ambiente de tarefa.

As organizações não podem ser passivas em relação ao ambiente em que funcionam. Portanto, a previsão ambiental ajuda a controlar o impacto dos fatores que afetarão suas operações futuras.

Não será permitido a nenhuma organização descansar ou hesitar sobre os louros do passado em nosso mundo de incertezas. O futuro pertencerá àqueles que puderem criar e manter vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, veremos o comportamento dos indivíduos no trabalho. Você tomará conhecimento de alguns paradoxos da atualidade nas organizações, buscando compreender os processos de mudança. Conhecerá, ainda, o fator humano nas organizações, bem como a resolução dos problemas atinentes a este e a dimensão da mão-de-obra. Até lá!

Comportamento e motivação no trabalho

Metas da aula

Apresentar as atitudes e valores que podem determinar o comportamento do funcionário de uma organização, destacando a relação entre objetivos organizacionais e pessoais, bem como a hierarquia das necessidades (Maslow), a teoria dos dois fatores (Herzberg) e a teoria das necessidades aprendidas (McClelland). Além disso, analisaremos o comportamento humano dentro das organizações abordando as dimensões bipolares.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar as atitudes e valores que devem ser praticados numa organização;
- 2 relacionar a hierarquia das necessidades (Maslow) com a motivação nas organizações;
- 3 identificar os principais temas da teoria comportamental em dimensões bipolares;
- 4 relacionar a hierarquia das necessidades (Maslow) com a teoria dos dois fatores (Herzberg).

Pré-requisito

Para melhor compreensão do conteúdo desta aula, você deverá recordar os temas da Aula 6, como: o contrato psicológico de trabalho, as mudanças sociais e a socialização de novos grupos com a empresa e o ambiente.

INTRODUÇÃO

Para que as organizações possam ganhar a contribuição total e efetiva dos seus funcionários, devem obter um entendimento do comportamento humano, uma vez que tanto a organização como o indivíduo se beneficiam desse entendimento.

A maneira complexa com que as organizações têm crescido desde o século XX chama a atenção dos estudiosos comportamentais, uma vez que esse crescimento tem tornado complexo também o conhecimento dos indivíduos. Assim é que as ciências do comportamento, principalmente a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, têm-se dedicado a gerar novos conhecimentos sobre a complexidade do comportamento humano.

É no contexto de uma sociedade industrializada e sofisticada, fator que mais contribui para um comportamento cada vez mais complexo do homem, que se faz necessário o estudo de novas necessidades do indivíduo numa organização.

No decorrer desta aula, veremos que os principais processos de mudança do comportamento organizacional não são simplesmente moldados pelo ambiente em que estão inseridos, mas também pelo comportamento e pela motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, que trazem consigo conceitos conscientes e inconscientes capazes de modelar a sociedade da qual fazem parte.

Você poderá também observar nesta aula quais são os laços que unem o indivíduo e as organizações, dado que, na atualidade, as organizações constituem fonte de realização dos projetos e desejos pessoais que, em alguns casos, acabam se tornando causa de angústia ou prazer, às vezes por necessidade de adaptar-se aos sistemas de controle impostos pelas empresas.

PARADOXO DA ATUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto atual, uma característica marcante da vida moderna é a deterioração tanto da relação quanto dos valores humanos. O crescimento contínuo da solidão nas grandes cidades tem se tornado motivo de sofrimento para muita gente. A beleza, a verdade, o amor, considerados grandes valores eternos da humanidade, estão sendo eliminados, oprimidos pelo desenfreado uso de tecnologia e pela frieza de algumas ciências.

Você vive numa sociedade em que poderá entrar em contato com as pessoas do outro lado da cidade, do outro lado do país, ou até mesmo do outro lado do mundo. No entanto, seu contato normalmente não é pessoal, ou seja, os mesmos avanços tecnológicos que lhe permitem um acesso tão extraordinário aos outros fizeram com que as conversas

cara a cara passassem a ser relativamente raras. Tudo tem sido gerado tão eletronicamente que deixa de lado o benefício de ver a pessoa ou de falar com ela, ou seja, de sentir o calor humano.

O mundo tem revelado que não importa mais onde você se encontra, já que os pontos dessa rede de comunicação abrangente são suscetíveis de intercomunicação. A idéia de atualidade causa uma sensação constante para o “homem moderno” de que ele deve estar sendo ultrapassado e sempre perdendo algo. Essa situação faz crescer a necessidade de renovar seus conhecimentos, seus valores, seus objetivos e até mesmo seu corpo. É necessário que o homem tenha o ritmo das máquinas. É isto o que a sociedade exige do ser humano: uma constante renovação e aperfeiçoamento. Não lhe é permitido assimilar, sedentariamente, o que lhe é apresentado. É o presente que importa. O passado e a história não têm mais vez.

Pois é isso mesmo, o mundo se tornou complexo demais, veloz demais, tenso demais. É difícil não se perder. Talvez não possamos encontrar o que buscamos, nem restabelecer o lugar das coisas e a seqüência dos acontecimentos. Mas o tempo não pára, a tecnologia evolui, a sociedade evolui e as mudanças continuam. Temos de nos adaptar a essa evolução e às novas mudanças. É nesse contexto que se apresenta uma grande preocupação no estudo do comportamento organizacional no ambiente de trabalho.

O fator humano no ambiente de trabalho

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos são provenientes de estudos desenvolvidos por Elton Mayo (1890-1949) que demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (CHIAVENATO, 2000). Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho.

Na atualidade, em face da modernidade, competitividade, produtividade e lucratividade, o fator humano, com suas necessidades, restrições e bem-estar, está sendo deixado de lado por algumas empresas, sendo visto sob uma perspectiva de engrenagem ao comparar com uma máquina. É diante desse cenário que a Psicologia do Trabalho vem se preocupando com essas questões, pois o volume de pessoas com estresse

ou outros problemas como depressão, causados por essa pressão contínua e excessiva, está aumentando assustadoramente.

O que a psicologia organizacional busca enfatizar e abordar é o funcionário como ser humano às vezes esquecido e sufocado atrás da tão falada tecnologia, que é vista como um dos principais fatores de avanço, lucratividade e expansão organizacional.

Nesse contexto, você deve visualizar que o trabalho e o ato de trabalhar precisam caminhar juntos, rumo ao objetivo de satisfazer tanto as necessidades da empresa quanto as necessidades do ser humano, tendo um significado e um sentido factível para ambos.

Não basta a empresa ser tecnologicamente evoluída, é necessário que seu quadro de funcionários esteja atualizado, caso contrário isso poderá conduzir a empresa para o fracasso. Se a equipe falhar em função de dificuldades profissionais, desentendimentos internos, indisciplina e má gestão, por exemplo, certamente contribuirá para o insucesso da empresa. Portanto, deve estar claro que é mera ilusão pensar que a vida em grupos ou equipes consiste simplesmente em juntar indivíduos com a finalidade de atingir um objetivo comum. Para que a equipe funcione adequadamente, são necessárias a harmonia, a interação e a integração da mesma. Por exemplo, as empresas atuais têm como desafio a implantação de programas de qualidade, dando ênfase ao comportamento humano nas organizações.

O *comportamento humano* pode ser definido como reações dos indivíduos e respostas que estes apresentam a um estímulo específico, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente (KANAAANE,1999).

Se você tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por uma das características hereditária ou ambiental, certamente estaria limitando a compreensão do homem em sua globalidade, pois o comportamento humano é a junção de ambas as características. Isso significa dizer que o comportamento do indivíduo é definido por suas **ATITUDES**, uma vez que estão relacionadas com a personalidade, a aprendizagem e a motivação.

ATITUDE

Significa um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que exerce uma influência específica sobre a resposta da pessoa aos seus objetivos, às circunstâncias e às outras pessoas.

As atitudes definem predisposições para com determinados aspectos do mundo – as pessoas têm atitudes em relação ao seu trabalho, a sua organização, aos seus colegas e a sua remuneração. As atitudes fornecem a base emocional das relações interpessoais e da identificação da pessoa com os outros. As atitudes estão organizadas e próximas ao núcleo da personalidade, mas estão sujeitas à mudança, são influenciadas pelo ambiente. As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos e refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

É fundamental perceber que o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. Assim, quando se consegue compreender a conduta humana, é possível conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, cognições, pensamentos e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou circunstância.

Quadro 7.1: Componentes básicos da atitude

Componentes	Descrição
Afetivo-emocional	Sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica.
Cognitivo	Crenças do indivíduo, conhecimentos e valores associados à situação, objeto ou pessoa.
Comportamental	Ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à circunstância.
Volitivo	Motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos.

Fonte: KANAANE, 1999, p. 79.

VALORES

Representam convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”.

Para melhor compreender o conceito de atitude, devemos primeiro compreender a importância dos **VALORES**, uma vez que sua relevância no estudo do comportamento organizacional é estabelecida como base para compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciar as percepções dos indivíduos.

No **Quadro 7.2** são apresentados alguns exemplos comuns de conjuntos de valores, denominado levantamento de valores de *Rokeach*. O modelo consiste em dois conjuntos de valores. Um é chamado de valores terminais, com 16 itens, e refere-se às condições de existência desejáveis, ou seja, refere-se às metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. O outro, chamado de *valores instrumentais*, com 18 itens, contém os modos preferenciais de comportamento ou os meios para se chegar às metas dos valores terminais.

Quadro 7.2: Valores terminais e instrumentais (levantamento de valores de Rokeach)

Valores terminais		Valores instrumentais	
1.	Uma vida confortável (uma vida próspera)	1.	Ambição (esforço no trabalho, vontade)
2.	Uma vida emocionante (afetiva, estimulante)	2.	Visão ampla (mente aberta)
3.	Um sentido de realização (contribuição duradoura)	3.	Capacidade (competência, eficácia)
4.	Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	4.	Animação (alegria, contentamento)
5.	Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	5.	Limpeza (asseio, arrumação)
6.	Segurança familiar (cuidado com os entes queridos)	6.	Coragem (defesa de seus ideais)
7.	Liberdade (independência, liberdade de escolha)	7.	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
8.	Felicidade (contentamento)	8.	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
9.	Harmonia interior (liberação de conflitos interiores)	9.	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
10.	Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	10.	Imaginação (ousadia, criatividade)
11.	Prazer (uma vida com alegria e lazer)	11.	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
12.	Salvação (salvaguarda, vida eterna)	12.	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)

13.	Respeito por si próprio (auto-estima)	13.	Lógica (coerência, racionalidade)
14.	Reconhecimento social (respeito, admiração)	14.	Afetividade (carinho, ternura)
15.	Amizade verdadeira (forte companheirismo)	15.	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)
16.	Sabedoria (compreensão madura da vida)	16.	Polidez (cortesia, boas maneiras)
		17.	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
		18.	Autocontrole (limites, autodisciplina)

Fonte: ROBBINS, 2005, p. 55.

Segundo o levantamento de valores de *Rokeach*, pode ser observado que o indivíduo desenvolve uma tendência de que suas atitudes mantenham-se estáveis durante um período significativo e, às vezes, durante toda a vida, pois geralmente os valores e as crenças que estão subjacentes às atitudes tendem a permanecer fixos. No entanto, em face das constantes mudanças atuais que vêm influenciando as relações sociais e, em particular, o ambiente de trabalho, as mudanças de atitude têm sido cada vez mais voláteis. Em consequência, a formação da personalidade e do caráter individual e grupal necessita do estabelecimento de estruturas fixas e até certo ponto rígidas, atuando como fator que irá impedir a efetiva mudança de atitude.

Não devemos esquecer que o comportamento humano sofre influências contínuas de aspectos do meio ambiente, o que de certa forma fortalece o caráter de adaptação constante aos determinantes sócio-organizacionais. Cabe ressaltar que o comportamento humano é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendidas como um processo dialético e significativo em permanente interação.

É importante lembrar que os valores individuais variam de uma pessoa para outra, mas costumam refletir nos valores da sociedade na qual o indivíduo está inserido. Portanto, a tarefa de mudar atitudes depende da confiança no "mensageiro" e da confiança no valor da "mensagem". Se as pessoas não confiam em seu superior, não aceitarão a "mensagem" nem mudarão de atitude. E não sendo a "mensagem" convincente, também não mudarão de atitude. Quanto mais prestígio tiver o "comunicador", tanto maior será a probabilidade de mudança de atitude.

Atividade 1



Para a F&G Imobiliária, são as atitudes de cada colaborador que fazem a diferença. No dia-a-dia da empresa, o desafio de satisfazer plenamente o cliente deve ser encarado não como uma dificuldade, mas como oportunidade de surpreender, indo além do que se espera da maioria das imobiliárias. Nada mais justo que reconhecer as ações que previnem ou solucionam, de forma diferenciada, problemas no atendimento e no relacionamento com o cliente. O Programa Atitude de Valor premia, com bolsas de estudo, colaboradores que tenham se destacado com esse tipo de ação. Além de beneficiar quem obteve resultados concretos em favor do cliente, o Programa Atitude de Valor ajuda a disseminar os comportamentos que a imobiliária espera de cada colaborador.

Que atitudes e valores você considera que são praticados ou influenciados pela F&G imobiliária?

Resposta Comentada

Provavelmente suas atitudes e comportamentos seriam instigados se seus valores fossem convergentes com a política da empresa.

Você poderia destacar que a F&G Imobiliária influencia as atitudes, como: afetivo-emocional (sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica) e comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à circunstância). Você deve ressaltar também alguns valores praticados ou influenciados pela empresa, como os valores terminais (afeto, estímulo, fraternidade, oportunidades iguais para todos, independência, liberdade de escolha, liberação de conflitos interiores, auto-estima, respeito, admiração) e os valores instrumentais (esforço no trabalho, vontade, mente aberta, competência, eficácia, defesa de seus ideais, sinceridade, ser verdadeiro, ousadia, criatividade, autoconfiança, auto-suficiência, inteligência, capacidade de reflexão, coerência, racionalidade, compromisso, confiabilidade, limites, autodisciplina).

COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

A organização, para funcionar bem, necessita de um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso, a partir do início do século XX, os administradores e os estudiosos da administração desenvolveram teorias sobre motivação.

É pela busca de fatores motivacionais, como realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso, entre outros, que o homem motiva-se para o trabalho. Nunca foi tão necessário, para viver numa época como a atual era da informação, de constantes mudanças, que pessoas desenvolvam o autoconhecimento e procurem conhecer melhor o outro.

As organizações perceberam que a qualidade tão exigida num mundo competitivo não poderia existir sem a ação efetiva das pessoas que compõem o processo produtivo, fazendo com que os recursos humanos ganhassem um foco diferenciado. Assim, cada vez mais, a verdadeira vantagem competitiva está no correto estímulo e desenvolvimento dos talentos humanos. Portanto, as organizações têm procurado entender o que motiva o funcionário, bem como têm criado um ambiente ou clima organizacional que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

A motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta.

A motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento das pessoas. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos, por meio do processo de mobilização de energia, tratando-se, assim, de algo interno.

A motivação consiste em cada indivíduo ter necessidades, as quais variam em intensidade e persistência. A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida. Quando definimos um objetivo, isso é traduzido em desejo, e a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir seu objetivo ou satisfazer uma necessidade.

Motivação no trabalho

Para que a organização cresça e se mantenha ativa no mercado, é necessário que tenha um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Para tanto, os administradores precisam compreender os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento.

As teorias sobre motivação são importantes porque apresentam o resultado de pesquisas intensivas em organizações, para descobrir a melhor forma de motivar pessoas. Elas são também amplamente traduzidas em programas de ação para auxiliar a empresa em sua eficácia organizacional.

Hierarquia das necessidades

Entre as teorias motivacionais, *a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow* foi a teoria que, no século XX, recebeu mais atenção dos administradores, pois classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, como:

- *Necessidades fisiológicas*: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- *Necessidade de segurança*: inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- *Necessidades sociais*: inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- *Necessidades de estima*: inclui fatores internos de estima (tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização) e fatores externos de estima (como *status*, reconhecimento e consideração).
- *Necessidades de auto-realização*: inclui crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades fisiológicas mais básicas até as mais elevadas, de auto-realização. De acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver mais forte num determinado momento.

Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, as pessoas são motivadas a satisfazer os cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas numa hierarquia, conforme veremos na **Figura 7.1**.

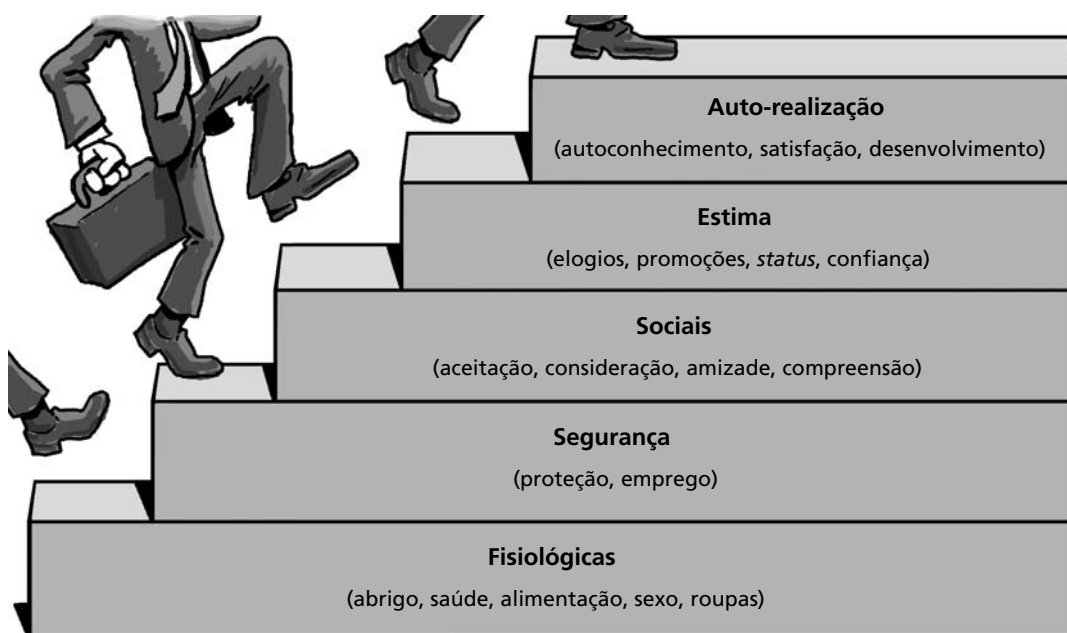


Figura 7.1: Hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 393.

Para Maslow, a pessoa precisa primeiramente satisfazer as necessidades fisiológicas (ter um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si próprio e a sua família de modo satisfatório), para depois conquistar um ambiente de trabalho seguro e, posteriormente, conquistar as relações sociais, de estima, as oportunidades de crescimento e auto-realização. Mas nem sempre essa hierarquia é obedecida.

Teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos)

O estudo da hierarquia das necessidades conduziu à *teoria dos dois fatores da motivação* no trabalho (*fatores motivacionais e higiênicos*). O ponto crucial dessa teoria é que existem dois diferentes conjuntos de fatores no trabalho. Um conjunto de fatores pode satisfazer e motivar as pessoas (satisfacientes), enquanto o outro pode apenas evitar a insatisfação (insatisfacientes).

De acordo com Frederick Herzberg, os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. Dessa forma, os gerentes que procuram eliminar fatores que geram insatisfação no trabalho podem produzir paz, mas não necessariamente motivação.

Frederick Herzberg formulou a *teoria dos dois fatores* para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

Fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, pois localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de *fatores insatisfacientes*.

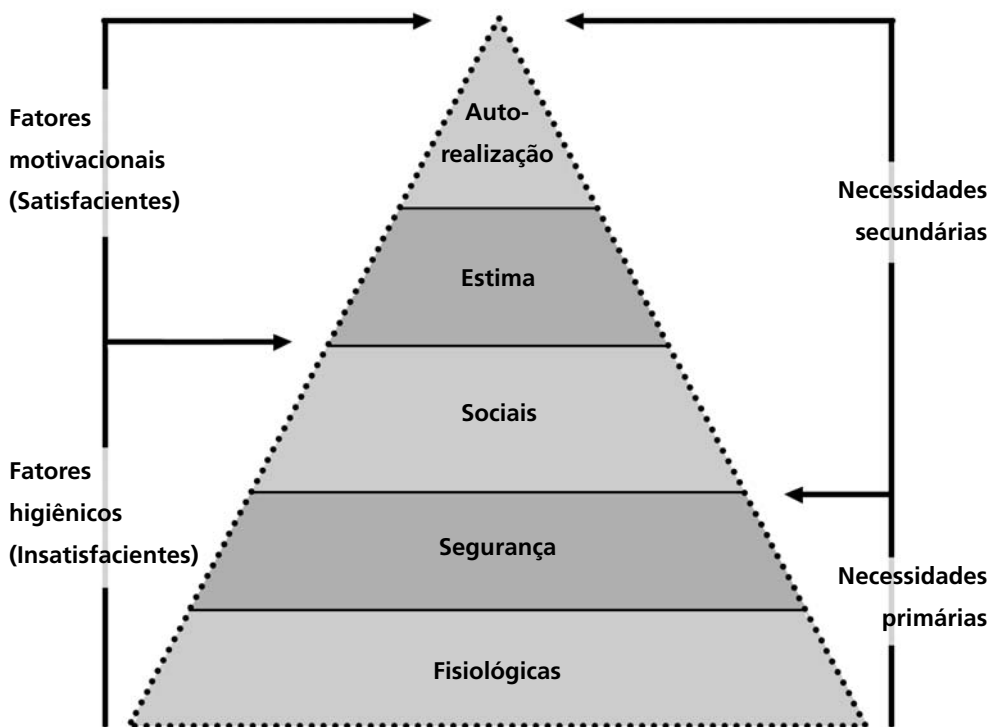
Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os *fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito dos *fatores motivacionais* sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os *fatores motivacionais* são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas; porém, quando são precários, evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de *fatores satisfacientes* (Quadro 7.3).

Quadro 7.3: Fatores motivacionais e higiênicos (Herzberg)

Satisfacientes (fatores motivacionais)	Insatisfacientes (fatores higiênicos)
• Trabalho em si	• Condições de trabalho
• Realização	• Administração da empresa
• Reconhecimento	• Salário
• Progresso profissional	• Relações com o supervisor
• Responsabilidade	• Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 399.

Ao compararmos a hierarquia das necessidades (Maslow) com os fatores motivacionais e higiênicos (Herzberg), observamos que as necessidades primárias são compostas por necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto os fatores higiênicos são compostos por necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Já as necessidades secundárias são compostas por necessidades sociais, estima e auto-realização, enquanto os fatores motivacionais são compostos por necessidades de estima e de auto-realização, conforme mostra a **Figura 7.2**:

**Figura 7.2:** Hierarquia das necessidades (Maslow) x fatores motivacionais e higiênicos (Herzberg).

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 401.

Teoria das necessidades aprendidas

O pesquisador *David C. McClelland* passou grande parte de sua carreira estudando três necessidades aprendidas, que ele considerava como fontes particularmente importantes de motivação. Segundo o pesquisador, cada pessoa tem um nível dessas três necessidades e, portanto, devem ser motivadas de formas diferentes (ANDRADE; AMBONI, 2006). São elas:

- *Necessidade de realização*, expressa por desejos de obter êxito, de acordo com o padrão de excelência que cada pessoa tem.
- *Necessidade de poder*, expressa pela vontade de a pessoa manter controle dos meios de influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas, inclusive organizacionais formais ou informais.
- *Necessidade de afiliação*, expressa pelos impulsos emotivos na direção do relacionamento com outros indivíduos; impulsos que se desenvolvem e levam o indivíduo a procurar e manter um conjunto de relações com outras pessoas por intermédio de amigos, reuniões, festas, visitas.

O que McClelland e seus seguidores afirmam é que as pessoas adquirem ou desenvolvem essas necessidades ao longo do tempo como resultado das experiências individuais da vida – daí o rótulo de *teoria das necessidades aprendidas*. Por exemplo, a necessidade de realização é alimentada, no começo da vida, por meio de livros infantis, estilos de vida dos pais e normas sociais.

As pessoas que têm alta necessidade social, por exemplo, gostam de estar no comando, preferem situações competitivas, buscam influência sobre os outros e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

Atividade 2

Com base na hierarquia das necessidades (Maslow), como você explicaria a relação dessa teoria com a motivação nas organizações?

Resposta Comentada

A hierarquia das necessidades de Maslow se relaciona com a motivação organizacional, primeiro por meio da busca da satisfação das necessidades fisiológicas (nas quais as pessoas procuram ter um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si próprias e sua família de modo satisfatório), para depois conquistar um ambiente de trabalho seguro, e posteriormente conquistar as relações sociais, de estima, oportunidades de crescimento e auto-realização.

Essa relação se fortalece com a implementação de pesquisas intensivas sobre as teorias motivacionais nas organizações, visando descobrir a melhor forma de incentivar as pessoas à automotivação. Essas teorias são também amplamente traduzidas em programas de ação para auxiliar a empresa em sua eficácia organizacional, ou seja, quanto mais valorizado for o funcionário de uma empresa, maior será sua motivação e comprometimento com os objetivos organizacionais.

ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO COMPORTAMENTO

O comportamento organizacional refere-se ao estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro da empresa. É uma ciência interdisciplinar. Por ser um sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançarem algo que individualmente jamais conseguiriam.

Para que a coordenação de esforços seja eficaz, é necessário que haja um excelente gerenciamento de conflitos entre os objetivos organi-

zacionais e os objetivos individuais. Os objetivos organizacionais e os individuais nem sempre se deram muito bem. A colocação de Barnard de que “o indivíduo deve ser eficaz (na medida em que o seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e ser eficiente (na medida em que o seu trabalho consegue atingir objetivos pessoais)” é ilustrativa (CHIAVENATO, 2000). Daí a dificuldade de ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo.

Os principais temas da *Teoria Comportamental* são abordados em dimensões bipolares, como:

- *Análise teórica x empírica*: o estudo do comportamento organizacional volta-se tanto para os aspectos empíricos (como pesquisas, experiências, investigações etc.) como para os aspectos teóricos (especificação de proposições ou conceitos a respeito das variáveis envolvidas). A teoria especifica o que se espera que ocorra, enquanto os dados empíricos mostram o grau em que as predições ocorrem na realidade. Dados empíricos e teoria completam-se reciprocamente.

- *Análise macroabordagem x microabordagem*: a análise do comportamento organizacional é feita na base da perspectiva global da organização (macroabordagem) e na visão de detalhes da organização, que são as pessoas (microabordagem).

- *Organização formal x informal*: as organizações complexas são sistemas sociais previamente construídos. Envolvem uma *organização formal*, porque compreendem atividades e relações especificadas e antecipadamente definidas; como também envolvem uma *organização informal*, porque compreendem atividades e relações não especificadas nem antecipadamente definidas que ocorrem dentro e fora da *organização formal*.

- *Análise cognitiva x afetiva*: geralmente vão definir dois modos de comportamentos: o *cognitivo* (dirigido pelos processos de raciocínio das pessoas e que se baseia na racionalidade, na lógica e no uso da mente e da inteligência) e o *afetivo* (dirigido pelos sentimentos das pessoas e que se baseia nas emoções e na afetividade).

A *Teoria Comportamental (behaviorista)* analisa a organização sob o ponto de vista dinâmico do seu comportamento e está preocupada com o indivíduo como pessoa. Porém, a análise organizacional varia conforme os autores *behavioristas*, a saber:

- Segundo Argyris e Barnard, a preocupação centra-se no indivíduo, suas predisposições, reações e personalidade dentro do panorama

organizacional. É uma abordagem psicanalítica que vê as organizações compostas por pessoas que apresentam características diferentes, em contínuo estado de desenvolvimento e que se comportam nas organizações de acordo com suas predisposições individuais.

- *Maslow e Herzberg* consideram a organização como um meio de proporcionar à pessoa uma série de recompensas e salientam que as organizações devem tratar de oferecer aos seus membros o mais alto nível de motivação (autocrescimento e autodesenvolvimento) e de recompensa.

- *Simon e March* consideram a organização como um conjunto de pessoas comprometidas em um contínuo processo de tomada de decisões. Como as pressões organizacionais são importantes nesse processo, os autores voltam-se para as motivações individuais, ou seja, para uma perspectiva individual.

As pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seus comportamentos.

Portanto, a motivação no trabalho não se trata apenas de aglomerações teóricas. Trata-se da real necessidade de manter as pessoas em contínuo estado de contentamento, permitindo que suas habilidades e competências sejam expandidas, de forma que o seu ambiente de trabalho não se torne um local de sofrimento psíquico, possibilitando ao indivíduo satisfação com seu trabalho (assunto que será abordado na próxima aula).

Atividade 3

Como são abordados os principais temas da *Teoria Comportamental* em dimensões bipolares?



Resposta Comentada

Para abordar os principais temas da Teoria Comportamental, você deve fazer um paralelo entre as dimensões bipolares, por meio dos critérios seguintes:

Análise teórica x empírica, em que o estudo do comportamento organizacional volta-se tanto para os aspectos empíricos como para os aspectos teóricos. Os dados empíricos e teoria completam-se reciprocamente, ou seja, a teoria especifica as hipóteses, enquanto os dados empíricos mostram os resultados reais.

Análise macroabordagem x microabordagem, na qual do lado macro a análise do comportamento organizacional é feita baseada em uma visão global e ampla (visão estratégica) e do lado micro a análise é específica e detalhada (visão operacional).

Organização formal x informal, em que as organizações complexas funcionam como sistemas sociais previamente construídos. A organização formal compreende atividades e relações específicas e predefinidas, já a organização informal compreende atividades e relações não específicas e nem predefinidas como, por exemplo, campanhas sociais desenvolvidas pelos integrantes da empresa e atividades de lazer envolvendo os familiares dos funcionários.

Análise cognitiva x afetiva, geralmente vão definir dois modos de comportamentos: o cognitivo utilizado, por exemplo, para promover o funcionário com base na sua capacidade de raciocínio lógico e habilidade profissional no desempenho de atividades, e o afetivo que se baseia nas emoções e sentimentos como, por exemplo, favorecer alguém na empresa por amizade e não por competência profissional.

CONCLUSÃO

Para a organização crescer e manter-se no mercado, ela necessita de um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus integrantes, visando fortalecer sua parceria, principalmente com seus fornecedores e clientes. Por isso, os administradores precisam compreender a motivação, considerando os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos funcionários.

Na realidade, os gerentes não motivam as pessoas. O que eles fazem é criar ambientes em que os membros da organização se motivam mutuamente. Para tanto, devem considerar que as atitudes dos funcionários às vezes estão em contradição em função do estado de tensão ou ansiedade sentida quando duas ou mais atitudes não estão de acordo com os comportamentos. Se tivermos algum conhecimento da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, poderemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento.

Nesta aula, observamos que o trabalho e o ato de trabalhar caminham juntos, objetivando satisfazer tanto as necessidades da empresa quanto as necessidades do ser humano, permitindo que haja um sentido para ambos. Observamos também que as atitudes são um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que influencia a resposta da pessoa aos objetos, às situações e a outras pessoas.

Atividade Final

Como membro da alta gerência da empresa FCM, Frauzo Mendes, gerente de Tecnologia de Informação (TI), tem se concentrado na implementação de estratégias que permitam o uso da internet na empresa. No entanto, ao tentar implementar essa estratégia, ele tem demonstrado uma maior preocupação com questões mais técnicas, como comprometer adequadamente recursos, estabelecer prazos e controlar os custos relacionados. Mas ele sabe que, para obter sucesso na implementação da estratégia para uso da internet, deverá se concentrar também em questões relacionadas às pessoas, além das questões técnicas. Como o gerente de Tecnologia de Informação deve proceder para motivar os funcionários de sua empresa a aderirem ao projeto de implantação da internet? Ressalte também qual a relação do caso com a hierarquia das necessidades (Maslow) e a teoria dos dois fatores (Herzberg).

Resposta Comentada

O gerente de Tecnologia de Informação deve procurar influenciar o comportamento de seus funcionários para aumentar o sucesso de seu programa de implantação da estratégia de uso da internet na empresa, incentivando-os a serem criativos e eficientes e mostrar os benefícios na realização de seu trabalho com a adoção da nova tecnologia.

O gerente de TI deve entender que as necessidades humanas determinam os comportamentos e que as pessoas têm diferentes tipos de necessidades, a fim de conseguir aplicar essas informações para motivar sua força de trabalho. Frauzo Mendes deve acreditar que para motivar os funcionários é necessário fornecer-lhes a oportunidade de satisfazerem suas necessidades humanas ao desempenharem suas funções, pois a motivação bem-sucedida tende a aumentar a produtividade do funcionário.

Os trabalhadores podem ser motivados por meio da satisfação de necessidades, particularmente porque a maior parte das pessoas se pergunta: "O que eu ganho com isso?" Primeiro, as necessidades precisam ser identificadas e depois as pessoas precisam ter a oportunidade de satisfazê-las.

Segundo a hierarquia das necessidades (Maslow), as pessoas se esforçam para se tornarem auto-realizadas. No entanto, antes de as necessidades de nível mais elevado serem ativadas, algumas de nível inferior precisam ser satisfeitas. Quando as necessidades de uma pessoa estão satisfeitas no nível mais baixo, ela busca a satisfação no nível mais elevado. As necessidades específicas que desempenham um importante papel na motivação do trabalho incluem a realização, o poder, a associação e o reconhecimento. Já a teoria dos dois fatores da motivação no trabalho (Herzberg) afirma que um dos fatores (motivacionais) oferece às pessoas a possibilidade de satisfazer necessidades de nível mais elevado (proporciona satisfação e motivação) e se relaciona com o conteúdo do trabalho (realização, reconhecimento e oportunidade de ascensão), enquanto que os outros fatores (higiênicos) são os elementos que influenciam as necessidades de menor nível e se relacionam principalmente ao contexto de um cargo (política e administração da empresa e segurança no trabalho).

RESUMO

Um dos principais questionamentos no estudo do comportamento organizacional diz respeito ao desempenho das pessoas e seu comportamento no ambiente de trabalho.

Muitas são as teorias que explicam o comportamento motivacional, bem como a importância de identificar alguns fatores fundamentais na arte de motivar pessoas, que irão permitir aumento na oportunidade de alcançar os resultados esperados pela empresa. Para tanto, descrevemos algumas teorias de motivação, como: hierarquia das necessidades (Maslow), teoria dos dois fatores (Herzberg) e a teoria das necessidades aprendidas (McClelland). Além disso, realizamos uma análise do comportamento organizacional abordando as dimensões bipolares.

A Teoria Comportamental (*behaviorista*) analisa a organização sob o ponto de vista dinâmico do seu comportamento e está preocupada com o indivíduo como pessoa.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, falaremos sobre produtividade e satisfação com o trabalho, destacando principalmente a preocupação dos gerentes com o aumento da satisfação dos funcionários no trabalho; a relação entre produtividade e satisfação com o trabalho, bem como a qualidade de vida no trabalho.

Sociedade e Organizações

Referências

Aula 1

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

BERNARDES, Cyro. *Sociologia aplicada à administração*: o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Sociologia aplicada à administração*: gerenciando grupos nas organizações. São Paulo: Atlas, 1995.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. *Sociologia aplicada à administração*. Saraiva, 2000.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Cristina. *Sociologia*: introdução à ciência da sociedade. São Paulo: Moderna, 1998.

GUARESCHI, P. *Sociologia crítica*: alternativas de mudanças. Porto Alegre: 2000.

LAKATOS, E. M.. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio L. *Sociologia das organizações*: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning., 2002.

TOMAZI, Nelson Dacio (Org.). *Iniciação à sociologia*. 2. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atual, 2000.

WAGNER III, John A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Aula 2

FANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez; 1999.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração*: análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria geral da administração*: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw Hill, 1993. v. 1 e 2.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, João Bosco. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

MARX, Karl. *O capital*. São Paulo: Abril, 1983.

MAXIMIANO, Antonio Cezar A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Aula 3

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração: análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro : Zahar, 1981.

BRITO, Daniel; RIBEIRO, Tânia. A modernização na era das incertezas: crise e desafios da teoria social. *Ambiente e Sociedade*, Campinas, v.5, n. 2, 2002; v. 6, n. 1., 2003.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.

CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria geral da administração: pensando e fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CASTRO, C. A., RIBEIRO, M. S. P. Sociedade da informação : dilema para o bibliotecário.

Transinformação, Campinas, v. 9, n. 1, p. 17-25, jan./abr. 1997.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTELLS, Manuel. *O Poder da identidade*. Tradução Klauss Brandini Gerhardt. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Administração*: teoria, processo e prática. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. 3.ed. São Paulo: Ed. Senac, 2000.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estud. Av.*, São Paulo. v. 11, n. 29, 1997.

LODI, João Bosco. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LUCAS, C. R. A organização do conhecimento e tecnologias da informação. *Transinformação*, Campinas, v. 8, n. 3, p. 59-65, set./dez. 1996.

MALIN, A. B. Economia e política de informação: novas visões da história. *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, n.4, p. 9-18, out./dez. 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cezar A. *Teoria geral da administração*: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações*: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações*: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

SÁNCHEZ GAMBOA, S. Revolução informacional: pontos de vista para o debate sobre a sociedade da informação. *Transinformação*, Campinas, v. 9, n. 1, p. 32-42, jan./abr. 1997.

TÁLAMO, M. de F. G. M. Estabelecendo contato com o século XXI: visões do futuro informacional. In: SIMPÓSIO BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, 1996, Londrina. *Anais...*

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 2000.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRITO, Daniel; RIBEIRO, Tânia. A modernização na era das incertezas: crise e desafios da teoria social. *Ambiente e Sociedade*, Campinas, v.5, 2002; n. 2, v.6, n. 1, 2003.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução á teoria geral da administração*. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Administração: teoria, processo e prática*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORIAT, B. *Pensar pelo avesso*: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1994.

DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. 3.ed. São Paulo: Ed. Senac, 2000.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, v.19, n. 54, set. 1998.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOMES, Maria Soledad Etcheverry de Arruda. *Empregabilidade em tempos de reestruturação e flexibilização*: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro. 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estud. Av.*, São Paulo. v. 11, n. 29, 1997.

LEITE, Márcia. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994.

LUCAS, C. R. A organização do conhecimento e tecnologias da informação. *Transinformação*, Campinas, v. 8, n. 3, p. 59-65, set./dez. 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cezar A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

TÁLAMO, M. de F. G. M. *Estabelecendo contato com o século XXI: visões do futuro informacional*. In: SIMPÓSIO BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, 1996, Londrina. *Anais...* Londrina: UEL/Departamento de Biblioteconomia, 1996.

Aula 5

BOWDITCH, James L. E.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Markron Books, 1991.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas e processos*. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.

MAXIMIANO, Antonio Cezar A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Bomtempo, 2000.

BOWDITCH, James L. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*. ed. compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L. *Teoria e projetos das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harba, 1998. p. 68.

MUKINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

SCHERMEMRHORN, John R. JR. *Administração: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SCHERMEMRHORN Jr., John R. *Administração: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ISBN 978-85-7648-620-6



9 788576 486206



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



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



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação

