

Sociologia

Golias Silva

Copyright © 2006. Todos os direitos desta edição reservados à SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (SEAD/UFSC). Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, do autor.

S586 Silva, Golias

Sociologia / Golias Silva. - Florianópolis : SEAD/UFSC, 2006.
128p. : il.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração a Distância

1. Sociologia. 2. Relações sociais. 3. Dinâmica social.
4. Cultura Organizacional. I. Título.

CDU: 316

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ronaldo Mota

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD

Hélio Chaves Filho

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Lúcio José Botelho

VICE-REITOR

Ariovaldo Bolzan

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

Marcos Lafim

DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Araci Hack Catapan

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETOR

Maurício Fernandes Pereira

VICE-DIRETOR

Altair Borguet

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

COORDENADOR DE CURSO

Alexandre Marino Costa

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

João Nilo Linhares

Luiz Salgado Klaes

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIOECONÔMICOS

PRESIDENTE

Guilherme Júlio da Silva

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Cícero Ricardo França Barbosa

COORDENAÇÃO FINANCEIRA

Vladimir Arthur Fey

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nara Maria Pimentel

APOIO PEDAGÓGICO

Denise Aparecida Bunn

Juliete Schneider

Leila Procópio do Nascimento

SUPERVISÃO DE CURSO

Flavia Maria de Oliveira

DESENVOLVEDOR DO AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

Cláudio Fernando Maciel

Rodolpho Luna de Moura

DESIGN GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Mariana Lorenzetti

ANALISTA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Egídio Staroscky

MONITORIA

Dilton Ferreira Junior

Fabiana Mendes

DIAGRAMAÇÃO

Annye Cristiny Tessaro

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Vera Vasilévski

CONSULTORIA GRÁFICA

Victor Emmanuel Carlson

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Golias Silva

Apresentação

Anos atrás, eu coordenei várias equipes de universitários do Projeto Rondon que atuavam no interior do que constitui hoje os estados de Goiás e Tocantins. Num dos fins de semana, fomos atender a algumas aldeias indígenas instaladas nas margens do Rio Araguaia.

Entre a curiosidade de conhecer os indígenas, seus costumes, suas habilidades, as “histórias” que contavam, sua organização e seus artesanatos, deparei-me com um tipo de flecha especial, cuja característica contradizia o que julgamos ser o principal de uma flecha: sua ponta afiada e pronta para perfurar o que estiver pela frente. A flecha em questão, em lugar da ponta, tinha um bulbo esférico, de uns cinco ou seis centímetros de diâmetro.

Curioso, perguntei a um dos indígenas a razão daquela peça.

– “É para aves de penas coloridas”, respondeu-me ele prontamente.

– “E qual é a diferença entre esta flecha e a outra?”, perguntei apontando para uma flecha tradicional.

– “É que as penas coloridas de nossos cocares não podem estar manchadas de sangue e esta flecha traz essas aves até nossas mãos sem derramar o sangue da ave”.

Bem mais tarde, quando comecei a buscar que tipo de conexão poderia haver entre os conceitos de tecnologia, valores, objetivos, lembrei-me dessa visita à aldeia indígena das margens do Araguaia e pude constatar que teoria e prática se encontravam nessa cena.

De fato, ela não tem nada de diferente do que tentamos dizer aos empresários, administradores, chefes, líderes e outros tantos responsáveis por organizações que nos cercam: precisamos saber com a maior precisão possível qual é nosso objetivo (um cocar que me distinguirá no meio da tribo), que parâmetros devem orientar-me (sem mancha de sangue), que tecnologia usarei para realizar os objetivos propostos dentro dos parâmetros estabelecidos (a flecha bulbóide).

A proposta que ora se faz nesta disciplina de Sociologia Aplicada à Administração é tentar fazer compreender que nossas organizações ditas civilizadas, em sua essência, não são diferentes daquelas ditas primitivas. Precisamos entender que o homem, num sentido, molda seu contexto de sobrevivência e convivência, ao mesmo tempo em que, em outro sentido, é por esse mesmo contexto moldado. Mais: quanto melhor compreendermos os sistemas e as rede de relações que o homem constrói, mais facilmente poderemos projetar e realizar ações que estabeleçam garantias de melhor qualidade de vida.

Se tais verdades valem para os homens, devem também valer para as organizações, quaisquer que sejam elas, pois elas são obras dos homens.

Florianópolis, maio de 2006.

Golias Silva

Professor de Sociologia Aplicada à Administração

Sumário

UNIDADE 1 – Das necessidades às relações e das relações à Sociologia

Necessidade e suprimento.....	11
A Sociologia.....	22
Atividades de aprendizagem.....	29
Bibliografia.....	30

UNIDADE 2 – Sociologia e dinâmica social

Dinâmica social.....	33
Atividades de aprendizagem.....	47
Bibliografia.....	49

UNIDADE 3 – Contexto social e Administração

Contexto social e Administração.....	53
Atividades de aprendizagem.....	66
Bibliografia.....	67

UNIDADE 4 – Socialização e cultura

Processo de socialização e formação da cultura.....	71
Atividades de aprendizagem.....	87
Bibliografia.....	90

UNIDADE 5 – Cultura das Organizações: classificação, tipologia e características

Cultura das Organizações: classificação, tipologia e características.....	93
As variáveis culturais e a análise transacional.....	96
Bibliografia.....	124

UNIDADE

1

Das necessidades às relações e das relações à Sociologia

Objetivo

Nesta unidade, você vai ver que as necessidades que o homem sente para levar sua vida sobre a terra praticamente guiam sua existência. Incompleto por si mesmo, o homem busca em seus semelhantes e na própria natureza que o cerca um meio de satisfazer tais necessidades. Essas formas, meios e modos de suprir e satisfazer tais necessidades é o que chamaremos de relação. Assim, a partir da relação, buscar-se-á conhecer o que é sociologia e seu objeto de estudos.

Necessidade e suprimento

Dentre os seres vivos sobre a Terra, o homem é aquele que, certamente, apresenta o maior nível de dificuldade para sobreviver. Se, por um lado, o homem é o ser vivo que mais bem se adapta a qualquer clima em qualquer região – temos aglomerados humanos desde as planícies geladas da Sibéria e Groenlândia até os rincões desérticos da Mongólia e do Saara –, por outro, desde seu nascimento, é o animal que apresenta uma série quase infinita de necessidades que cercam sua sobrevivência.

*Vamos chamar de **necessidade** tudo aquilo que, de um modo ou de outro, verdadeiramente ou falsamente, objetivamente ou subjetivamente, conscientemente ou inconscientemente, **faz falta, não existe, precisa ser preenchido, completado, suprido.***

Nascido incompleto, cheio de necessidades, o homem buscará em seu ambiente os diversos e variados meios e recursos que possam apagar sua sensação de falta e trazer-lhe o sentimento de satisfação. Assim, tudo aquilo que o rodeia – o ambiente, a natureza, os outros seres, humanos ou não – serve-lhe de oportunidade para suprir suas faltas, as lacunas de sua sobrevivência. Quanto maior for o sentimento de que algo falta para garantia de sua sobrevivência, mais empenho e esforço fará o ser humano para supri-la. Em outras palavras, o homem dirigirá seu comportamento, suas ações, para a busca e conquista desses suprimentos que preencherão suas lacunas. Se a necessidade for a sede, ele se empenhará em buscar algo que lhe preencha e “preencha” essa falta. Uma vez “saciada” a sede, certamente outra lacuna – outra necessidade –, mais cedo ou mais tarde, apresentar-se-á e guiará seu

comportamento para a busca de um suprimento que complete aquela falta que ele sente.

O comportamento do homem guia-se, basicamente, pelas necessidades que ele sente. A uma necessidade já satisfeita segue-se um período ou sentimento de satisfação, até que outra necessidade surja para “exigir” novas atividades, novo comportamento, em busca de satisfação. Assim, pode-se dizer que o homem vive constantemente buscando suprir necessidades o mais diversas, que o impulso primeiro de sobrevivência vai-lhe ditando ao longo de sua existência.

Para toda e qualquer necessidade deve existir um suprimento correspondente que, no mínimo, venha a equivaler-se a ela. Dessa forma, poder-se-á estabelecer uma equação como a que segue:

$$N = S$$

Em que N representa as necessidades e S os suprimentos

As necessidades percorrem sentido de baixo para cima. Em primeiro lugar, o homem busca a satisfação de suas necessidades fisiológicas de alimentação e segurança. À medida que tais necessidades se encontram devidamente supridas e já se tenha estabelecido certa facilidade e melhoria no processo de conquista de cada uma delas, inicia-se o processo de suprir aquelas que se apresentam quando as primeiras já estão garantidas.

Veja na figura 1 elaborada por Abraham Maslow (1954), em seu clássico livro *Motivação e personalidade*, a distinção entre as necessidades humanas:



Figura 1: Escala de necessidades do indivíduo, segundo o Professor Abraham Maslow (1954).

Assim, quando o homem satisfaz suas necessidades primárias e afasta o risco de perder o bem-estar físico já conquistado, as necessidades de convívios o motivam em suas relações: associar-se a outros, ser respeitado e considerado pelos outros e pelo conjunto em que convive, dar e receber consideração, amizade e amor. Há, ainda, as necessidades que dizem respeito a si mesmo: auto-estima, autoconfiança, independência, sucesso etc.

Tais necessidades, segundo Maslow, raramente são satisfeitas de todo. Finalmente, aparecem as necessidades de auto-realização, que abrem a possibilidade de desenvolver todas as energias potenciais da personalidade e mostrar o espírito criador em seu sentido mais amplo.

Maslow, com sua “Teoria das Necessidades”, procurou respostas para a busca permanente do ser humano por novidades que preencham suas insatisfações de todos os dias, não só em sua vida rotineira, mas também e sobretudo com aplicações práticas para a vida no trabalho, isto é: para os ambientes administrativos das organizações.

Na realidade, a Teoria de Maslow é resultado da continuação dos estudos sobre o comportamento humano e as relações que se estabelecem entre as pessoas, tanto do ponto de vista do indivíduo em si mesmo como do indivíduo em ambientes administrativos. Iniciada com a chamada Escola de Relações Humanas, nascida pouco depois da racionalização do trabalho concebida por Taylor e implantada por Henri Ford, essa preocupação perpassou mais da metade do Século XX e continua sendo objeto de pesquisas de estudiosos, executivos, gerentes e de todos que se preocupam com produtividade da empresa e bem-estar das pessoas.

Relação

Muito se tem falado de relação. A palavra está presente em todos os momentos da vida cotidiana e faz parte da linguagem comum a todos, indistintamente, sejam letrados ou analfabetos. Se, entretanto, se perguntar a qualquer um o que ele entende por “relação”, certamente lhe faltarão palavras para descrever seu significado.

Assim, antes de desvelar com propriedade o que se entende por relação, é interessante buscar seu significado na origem da própria palavra.

Do latim *relatio* – no acusativo: *relationem* – relação. Remontando mais na origem, a palavra vem do verbo *referre*, que quer dizer trazer de volta, retornar, voltar, reconduzir, recompôr.

A partir dessa definição, temos um princípio de significado para tal palavra: **relação** tem o sentido de trazer-de-volta, de retomada, de ir-e-voltar. Quando se estabelece uma relação, constrói-se sempre o significado de um vai-e-vem. Assim, numa relação de amizade, relação comercial, relações de produção, sempre se atribui ao termo uma via de duplo sentido.

Na sociologia, o termo relação tem o mesmo significado que tem nas outras circunstâncias em que é usado. Em outras palavras, ao relacionar-se, o homem volta-se para seu exterior, que retorna ao homem sob a forma de um suprimento ou uma carência.

A essa busca constante e ininterrupta de suprimentos, a esse permanente ir-em-direção a seu ambiente – seja ele constituído por pes-

soas, animais, natureza, objetos criados, não importa pelo quê – chamamos **relação**.

*A **relação** pode ser entendida, provisoriamente, como comportamento de busca de suprimentos para atender às necessidades de sobrevivência.*

Assim, realizada a relação – isto é: encontrado o suprimento para uma necessidade – o homem desenvolve um sentimento de satisfação/saciedade ou de insatisfação/carência. A figura abaixo, construída sob a forma de uma equação relativamente simples, ilustra essa relação necessidade-suprimento-sentimento.

N	=	S	😊
N	>	S	😞
N	<	S	😊

Retomando-se o conceito expresso anteriormente, podemos dizer que:

***Relação** é toda e qualquer troca que o indivíduo realiza com o meio que o cerca, no sentido de suprir suas necessidades.*

Pode-se mesmo usar uma expressão popular para entender o que é uma relação: um “toma lá, dá cá”. Assim, o indivíduo relaciona-se com quem ou com o quê, em seu entendimento e sua percepção, pode suprir suas necessidades.

Se a necessidade for maior do que o suprimento ($N > S$), o homem buscará comportamentos alternativos, até que seja a necessidade menor ou igual ao suprimento ($N \leq S$). Quando isso acontece, isto é, se uma ação realizada para suprir uma necessidade provocar senti-

mento de satisfação ($N \leq S$), o homem tende a formar um comportamento padrão para aquela necessidade. Assim, sempre que se apresentar aquela necessidade, a ação tenderá a repetir-se, uma vez que anteriormente já propiciou resultados positivos: qualquer experiência, agradável ou desagradável, será procurada ou evitada, à medida que produziu sentimento de satisfação ou de insatisfação.

Aos comportamentos que se repetem sistematicamente dá-se o nome de paradigma.

***Paradigma** é, portanto, uma relação estruturada e invariável, que tende a se repetir sempre que se busca suprimento para uma necessidade determinada.*

Pode-se, pois, dizer que o paradigma é um modelo de relação que deu certo ou que não deu certo. Assim, tais tipos de alimentos devem ser evitados, porque fazem mal (paradigma da relação fome/suprimento alimentar) ou – um novo paradigma que está se implantando na população em geral – deve-se fazer regularmente atividade física (paradigma saúde/atividade física).

O termo **paradigma** pode ser aplicado a um ato social tão simples quanto o fato de um homem levantar o chapéu e dizer “boa tarde” a uma senhora que conhece ou mesmo a um conjunto grande e complexo de acontecimentos como é, por exemplo, a parada militar de comemoração da Independência.

Além disso, o paradigma não é apenas rotineiramente seguido por todos para a satisfação de certa necessidade, mas é cercado de sentimentos e valores de tal ordem que provoca, nos membros do grupo, sinais de confiança ou desconfiança, aprovação ou rejeição e até mesmo de atribuição de sucesso ou de fracasso. Entre nós, brasileiros, há um paradigma de higiene e limpeza – tomar banho todos os dias – que não necessariamente está presente em todos os povos, mesmo povos considerados mais “desenvolvidos”.

O paradigma, portanto, facilita a sobrevivência do indivíduo. Certamente se pode dizer até mais: o indivíduo, ao conviver e cons-

truir, juntamente com seus semelhantes, modelos de relações permanentes e estáveis, passa a enxergar a própria realidade por meio desses paradigmas, isto é, o paradigma passa a ser o único jeito de suprir uma necessidade, de fazer algo, de julgar uma situação. Para uma necessidade já sentida e satisfeita, ainda que o tempo ou o espaço não sejam os mesmos, não será preciso pensar, elaborar e realizar uma nova forma de troca (relação), pois se repete aquela relação que, comprovadamente, propiciou resultados positivos.

Se, por um lado, como se disse acima, o paradigma facilita a vida e torna-se praticamente o único jeito de ver e julgar a realidade que cerca o homem e de atuar sobre ela, por outro lado, pode-se inferir daí a razão pela qual tudo o que é novo encontra resistência para ser implantado. Essa afirmação vale tanto para as circunstâncias do dia-a-dia – em casa, na escola, no trabalho, na igreja etc. – quanto, sobretudo, para os processos administrativos. Até bem pouco tempo atrás, quando a inflação no Brasil estava praticamente fora de controle, o valor atribuído à moeda (Cruzado, Cruzeiro, Cruzeiro Novo etc.) propiciava pouco cuidado no uso de muitos bens e serviços: desperdício de água, energia, matérias-primas etc. À medida que a nova moeda (Real) foi-se firmando como não-inflacionária, todas as empresas tiveram de adotar novos procedimentos de administração de custos, para fazer face à competição que, então, passou a valer.

Diante disso, infere-se que, para cada tipo ou momento de necessidade, o homem cria um modelo de relação, e à medida que esse modelo de relação supre suas precisões, nessa mesma medida, ele tende a cristalizar, isto é, tornar-se permanente, duradouro e válido para todas as situações semelhantes ou diferentes. Dessa maneira, quando o ser humano une-se a outros seres humanos, formando aglomerados ou conjuntos sociais, ele cria e desenvolve sistemas de traça, ou seja, conjunto de relações, de acordo com suas capacidades e disponibilidades, para facilitar a luta pela sobrevivência própria de cada um dos componentes do conjunto. Formam-se assim modelos (paradigmas) de satisfação das necessidades de convivência para facilitar a sobrevivência: que tipo de relações se pode ou se deve manter quando se vive com outros?

Desse modo, o conceito de convivência está estreitamente vinculado ao conceito de sobrevivência e vice-versa: a convivência facilita a sobrevivência do indivíduo.

Quando se diz que a convivência facilita a sobrevivência, não se quer dizer que essa relação é direta. Podemos destacar que, convivendo, o indivíduo supre muitas de suas necessidades e supera muitas outras dificuldades, entretanto, o próprio fato de conviver gera outras necessidades, outras dificuldades, exigindo novas formas de suprimentos e criando novos modelos de relação (paradigmas).

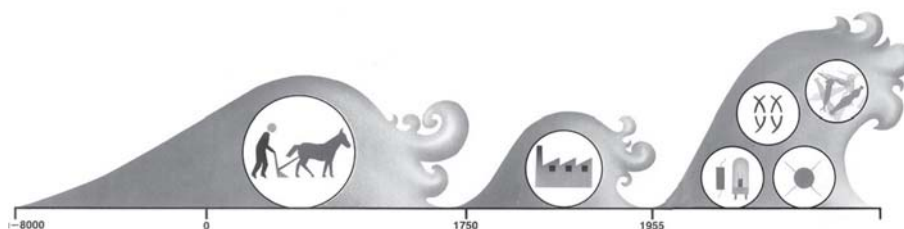
*A esses modelos de interação adotados comumente pelo conjunto de indivíduos que convivem vamos chamar de **relação social**.*

Tecnologia

Para completar uma relação, ou seja, para suprir uma necessidade, o homem utiliza meios que ele mesmo criou para facilitar seu trabalho e ampliar seu sentimento de satisfação. Para suprir sua fome, o homem primitivo desenvolveu algumas aptidões próprias (a força física, por exemplo) e algum meio aliado a essas aptidões (a lança, o arco e a flecha). Com isso, ele facilitou bastante sua sobrevivência no processo de busca de suprimentos de alimentação (caça). Semelhantemente, desde tempos imemoriais até os dias de hoje, em todos os momentos, o espírito do homem constantemente se volta para a criação e elaboração de novos meios que lhe sirvam mais comodamente na busca de satisfação de suas necessidades. Pode-se dizer que a história do homem sobre a Terra está estreitamente vinculada à criação e ao aperfeiçoamento de novos instrumentos de trabalho: desde o domínio do fogo, passando pelas oficinas líticas, pela roda, fundição de metais até a formulação de medicamentos modernos ou a corrida espacial. Ao longo dessa história, a introdução de qualquer desses meios, por mais rudimentar que tenha sido, alterou a trajetória humana e deu à sociedade, primitiva ou moderna, um grau de satisfação de necessida-

des mais intenso e ao mesmo tempo cômodo, carreando, como consequência, ora alterações significativas nos paradigmas vigentes, ora mudanças bem mais profundas na própria qualidade de vida.

Para ilustrar esse movimento da sociedade em função das criações humanas, apresenta-se o estudo de Alvin Toffler (1980).



*Alvin Toffler é o autor de um livro intitulado **A terceira onda**, obra dedicada a todos aqueles que crêem que “a história humana, longe de estar no fim, está apenas começando”. Trata-se de um livro que, em grande escala, divide a história da humanidade em três grandes períodos ou ondas: a onda agrícola, a onda industrial e a terceira onda, que está apenas começando.*

Segundo Alvin Toffler, não é fácil aceitar o fato de que carvão, estradas de ferro, indústria têxtil, automóveis, borracha, fabricação de máquinas, ferramenta etc. são indústrias clássicas da segunda onda que está terminando, todas elas baseadas em princípios eletromecânicos essencialmente simples, com utilização de muita energia, quantidade enorme de desperdícios e de poluição e que se caracterizam por produção em escala com baixa especialização de mão-de-obra, trabalhos repetitivos, produtos uniformizados e controles intensamente centralizados.

Contrastando com tudo isso, afirma Toffler que quatro grupos de indústrias relacionadas estão sendo direcionadas hoje para um desenvolvimento, e é muito provável que se convertam nas indústrias de base da terceira onda: eletrônica, espacial, genética e oceânica.

A nova civilização, segundo Toffler, apenas começou a nascer.

Fonte: TALPAERT, Roger. In: **Enciclopedia de dirección y administración de empresas**. Barcelona: Orbis, 1984. v.I, p.202ss.

A implantação desses novos paradigmas tem relação direta com alterações significativas na vida do homem em sociedade. Assim, medicamentos mais potentes que curam ou evitam doenças graves reduziram a mortalidade infantil, o que deu início a um crescimento demográfico extraordinário. Esse crescimento demográfico já vinha sendo acompanhado de preocupações científicas, no que diz respeito às pesquisas sobre produtividade agrícola e, por conseguinte, o incremento da produtividade agrícola, é produto também da interação de novos padrões mecânicos de cultivo do solo. Nesse contexto, assistimos à construção permanente desses novos meios de satisfação das velhas necessidades de sobrevivência e convivência.

Além disso, observa-se também que a utilização ora mais intensa, ora menos intensa desses meios altera com maior ou menor profundidade os sistemas estabelecidos de relações sociais.

Existem numerosas descrições e interpretações nem sempre coincidentes para descrever esses meios. A mais corrente, tanto sob o aspecto técnico-científico quanto na linguagem popular comum, é **tecnologia***. Tecnologia relaciona-se, pois, com todas as atividades econômicas, e não é apenas uma derivação da ciência, mas um ramo do saber prático independente de descrições científicas. Assim, o uso dessa palavra não se restringe exclusivamente a tecnólogos e especialistas, mas permeia o vocabulário de todas as profissões, da mídia e do próprio público em geral. De forma simples, universal e direta, vamos chamar de tecnologia todos esses meios pelos quais o homem facilita sua conquista de suprimentos.

GLOSSÁRIO

***Tecnologia** – Essa palavra representa todas as ferramentas, técnicas, qualquer processo, equipamento físico ou intelectual ou mesmo métodos para fabricar produtos que podem ampliar a capacidade do homem.

Tecnologia é, portanto, todo e qualquer meio que, criado ou produzido pelo homem, facilita as relações estabelecidas num dado contexto social.

Ampliando o conceito e a compreensão do termo tecnologia, dir-se-á que ele designa genericamente:

- os meios físicos necessários (máquinas, instrumentos) e os meios não-físicos (conhecimentos, habilidades, dinheiro, tempo etc.);

- os processos utilizados para garantir que os meios físicos gerem os resultados esperados; e
- os próprios resultados obtidos.

Evidentemente, as dificuldades ou facilidades que o meio ambiente natural oferece incitarão a criatividade humana, no sentido de produzir meios mais eficientes para sua sobrevivência. Essa variável ambiental também deverá ser levada em conta no estudo da evolução da sociedade que os homens constroem.

As diferenças na criação e utilização de tecnologia, assim como nos resultados obtidos, constituirão, como se verá mais adiante, uma fonte de diferenciação entre organizações que trabalham numa mesma área ou setor de mercado. Ninguém duvida de que o homem vive hoje uma época de crise, em virtude das próprias mudanças que se registram em todos os aspectos da vida. Especialistas e futurólogos elaboraram teorias e testam modelos de uma nova sociedade, cujas características são, entretanto, uma incógnita. Certamente, as principais tendências que levarão até essa nova sociedade já se encontram embutidas na atual revolução tecnológica que se vive. É a adoção das novas tecnologias, ora mais rápida e ora mais lenta, que vai fazer a diferença. Sem entrar em maiores detalhes e apenas a título de exemplo, podemos citar as diferenças existentes entre uma escola pública e uma escola particular de um mesmo bairro.

Saiba mais...

■ A hierarquia das necessidades. In: HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1986. p.33 e ss.

A Sociologia

O objeto de estudos da *sociologia* é a relação social onde quer que ela se manifeste, e ela se manifesta onde quer que haja agrupamentos humanos.

Evidentemente, à medida que a convivência se desenvolve, também o conjunto das relações que se estabelecem entre os indivíduos se torna mais complexo e, portanto, menos simples para se constituir em um objeto superficial de análise e estudos. Assim, podemos dizer que uma sociedade é constituída por um conjunto extremamente variado e diversificado de relações sociais, cada um deles mostrando-se bastante complexo, no que diz respeito às formas e aos meios de que se utilizam as pessoas para suprir suas necessidades. Para cada situação/necessidade, criam-se modelos de relação social que, ao longo do tempo, consolidam-se como definitivos, à medida que produzem os resultados esperados, ou são evitados, à medida que não satisfazem.

A esse conjunto de situações assemelhadas e referentes a um mesmo aspecto da convivência chamamos de *instituição*.

Os sociólogos divergem muito quanto ao número de instituições sociais: alguns apresentam três ou quatro, outros seis e outros até catorze. Essa divergência não representa problema maior no estudo da sociologia, pois são apenas pontos de vista. A mais comum é a segmentação clássica: família, educação, economia, política, religião e lazer.

Nenhuma dessas instituições funciona ou tem seus modelos relacionais completos, acabados e independentes um do outro. Cada uma influencia outras em níveis diversos de frequência e intensidade, e é também influenciada pelas outras.

Como já se disse, a sociedade é um conjunto extrema e infinitamente complexo de relações e modelos e, na mesma medida em que se manifestam, também, ao longo do tempo, transformam-se e assumem novas formas e novos sentidos. Este é o grande desafio social hoje: como trabalhar conjugadamente os diversos problemas sociais que há

na sociedade. Na maioria das vezes, trabalhar exclusivamente uma relação ou um paradigma, excluindo sua interferência em outros ou esquecendo a influência de outros sobre aquele que se trabalha, pode não dar resultado: pouco adianta envidar esforços para alterar os padrões de higiene e limpeza dentro da escola, se em casa o aluno só encontra sujeira.

A figura 3 dá uma idéia de como estão entrelaçadas as diversas instituições sociais.



Figura 3: As instituições sociais se entrelaçam...

Fonte: Adaptada de FERRER SALAT, Carlos. **Enciclopedia de dirección y administración de empresas**. Barcelona: Orbis, 1984. v.I, p.282.

Após uma primeira aproximação desses conceitos sociológicos com o principal tema de nossa disciplina, pode-se agora chegar facilmente à administração seja de empresas, de produção de bens, de grupos informais ou de organizações de serviços: se o sistema de relações econômicas num dado país ou região vai mal, certamente, isso vai produzir desemprego, que significa diminuição de renda familiar, que produzirá desagregação familiar, e assim por diante.

Ver-se-á mais tarde que a moderna administração não mais se restringe a simplesmente intervir no processo produtivo tradicional

(mão-de-obra, máquinas e matéria-prima), mas ultrapassa as fronteiras da empresa/organização para realizar interfaces também, de um modo ou de outro, com a família, os processos educacionais, o meio ambiente, a responsabilidade social, enfim, a própria vida de toda a sociedade, porque, cada vez mais, aos administradores está evidente que o ser humano é uno, indivisível e:

- a qualidade de seus produtos/serviços depende do sistema de relações que os membros da organização constroem e no qual se encontram inseridos;
- esse sistema se manifesta não só na empresa/organização, mas também se realimenta de outros subsistemas, como a família, os grupos de vizinhança, a escola e todos os outros grupos e instituições que formam a sociedade;
- a qualidade total (da organização e da vida em sociedade) é um *upgrade* que, se a organização não conseguir implantar, certamente, condena-se a morrer.

Saiba mais...

■ BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 1999. cap. 1 e 2.

■ DEMO, Pedro. **Sociologia**: uma introdução crítica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

■ HERSEY Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. 2.ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986. cap. 1 e 2.

■ HORTON, Paul; HUNT, Chester. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

■ HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15. ed. São Paulo: Sextante, 2004.

Atividades de aprendizagem

1. Relacione cinco pessoas de rendimentos diferenciados e descreva como elas utilizam o salário que recebem. Justifique o porquê das diferenças de uso.

2. Identifique paradigmas:

- no seu ambiente de trabalho
- no serviço público
- nas festas de casamento
- nas relações de trânsito
- na escola

3. Justifique por que é tão difícil mudar as coisas que acontecem no dia-a-dia, seja no trabalho, na família, na empresa.

4. Como você explicaria a um amigo que não estuda administração por que a sociologia tem ou não tem interferência nos processos administrativos de uma organização?

5. Tomando por base as “ondas tecnológicas” descritas por Alvin Toffler (1980), pesquise uma sequência de progressões na criação, no desenvolvimento e uso de tecnologias com vistas à criação de facilidades dentro de uma mesma onda e descreva as consequências que a adoção de tais meios proporcionou e produziu ao meio social no qual foram adotados. Procure descrever, por exemplo: evolução e suas consequências de introdução e adoção de instrumentos agrícolas ou de instrumentos eletromecânicos, ou... ou...

6. Descreva como as diversas instituições sociais interferem, ora mais, ora menos intensamente, na vida de um membro de sua organização.

Estudo de caso

A Globalização dentro de casa

Nem Manoel nem Antônio sabiam direito o que significava globalização e como isso poderia afetar suas vidas até a Transportadora Pereira, herdada do pai, ser comprada pela multinacional International Transworld Carrier Inc. (ITC).

Em linha com a política da nova empresa de manter os talentos locais, os irmãos foram mantidos na direção, mas era preciso assegurar as normas hierárquicas adotadas pela ITC e isso significava que um dos irmãos deveria se reportar ao outro.

Criou-se um impasse. É que o fundador, Joaquim Pereira, que legara aquele império sobre rodas, sempre acreditou no pleno entendimento entre os filhos nos negócios. O segredo do sucesso, dizia o fundador, estava na capacidade de harmonizar o poder entre os irmãos... Essa abordagem trouxera a prosperidade sem rixas: mantendo a tradição dos Pereira, o irmão mais velho assumira a função do patriarca, dando o tom das relações familiares. Irmãos, filhos, sobrinhos, mulheres e toda a grande família seguiam à risca suas decisões.

Com a incorporação da empresa pela multinacional, o equilíbrio se desfez. É que Antônio, o irmão dez anos mais novo, era pragmático e ambicioso... já Manoel mostrava-se obsoleto e paternalista, não pensando duas vezes em colocar os laços da tradição diante da razão. Esses traços de comportamento foram decisivos no estabelecimento de uma nova estrutura organizacional. A matriz nomeou o irmão mais jovem para a presidência, fazendo de Manoel o segundo homem na cadeia de comando da filial brasileira. A intenção era colocar sangue jovem à frente da empresa, para facilitar a introdução de novos procedimentos e reduzir as reações às mudanças que se faziam necessárias.

No início, os irmãos ficaram perplexos com a nova orientação, que ia frontalmente de encontro ao que fora determinado

pelo pai. Depois, por consenso, chegaram a um acordo. Como em casa quem mandava eram os próprios Pereira, a estrutura de comando permaneceu como era, ou seja: quem continuava a determinar os destinos de tudo era o irmão mais velho. Assim, durante o dia, Antônio dava ordens na empresa e, à noite, bem como nos fins de semana, Manoel mandava nos destinos da família. E tudo continuaria bem, não fossem os novos fatos que abalaram o mundo dos Pereira.

Tudo começou quando Antônio se recusou a demitir tia Alzira, a todo-poderosa e assustadora irmã do fundador, dama de ferro da empresa desde os tempos dos caminhões a gasolina... A senhora, alta, musculosa e com um olhar sombrio e ameaçador – fatores que explicavam a inapetência masculina para ofertas de casamento – se recusava a adotar os novos processos. Não falava nem queria aprender a língua inglesa, cada dia mais importante para os negócios da empresa. Sempre de péssimo humor, era conhecida pela forma malcriada com que atendia as pessoas.

A gota d'água foi o tratamento dispensado ao **CEO*** mundial da ITC, em sua visita ao Brasil já na condição de novo dono. Tia Alzira, entre outras, não permitiu ao homem nem entrar na sala, nem usar o telefone na ausência do sobrinho-presidente.

O CEO, indignado, exigiu a cabeça daquela senhora. Era funcionalmente inadmissível que a empresa abrigasse uma profissional tão desqualificada. Antônio já estava preparado, mesmo a contragosto, para demitir a tia – diga-se de passagem, com um pacote financeiro desses que só executivo de primeira recebem quando vão para o olho da rua –, quando Manoel interveio. Lembrou ao irmão que tia Alzira fazia parte da história da empresa, que ajudara a carregar nas próprias costas as primeiras mudanças contratadas pela Transportadora Pereira. Não era aceitável desfazer-se de pessoas leais como se fossem velhos utensílios, e logo quem: a irmã do saudoso pai...

Afinal, os dois Pereira chegaram a um consenso e tia Alzira recebeu uma mera carta de advertência. Mas a velha, de tem-

GLOSSÁRIO

***CEO** – Chief Executive Office, ou seja, Presidente Executivo da Companhia.

peramento difícil, rasgou o documento em pedacinhos na frente dos sobrinhos, jogou-os no lixo e cuspiu em cima. Os irmãos, até pelas lembranças de terríveis surras aplicadas pela tia nos dois quando crianças, fingiram não ver.

As coisas ficariam por aí se o CEO da ITC não voltasse a exigir uma solução definitiva para o caso. Diante da pressão do chefe, Antônio resolveu demitir a tia. Manoel, indignado, recusou-se a cumprir a ordem do irmão-presidente. Com o poder que o cargo lhe conferia, Antônio livrou-se de tia Alzira com uma canetada.

Em casa, pela primeira vez, houve um motim da família: – “Onde já se vira uma coisa dessas?... o velho Joaquim teria matado o filho se vivo estivesse! Parece coisa de adolescente rebelde!... Isso é muita falta de consideração!” e outras expressões do gênero, para não dizer mais.

Como represália, o irmão mais velho resolveu que ninguém deveria dirigir a palavra a Antônio até que a readmissão de tia Alzira fosse consumada. A decisão foi cegamente adotada por todos, inclusive pela própria mulher e pelos filhos de Antônio.

Na empresa, Antônio resolveu responder à altura. Numa reunião de diretoria, chamou a atenção do irmão por chegar atrasado, situação que obrigava ao congelamento do próximo aumento salarial de Manoel. Humilhado, em resposta, o irmão mais velho cancelou a festa de aniversário que a família estava preparando para comemorar os 40 anos do irmão caçula. Aí o irmão mais novo rejeitou a viagem de negócios de Manoel ao exterior (e para a qual até a mulher de Manoel já estava aprendendo algumas palavrinhas em inglês...), alegando corte de despesas.

A escalada de retaliações entre os dois parecia não ter fim. Foi quando tia Alzira resolveu intervir. Um dia, ao chegarem em casa, foram por ela chamados a um quarto. Gelaram com o convite. A senhora trancou a porta e deu uma surra de cinto nos dois homens que os fez voltar aos piores momentos da infância.

Dias depois, a paz voltou a reinar. Na empresa, tia Alzira foi nomeada consultora externa. Jamais o CEO mundial identificou o nome da senhora no meio de tantos outros colegas consultores. Até hoje ela não sabe bem para que serve seu cargo, mas percebeu que esse é um problema comum à classe a que passou a pertencer. Em casa, os dois irmãos nunca mais voltaram a brigar, pelo menos na frente da tia, que viveu muitos anos para garantir a harmonia dos Pereira, evitando que a vida familiar fosse afetada por problemas mundanos surgidos no trabalho.

Fonte: STEINBERG, Fábio. **Revista Exame**, n. 666, p.94-95, São Paulo. 15 jul. 1998.

Atividades de aprendizagem

O caso dado ilustra bem a rede de interferências familiares na administração e vice-versa.

1. Identifique tais interferências;
2. Relate um caso baseado em situações semelhantes que você tenha conhecido ou mesmo vivenciado.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDES, C. e MARCONDES, R.C. **Sociologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

DEMO, Pedro. **Sociologia**: uma introdução crítica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRER SALAT, Carlos. **Enciclopedia de dirección y administración de empresas**. Barcelona: Orbis, 1984. v.I, p.282.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. A hierarquia das necessidades. In: **Psicologia para administradores**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1986.

HORTON, Paul & HUNT, Chester. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15.ed. São Paulo: Sextante, 2004.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Ed. Harper & Row, 1954.

STEINBERG, Fábio. **Revista Exame**, n.666, p.94-95, 15 jul. 1998.

TALPAERT, Roger. **Enciclopedia de dirección y administración de empresas**. Barcelona: Orbis, 1984. v.I, p.202ss.

UNIDADE

2

Sociologia e dinâmica social

Objetivo

Nesta unidade você vai ver como os homens interagem diante das necessidades sentidas e dos suprimentos buscados; vai ver também que a própria sociedade configura de modo padronizado certas formas e conteúdos de respostas às necessidades comuns a todos, formando uma espécie de rede. Ao mesmo tempo, essa sociedade classifica tais respostas em conjuntos desejáveis ou indesejáveis.

Dinâmica social

Os homens formam os aglomerados humanos quase naturalmente, no sentido de facilitar, por meio dos sistemas de trocas – relações sociais –, o suprimento de suas necessidades de sobrevivência ou de convivência.

Como já se deixou antever, ainda que rapidamente, no capítulo anterior, compete à sociologia:

- examinar tais fenômenos, buscando suas causas e seus efeitos;
- fornecer explicações sobre as origens e as conseqüências de uso, adoção ou rejeição daquelas formas de relação por parte do todo social; e
- sugerir intervenções, no sentido de fazer ajustamentos ou mesmo, à luz de uma definição de o que seja importante para essa sociedade, provocar mudanças que melhorem a convivência dos participantes daquele contexto social.

Dessa forma, descobertas e explicadas as relações sociais naturais, suas causas e seus possíveis efeitos, podem-se orientar novas formas de relacionamentos coletivos. Quando se trabalha nesse sentido, estamos fazendo o que se chama de **sociologia aplicada**.

A **sociologia aplicada** é, pois, um campo de particular interesse que, via métodos científicos próprios, busca intervir de modo prático e operacional nas organizações, tais como empresas, governo, sindicatos, escolas, hospitais ou grupos diversos, sejam eles formais ou informais.

Para que essa intervenção seja sistemática e adequada, devem-se realizar estudos e pesquisas no sentido de conhecer:

- os objetivos declarados e mesmo aqueles não declarados;
- a definição das ações que se considerarão importantes para a consecução dos objetivos propostos;

- o uso dos instrumentos necessários para subsidiar, apoiar e facilitar as ações definidas;
- modelos de relações que se estabelecem entre os membros dessas organizações; e
- os resultados que se produzem, seja do ponto de vista interno da organização, seja do ponto de vista externo, isto é, resultados dessas relações.

O que se acaba de listar é, ainda provisoriamente, a relação dos aspectos que compõem aquilo que chamamos de **contexto social**.

Papel Social

Homem ou mulher, quem dirige uma organização deverá ter sempre em mente que sua função principal é influenciar, coordenar e estar à frente de pessoas que pertencem a essa organização que, de um modo ou de outro, ora mais, ora menos, expande-se e interfere nos outros grupos formais e informais existentes e na própria sociedade. Para bem cumprir sua tarefa, precisa conhecer as pessoas que fazem parte da organização e sua *rede social*, para daí examinar as causas que originam os comportamentos dessas pessoas e os diversos processos pelos quais tais comportamentos se manifestam.

Chama-se **rede social** ou **rede de papéis** o conjunto, relativamente numeroso, dos diversos papéis sociais que cada membro da sociedade desempenha, de modo relativamente independente, no seu dia-a-dia e ao longo de sua vida. Diz-se “relativamente independente”, porque na sociedade moderna os papéis desempenhados por um indivíduo tendem a interferir no comportamento desse mesmo indivíduo e influenciá-lo, quando desempenhando outros papéis aparentemente não conexos. É o caso do operário que, extremamente cuidadoso e altamente qualificado, um dia sofre um acidente de trabalho. Examinando-se a razão, constata-se que “sua cabeça” estava em casa, com o

filho doente ou com a esposa demitida, ou com algum outro assunto que fosse mais relevante naquele momento.

Ao administrador de hoje não é suficiente saber apenas que um indivíduo é seu empregado. Tampouco pode ele contentar-se com saber que seu empregado é também pai, marido, religioso praticante etc. A preocupação moderna deverá levar em conta a **rede de papéis** desse indivíduo e sua grade de desempenho nesses outros papéis, vividos fora do âmbito exclusivo da organização. Ele desempenha papéis em outros segmentos sociais independentes da organização à qual está vinculado e esses outros papéis também lhe determinam respostas específicas e exigências próprias, distintas das exigências da organização.

Se fizermos um mapa que inclua todos os papéis desempenhados por um indivíduo num determinado período ou estágio de sua vida, identificando as pessoas com as quais, no desempenho de tais papéis, ele se relaciona, teremos descrita sua rede de papéis ou sua esfera de ação.

As figuras 4, 5 e 6 ilustram a evolução do entendimento administrativo em relação ao indivíduo. Num primeiro momento, a administração entendia quase exclusivamente o papel de empregado como único na vida do indivíduo. Num segundo momento, ampliou-se a rede, mas ainda com limitações. Por último, a administração busca considerar o indivíduo em sua rede inteira de papéis, para que a intervenção que se realiza sobre os membros da organização seja exitosa, isto é, satisfatória para os indivíduos e para a própria organização.



Figura 4: Os seus quatro papéis sociais independentes.

Fonte: Elaborada pelo autor.

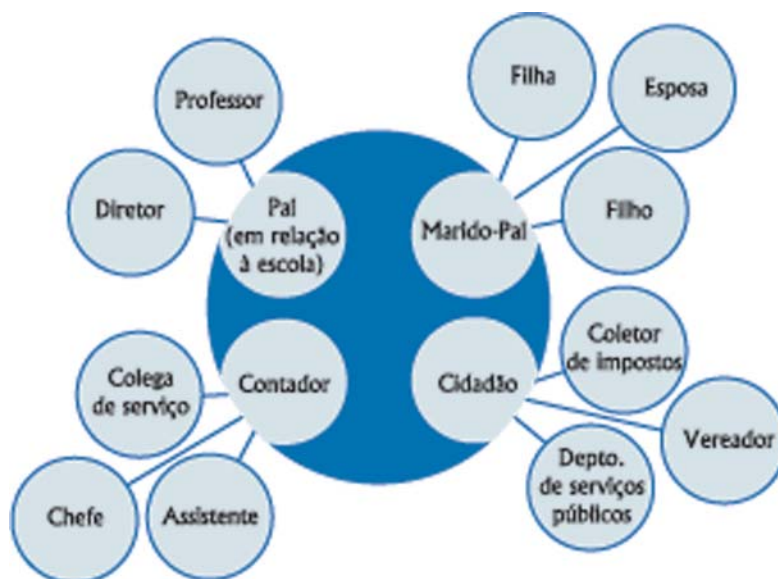


Figura 5: Os seus quatro papéis sociais se ligam a outros.

Fonte: Elaborada pelo autor.

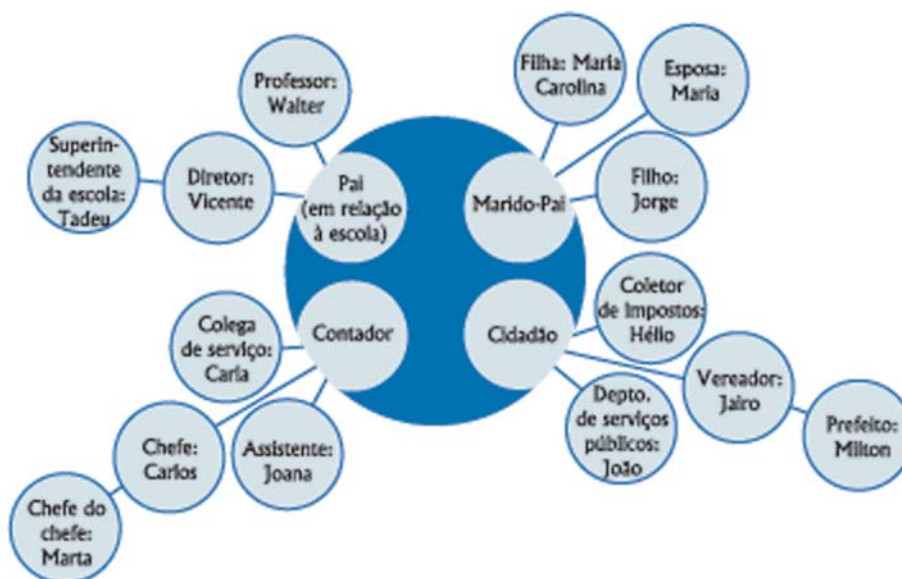


Figura 6: Os seus quatro papéis sociais se ligam a outros que se interligam entre si.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Posição Social e *Status*

Os comportamentos que cada indivíduo desempenha ao longo de sua convivência, ele desempenha-os frente a outros indivíduos, num processo de interação recíproca, que se produz quando as pessoas realizam juntas seus papéis sociais. Essa relação implica a expectativa de comportamentos já relativamente predeterminados:

*Vamos chamar de **papel social** o comportamento que as pessoas realizam de acordo com expectativas já estabelecidas pela sociedade para aquela função.*

Assim, os papéis de diferentes pessoas encontram-se e são postos em ligação entre si, e de cada um deles já há um modelo de comportamento que se espera ser realizado. Dessa forma, há um comportamento que se espera de quem desempenha o papel de **pai** que interage com um **filho**, o papel de **comprador** que interage com o de **vendedor**, e assim por diante. À medida que um membro do conjunto social desempenha seu papel satisfazendo necessidades, seja de outros membros do conjunto com os quais interage, seja do próprio conjunto social, ele passa a ser considerado como ocupando uma posição social: um vendedor ocupa uma boa posição social quando satisfaz plenamente as expectativas do comprador, um pai gozará de boa posição social à medida que satisfaça as necessidades do filho e que tais comportamentos (desempenho) estejam de acordo com as expectativas do todo social.

Todas as sociedades têm seus papéis relativamente demarcados, no que diz respeito aos comportamentos esperados, e, de acordo com a importância que se atribui à satisfação das necessidades sentidas, o comportamento esperado será mais ou menos considerado, conseqüentemente, o indivíduo que desempenha tais papéis e, numa medida maior ou menor, supriu tais necessidades ocupará uma posição social mais ou menos considerada. Como exemplo dessas afirmações, podemos examinar alguns papéis comuns a nosso meio social: tomemos o papel

de médico. Como a saúde é necessidade primeira de todos, aqueles membros da sociedade que suprem tais necessidades normalmente ocupam posição social de destaque entre os demais membros. Dizemos então que o exercício da profissão confere *status* àquele que a desempenha.

Entretanto, se o desempenho de um determinado médico não satisfaz as necessidades do conjunto social, ainda que a profissão continue a gozar de prestígio, a posição que aquela pessoa ocupará na grade social daquele conjunto não corresponderá ao *status* da profissão e, evidentemente, o personagem não gozará do prestígio que a profissão lhe reserva teoricamente. Nessa mesma proporção, o professor terá posição menos significativa do que o médico, o professor terá posição, quem sabe, mais prestigiada do que a do policial, o gari, menos do que a do policial, e assim sucessivamente, dependendo de quais necessidades estejam em evidência naquele contexto social.

Como consequência lógica desse fenômeno, as pessoas participantes de um conjunto social colocam em prática uma avaliação do desempenho dos papéis sociais: uma forma de reação positiva ou negativa, pelo desempenho realizado. Essa reação pode ser aprovativa ou positiva (aplausos, promoção, prêmio, promoção social, reconhecimento, salários etc.), porque o desempenho realizado correspondeu às expectativas do comportamento atribuído àquele papel; reprovativa ou negativa, que se externaliza por repulsa, castigo, multa, boicote, salário mais baixo etc., quando tais comportamentos não corresponderem às expectativas ou a profissão não representar uma necessidade premente para o todo. Dentro de uma organização, não será diferente: terá mais prestígio e conseqüentemente mais salário quem exerce o papel que melhor responde às necessidades da organização.

Em nossa sociedade, o desempenho dos papéis sociais, além de não ser somente uma resposta às necessidades que o conjunto social sente, é uma forma de ver, julgar e interpretar a própria realidade tanto física quanto imaterial. Assim, engenheiros tendem a ver a realidade social sob o ponto de vista de uma dinâmica mecanizada, enquanto médicos tendem a vê-la sob o prisma de uma evolução biológica.

Rosana Horio
Monteiro, em seu
estudo etnográfico
sobre cateterismo
cardíaco, concluiu que
a interpretação das
imagens parece estar
ligada à posição social,
à experiência e à
formação acadêmica do
médico, que lê ou
examina as imagens
videográficas do cora-
ção. Este tema é o
objeto de sua tese de
doutorado
“Videografias do
coração”. Ver, a esse
respeito: Jornal da
Unicamp, 17 a 23 de
junho. Disponível em:
<[www.unicamp.br/
unicamp/unicamp_hoje/
ju/junho2002/
unihoje_ju177pag04.html](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/junho2002/unihoje_ju177pag04.html)>.

Processos Sociais

A vida em sociedade, ou seja, a convivência, implica não só o desempenho de certo número de papéis sociais por cada um dos participantes, como também que tais desempenhos se manifestem dinâmicos nas relações sociais. Essa dinamicidade geralmente traz embutida ou configura um sem-número de intercâmbios e interações microscópicas, que permitem abstrair desses detalhes uma forma maior de fenômeno social. Além do interesse de conhecer os papéis sociais que as pessoas desempenham, ao longo de sua vida ou quando estão inseridas numa organização, interessa à administração conhecer **as formas** como se dão essas interações. Em outras palavras, não basta saber que o processo de socialização criou nos indivíduos uma série de comportamentos relativamente padronizados, interessa também saber a forma como tais comportamentos manifestam-se, ao interagir com outros.

*A essa interação vamos chamar **processos sociais**: formas fundamentais e classificáveis que estão subjacentes em todos os numerosos papéis mantidos pelas pessoas.*

O termo **processo social**, numa analogia à mecânica, é usado em sentido dinâmico, isto é, no sentido de que as partes interagem, por vezes repetitivamente, ainda que o resultado não seja evidente, de imediato. Daí se depreende que o processo social não é um posicionamento estático entre duas ou mais pessoas que fazem parte de um conjunto social. A relação que se estabelece dinamicamente, entre duas ou mais pessoas, duas ou mais organizações, dois ou mais conjuntos sociais, caracteriza o processo em si: o conteúdo do processo social compreende sempre um comportamento entre duas ou mais pessoas, dois ou mais conjuntos sociais, manifesto por ambas as partes em um mesmo tempo.

Visto dessa maneira, o processo social representa, pois, os aspectos dinâmicos das relações sociais e tendem a ter como resultado ora um vínculo ou integração maior dos membros de um conjunto so-

Uma definição
simples de processo
é: conjunto de ações
devidamente
instrumentalizadas e
metodicamente
seqüenciadas, com
vistas a um resultado
esperado.

cial, ora o contrário, a rejeição, a repulsa ou mesmo a busca da dominação total de parcela dos membros do conjunto ou de outro conjunto. Cabe, entretanto, assinalar que o fato de os processos sociais buscarem ora um vínculo maior, ora um determinado estado (integração, dominação...) não significa que sua dinamicidade pare por aí, ao contrário, a combinação de novas relações sociais, sua maior ou menor organização, o surgimento de novas necessidades e novos interesses revitalizam o conjunto social e lhe dão nova dinâmica.

Chamam-se conjuntivos ou positivos os processos que têm como resultado uma situação de bem-estar maior para os membros de um conjunto social, enquanto se chamam negativos ou disjuntivos aqueles que deixam tensas, desagregam, repelem ou mesmo tentam eliminar partes do todo social ou outros conjuntos. A seguir, expõe-se o conteúdo dos principais processos, positivos e negativos, que acontecem tanto nos conjuntos sociais em geral quanto nas organizações.

*A **cooperação** é a melhor expressão de como deveriam ser as relações entre as pessoas numa organização: duas ou mais pessoas ou grupos agem conjuntamente, na procura de um objetivo comum.*

Esse processo permite que grupos de indivíduos combinem suas relações e suas atividades de maneira mais ou menos organizada para a realização de interesses comuns, semelhantes ou complementares. A cooperação é uma relação recíproca, embora não se possa dizer que todos os participantes de um conjunto social apliquem à busca do objetivo a mesma quantidade de empenho e esforço. Quando se diz que pessoas ou grupos agem conjuntamente, entende-se que todas contribuem juntas, com mais ou menos esforço, e simultaneamente para atingir o propósito comum. Constata-se, por exemplo, que, num processo cooperativo dentro da organização, alguns grupos podem dedicar-se mais a uma determinada tarefa e outros, a outra tarefa. Esse “desequilíbrio” de esforços não anula o fato de que o conjunto em si participa do processo cooperativo.

Evidentemente, o processo cooperativo é complexo e pode manifestar-se sob variadas formas. Na administração moderna, é o tema principal que está diretamente vinculado às questões de administração participativa e liderança.

Enquanto a cooperação é uma relação positiva, essencial e de grande utilidade para o bom andamento da sociedade,

A acomodação é uma espécie de ordem de trabalho mínimo, que permite aos membros de qualquer conjunto social, organizado ou não, continuar suas atividades, mesmo não estando em completa harmonia entre si.

A acomodação pode assim se definir como a forma de um processo social no qual duas ou mais pessoas ou grupos agem entre si o suficiente para evitar o conflito. Normalmente, a acomodação surge após conflitos em que as diferenças entre os membros do grupo ou da organização chegaram a um consenso racional sem, porém, atingir os sentimentos das pessoas participantes: nesse momento, há a aprendizagem de um ajustamento e adaptação mútua, cujo objetivo maior é conviver em paz suficiente para coexistir. É, em última análise, a concessão de um suprimento mínimo entre as partes que se relacionam: cada parte modifica o mínimo de seus modelos relacionais ou paradigmas, a fim de acomodar-se à outra e assim darem continuidade ao todo.

Certamente, há numerosos graus e variações no processo de acomodação: há tolerância que se estabelece entre condôminos, por exemplo, quando a maioria não suporta aquele vizinho “chato e impliquento”, e há também a concessão que se faz a outrem em razão de submissão, arbitragem ou conciliação imposta por força, ameaças ou mesmo pela lei.

Todo conflito em que uma das partes sai “vencedora” gera quase necessariamente um processo de acomodação. A esse respeito e avançando no tema para o campo da psicologia, é interessante observar que o processo de acomodação cria oportunidades de formação de “jogos psicológicos”. Na empresa, os “jogos psicológicos” são alta-

mente contraproducentes, porque permitem aos participantes de um processo administrativo se esconderem sob papéis falsos, alterando significativamente a comunicação, gerando comportamentos antifuncionais e dificultando enormemente o trabalho da gerência.

A esse respeito, ler o capítulo X do livro de P. Hersey e K. Blanchard *Psicologia para administradores*. Sobre esse tema na vida de cada dia e sobretudo na empresa, e ainda no campo da psicologia, Eric Berne escreveu um livro (*Os jogos de que participamos*) em que dissecou com mais propriedade as conseqüências da acomodação.

*Contrária ao processo de acomodação, a **assimilação** é a expressão de dois grupos ou pessoas que não só se aceitam mutuamente como conformam suas necessidades e seus suprimientos, de tal maneira que oportunizam o surgimento de novas relações e novos comportamentos.*

É, portanto, uma interação na qual as duas partes desenvolvem interações recíprocas a ponto de se assimilarem as diferenças, como o próprio nome está dizendo (assimilar quer dizer tornar semelhante!). As pessoas engajadas num processo de assimilação fazem mais do que trocar simplesmente suas características culturais: elas tendem a adaptar-se, a ajustar traços e características culturais próprias para, finalmente, assimilá-los. Em outras palavras, a assimilação leva os membros do grupo ou dos grupos – todos os membros e não só uma parte – a modificar e mesmo substituir os aspectos mais íntimos de sua conduta, seus valores, suas atitudes e mesmo seus sentimentos por outros.

Ogburn e Nimkoff definem **assimilação** simplesmente como “um processo através do qual os indivíduos ou os grupos originalmente distintos convertem-se em semelhantes, isto é, identificam-se em seus interesses e pontos de vista” (*apud* FERRARI, 1983, p. 278). Assim considerada, a assimilação é mais observável como resultado do que como processo em andamento propriamente dito. É mais fácil observar como os imigrantes europeus assimilaram a cultura brasileira ao longo do tempo do que dizer que tal comportamento ou tal costume em tal data passou a ser daquele jeito.

Claramente, o grau e a extensão da assimilação entre conjuntos sociais depende de numerosos fatores. Língua, religião, etnia, poder aquisitivo, escolaridade são alguns desses fatores que interferem no processo. O processo de assimilação depende muito do grau e tipo de

relações que se estabelecem entre os membros dos grupos: relações informais, pessoais, prolongadas por tempo considerável vão produzir mais efeitos positivos do que relações previamente estabelecidas por gerências ou chefias que se consideram, por sua posição, controladoras dos grupos. Isso se aplica a empresas que, por circunstâncias do mercado, muitas vezes, buscam juntar-se (*joint ventures*), mas não levam em conta que o processo de assimilação – isto é, os grupos em interação – tem sua dinâmica própria (suas leis) e não pode ser “formatado” mecanicamente, como muitas vezes dirigentes de **empresas pensam e fazem**.

Os processos chamados negativos ou disjuntivos, como o próprio nome diz, são aqueles que tentam criar diferenciações ora positivas, ora negativas entre membros da sociedade ou cindir o conjunto social em grupos distintos. Na realidade, o fenômeno “processo social” deve servir como ferramenta de trabalho que ora se usa, ora se deixa de lado ou mesmo, em determinados momentos, deve-se desprezar. Veja-se, por exemplo, o caso da **competição***.

Na verdade, a competição é feita não tanto para criar diferenciações sociais, mas, sobretudo, para, no exercício do processo e ao final dele, o todo social se mostrar mais coeso, aceitando mais facilmente as diferenças naturais existentes. Veja-se o exemplo das competições esportivas tanto num nível macrossocial (Copa do Mundo de Futebol, Olimpíadas etc.) quando num nível educacional (campeonatos intercursos).

A **competição** é um processo básico de sobrevivência, não se limita exclusivamente à espécie humana, mas aparece também entre os organismos vegetais e as espécies animais. É a chamada luta pela sobrevivência, que inspirou a teoria evolucionista de Darwin. A competição tende a acontecer mais em sociedades abertas, dinâmicas, em que o sucesso (leia-se acumulação de riqueza, conquista de posições elevadas) é aplaudido. Há um número maior de pessoas para os postos a ser ocupados, há tendências mais claras para o exercício do poder, há necessidade de cada um valorizar mais sua posição e seu desempenho social (papel social). Em sociedades mais tradicionais, a competição aparece muito pouco e dá lugar ao “sempre foi assim...”.

Na cena política, o processo mais evidente é o da **oposição***.

Ao final da unidade, encontra-se um breve histórico de uma tentativa de assimilação “imposta” pelo mercado: Autolatina: um caso típico de vários processos sociais.

GLOSSÁRIO

***Competição** – duas ou mais pessoas ou grupos se esforçam por realizar o mesmo objetivo, sendo que um deles será, ao final, considerado superior e, por consequência, mais valorizado socialmente.

GLOSSÁRIO

***Oposição** – duas pessoas ou grupos se esforçam e interagem no sentido de impedir um ao outro de realizar um dado objetivo, desejado ou não por ambos.

Quando se fala em “cena política”, não se quer dar a ela a exclusividade da existência do processo de oposição. Na realidade, a oposição existe e se manifesta em todos os aspectos da vida humana, colocando-se, muitas vezes, como parte de um processo maior que inclui a competição, a cooperação ou mesmo a assimilação. A oposição pode tomar muitas e variadas formas. Manifesta-se por táticas protelatórias, denúncias, contrariedades, gritarias, barulhos, passeatas etc. São usos estereotipados do processo de oposição, e esse é, realmente, o meio mais comumente usado para expressar oposição. Não é, entretanto, o único: dois ou mais setores de uma empresa, de um parlamento ou mesmo de uma família opõem-se muitas vezes com o intuito de encontrar um final cooperativo.

Como se expressou, não se trata de processo social de oposição quando dois vizinhos ou duas pessoas se relacionam afrontando-se mutuamente (briga, discussão). O processo refere-se sempre a categorias de pessoas existentes num conjunto social, afrontando, por formas variadas, outras categorias: sindicato *versus* empresa, partido político X *versus* partido político Y, negros *versus* brancos...

GLOSSÁRIO

***Conflito** – dois ou mais conjuntos sociais, categorias ou mesmo sociedades tentam repelir-se mutuamente, seja aniquilando-se (guerra), seja tornando a outra parte submissa, inexpressiva ou ineficiente.

O processo social disjuntivo mais agudo é o **conflito***.

O conflito se estabelece sempre como meio para a consecução de um objetivo declarado. Muitas vezes, esse objetivo é aparentemente positivo para ambas as partes que se relacionam e a não-concordância de uma parte (objetivo diferente) se constituirá em fonte do processo. Veja-se a esse respeito a anexação da Áustria pela Alemanha nazista, chamada de Anschluss, em março de 1938 e que se tornou um dos motivos da Segunda Guerra Mundial. Não há dúvida de que os antecedentes do conflito implicam diversas formas de desacordo: algumas vezes, manifesta-se o desacordo por palavras, gestos, rivalidade, desdém etc., outras vezes, a origem é a competição ou a oposição. A não ser que as partes comprometidas se aniquilem completamente, normalmente, a acomodação é a etapa seguinte ao conflito.

No conflito, as pessoas tendem a tomar consciência de quem são seus opositores e competidores. Nesse caso, já não tentam apenas atingir seus fins em si mesmos, mas procuram sujeitar, subordinar, destruir, aniquilar os outros ou tentam defender-se frente a tais inten-

tos. Isso demonstra que há no conflito uma mudança de foco de atenção, pois se passa dos objetos para as pessoas, uma vez que cada indivíduo sabe que seu grupo somente conseguirá alcançar seus objetivos se vencer seus opositores. O conflito, como expressão de uma interação social dinâmica, é de natureza universal e encontra-se em todas as sociedades de todos os tempos e lugares, porque a diferença entre indivíduos e grupos de indivíduos é natural. Entretanto, o choque que caracteriza o conflito em sua acepção plena nem sempre se manifesta, pois o processo pode assumir formas variadas, tais como rivalidades, discussões, contendas, rixas etc. Todas essas expressões são formas amenizadas de interação conflituosa que, se não devidamente negociadas e tratadas entre os membros do conjunto, podem resultar na expressão clara do conflito tal como se definiu acima.

Estudo de caso

Autolatina: Um caso típico de vários processos sociais

A Volkswagen opera no Brasil há quase meio século, e seu interesse para este caso começa nos anos 1980. Numa decisão que surpreendeu o mercado na época, a Volkswagen e a Ford uniram-se no Brasil e na Argentina e criaram a Autolatina, visando a compartilhar custos e potencializar os pontos fortes de cada empresa, formando assim um gigante teoricamente imbatível no mercado latino-americano. Com a Autolatina, as duas empresas passaram a ter operações conjuntas em diversos níveis, inclusive produtos compartilhados: a Volkswagen produzia os Ford Versailles e Royale (derivados do VW Santana) e a Ford produzia o Volkswagen Logus (derivado do Ford Escort). Entretanto, a fusão de fato nunca chegou a ocorrer. Talvez por conta das arraigadas diferenças culturais (histórias e origens diferentes), as empresas continuavam a existir sob o mesmo teto, agindo de forma independente. Um exemplo disso é a existên-

cia de redes revendedoras completamente independentes, com uma ASSOBRAV (Associação Brasileira dos Revendedores Volkswagen) e uma ABRADIF (Associação Brasileira dos Distribuidores Ford).

Com o início dos anos 90, a criação da Autolatina começou a ser questionada por ambos os lados. Por exemplo, a equipe da Volkswagen sentia-se incomodada com perda de mercado para o Uno 1000 (que, como único veículo da categoria, era um crescente sucesso de vendas) e queria entrar nesse segmento de "populares", mas a Ford tinha uma estratégia diferente, o que se evidencia pela sua tardia entrada nesse mercado com o modelo KA. Em outro exemplo, os engenheiros da Volkswagen percebiam que era chegada a hora de remodelar o Gol, mas o pessoal da Ford não concordava com o investimento necessário, pois tinha outras prioridades na linha Escort. Além disso, havia entre o pessoal da Volkswagen a percepção de que seus produtos ganhavam mercado, enquanto os da Ford o perdiam. O tempo, porém, mostrou que ambas as marcas estavam perdendo terreno para a concorrência, inclusive devido à abertura do mercado e à entrada de novas empresas no setor.

O fim da Autolatina

A decisão de separar as empresas, dissolvendo a Autolatina, foi tomada no final de 1994 e efetivou-se em março de 1995, ocasião em que os sistemas de informação passaram a ser específicos a cada uma delas. A separação foi mais amigável do que pode parecer à primeira vista, pois foi uma questão ligada a filosofias e estratégias de negócio, com poucos traços de sentimentos e rancor. Um sinal claro disso foi que os empregados puderam optar pelo seu destino, ou seja, se iriam para a Ford ou para a Volkswagen, independentemente de sua origem. Dessa forma, vários ex-funcionários da Ford ficaram na Volkswagen e vice-versa.

Dentre os problemas a solucionar estavam os produtos que usavam componentes das duas empresas (por exemplo, o Escort com motor Volkswagen) e aqueles que uma das fábricas produzia para a outra (como o VW Logus produzido pela Ford, com motor Volkswagen). Para resolver tal dilema, o acordo previa que, por um ano, produtos híbridos seriam mutuamente suportados. Após esse período, cada empresa deveria estar capacitada a trabalhar com seus próprios recursos.

Para se ter uma idéia do que significou o fim da Autolatina em termos de novos investimentos, a Volkswagen do Brasil fez um plano prevendo gastos de 3,5 bilhões de dólares no período 1997-2002, “para que carros e caminhões produzidos no Brasil possam ser vendidos nos Estados Unidos e Europa”

Fonte: Vassalo, 1999.



Para saber mais

www.fgvsp/academico/professores/Di_Serio/VW.doc

Atividades de aprendizagem

1. A partir de sua experiência, faça uma lista de papéis sociais aos quais a sociedade atribui uma dada posição. Em seguida, compare a posição desses papéis nessa sociedade com os mesmos papéis em outra sociedade. Justifique as diferenças.

2. Glossário

A seguir está uma lista de palavras usadas comumente em nossa linguagem e que expressam situações dinâmicas que ocorrem em sociedade. Tente dar-lhes um significado sociológico e enquadrá-lo, se possível, nos conteúdos vistos sob o tema dos **processos sociais**:

- Arbitragem
- Coerção
- Compromisso
- Conciliação

- Conversão
- Discriminação
- Perseguição
- Segregação
- Sublimação
- Tolerância

3. Faça um levantamento das relações sociais em sua comunidade ou empresa:

- a) cooperativas
- b) acomodativas
- c) competitivas

4. Descreva diversos tipos de conflito que ocorrem em sua cidade:

- a) quais são os grupos que estão em conflito
- b) quais são os objetivos de cada grupo
- c) que meios tais grupos estão usando e que expressam sua dinamicidade
- d) que outros processos poderiam ser usados para superar tal situação

5. Descreva pelo menos cinco expressões sociais em que se identificam claramente sinais de que elas são resultados de um processo de assimilação.

6. Leia na “estória” disponível em <www.humanidade.8x.com.br/cap9.htm>, como é definido, mediante normas e convenções, um padrão de comportamento específico, assim como a relação dos direitos e deveres de cada posição social. Responda: Os comportamentos revelam posições sociais?

BIBLIOGRAFIA

FERRARI, Afonso T. **Fundamentos de Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. A hierarquia das necessidades. In: **Psicologia para administradores**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1986.

JORNAL DA UNICAMP, 17 a 23 de junho. Disponível em: <www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/junho2002/unihoje_ju177pag04.html>.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

MENDRAS, Henri. **Éléments de sociologie**. Paris: Armand Collin, 1967.

UNIDADE

3

Contexto social e Administração

Objetivo

Nesta unidade, você vai ver que todo conjunto social está inserido num "aqui e agora" e que os comportamentos construídos e a própria dinâmica do conjunto estão estreitamente vinculados à realidade do ambiente. Tentaremos, então, buscar alguns instrumentos que ajudem a analisar esse ambiente.

Contexto social e Administração

Até o momento, fizemos referência à sociedade usando o termo **conjunto social** que, no início da Unidade 2, definia-se como conjunto de pessoas inseridas num contexto com objetivos genéricos de sobrevivência e convivência. Assim, vimos como se manifestam os membros de um conjunto social:

- suas necessidades os fazem voltar-se uns para os outros, na busca de suprimentos que os satisfaçam;
- essas buscas estabelecem modelos de relações que se apresentam como aspectos dinâmicos do conjunto social; e
- esses modelos de relações fazem-nos assumir determinados papéis, determinadas posições, a partir das quais vêm, julgam e agem no conjunto.

A partir de agora, tentaremos atribuir a esse “conjunto social” uma conotação mais concreta: entraremos um pouco mais nesse ambiente social e, conhecido seu funcionamento, transferir-se-á esse conhecimento para as organizações que serão o objeto de estudos daqui para a frente. A razão de tal proposta está no fato de que as empresas, assim como os grupos sociais organizados sob as mais diferentes formas de interação social, tendem a retratar, de um modo ou de outro, a mesma sociedade na qual estão inseridas. Em outras palavras, organizações retratam com precisão ora maior, ora menor as formas estáticas e dinâmicas do conjunto do qual seus membros, as pessoas que fazem parte da organização, são originários.

Assim, daremos partida para conhecer:

- quais elementos estão subjacentes à organização e às pessoas que a formam;

- como tais elementos interagem entre si e intervêm na dinâmica que se estabelece entre os membros da organização;
- que tipo de análise eles suportam; e
- como lidar com eles, no sentido de transformá-los em elementos positivos que ajudem na melhoria da própria organização.

Iniciamos, então, o estudo de o que se vai chamar **contexto social**, e as observações acima – elementos subjacentes, como interação, que análise permitem etc. – deverão funcionar como uma espécie de lente pela qual se passará a observar não só a sociedade ou um dado conjunto social, mas, especificamente, as organizações.

Contexto social

A palavra **contexto** origina-se de uma composição.

“com” (do latim *cum*), que significa junto de, em companhia de, e “texto” (do latim *textum*, do verbo *texere*), que quer dizer originalmente tecido, trama, entrelaçamento.

Na verdade, um texto é uma trama de letras que formam um tecido de palavras, que, juntas e numa certa ordem, mostram um significado que se traduz pela descrição de idéias, pensamentos, situações, acontecimentos. Quando, portanto, fala-se de **contexto social**, em realidade, está-se fazendo referência a todo um tecido

constituído de relações sociais, papéis e processos dinâmicos construídos pelos participantes de uma sociedade: os membros de uma sociedade criam e formam um entrelaçamento extremamente complexo, composto basicamente por aqueles elementos analíticos descritos nas duas unidades anteriores.

Atendendo à análise que é do interesse do tema neste momento e obedecendo a uma seqüência de causa e efeito, pode-se dizer que os elementos desse tecido social referido acima se formam a partir da definição de um **objetivo*** (ou mais, às vezes).

GLOSSÁRIO

***Objetivo** – Define-se como algo que a organização (ou o indivíduo) se esforça por conseguir quando lhe falta, manter quando já o possui ou afastar-se quando lhe é aversivo (BERNARDES e MARCONDES, 1999).

Quando se buscam os objetivos – sejam eles definidos claramente e expressamente como muitas organizações o fazem, sejam eles construídos quase inconscientemente, como muitos grupos não totalmente organizados demonstram –, imediatamente vem à baila a sequência de um elenco de proposições ideais que são consideradas importantes para tal. A esse elenco de proposições damos o nome de **valor***.

Pode-se dizer que o valor se inscreve de uma maneira dupla na realidade, pois, de um lado, ele se apresenta como um ideal que chama à adesão ou convida ao respeito, de outro lado, ele se manifesta nas coisas ou nos comportamentos que o expressam de um modo concreto ou, mais exatamente, de um modo simbólico (ROCHER, 1968). No primeiro caso - convite à adesão ou ao respeito – temos os valores das virtudes, dos comportamentos aprovados, das atitudes louváveis. No segundo caso – expressão simbólica de valor –, temos os bens concretos, tais como dinheiro, casa, automóvel, roupa etc. Daí se pode afirmar que os valores, ainda que sejam tratados num plano ideal, têm a mesma objetividade que as coisas concretas.

Da mesma forma que, ao propor objetivos, construímos, ideal ou concretamente, aquilo que nos permite alcançá-los, também os valores nos empurram para a construção de meios que nos possibilitem trazer aquelas construções ideais para a concretude do aqui-e-agora. A esses meios dá-se o nome de **tecnologia***.

Quando o homem passou a dominar o fogo, teve sua vida relativamente alterada, pois descobriu que esse elemento natural lhe facilitava a vida (alimentação) e ainda espantava animais (o que lhe permitia melhorar a sobrevivência). Da mesma forma, quando um satélite fotografa um fenômeno meteorológico (massas polares, chuvas, furacões etc.), há alterações nas relações estabelecidas num dado contexto social, normalmente para melhor convivência. Em outras palavras, quando uma tecnologia realmente produz os resultados a que se propõe, pode-se esperar uma alteração dos modos e das formas pelas quais os membros de um contexto social passarão a buscar suprimentos para suas necessidades. Furacões, tempestades, expressões diversas das forças da natureza, até uns 50 anos atrás, eram fenômenos naturais aceitos a contragosto pela sociedade dos homens. A partir do momen-

GLOSSÁRIO

***Valor** – Pode ser definido como uma maneira de ser ou agir que uma pessoa ou uma coletividade reconhece como ideal e que torna desejáveis os objetos ou as condutas e os comportamentos nos quais esta maneira se concretiza ou se exprime.

GLOSSÁRIO

***Tecnologia** – Dá-se o nome de tecnologia a todo e qualquer meio que, criado ou produzido pelo homem, facilita as relações estabelecidas num dado contexto social.

to em que a ciência, munida de instrumentação tecnológica (meios) mais apurada, passou a conhecer os fenômenos naturais com mais propriedade e a identificá-los, prevê-los e anunciar sua “conduta”, as relações nessa mesma sociedade dos homens passaram a ter outras características. Há 20 anos, ainda havia salas de cinema em nossas cidades. O videocassete, e hoje o DVD, esvaziaram essas salas. Atualmente, salas de cinema constituem um valor agregado dos centros comerciais. Vemos que as relações entre os membros de um contexto social e do próprio universo social, englobando, com maior ou com menor intensidade, todos os países, modificam-se continuamente.

Estamos numa era de mudanças permanentes. O denominador comum de todas essas mudanças é o fato de que elas constituem o produto de uma aceleração grande da ciência, com aplicações tecnológicas quase imediatas, de tal modo que se pode chamar a isso de revolução científica e tecnológica. Assim, pode-se dizer que a mudança preside o tempo presente e presidirá também o futuro de nosso século. Nestes tempos, o conhecimento será fator determinante: estamos na “era do conhecimento”.

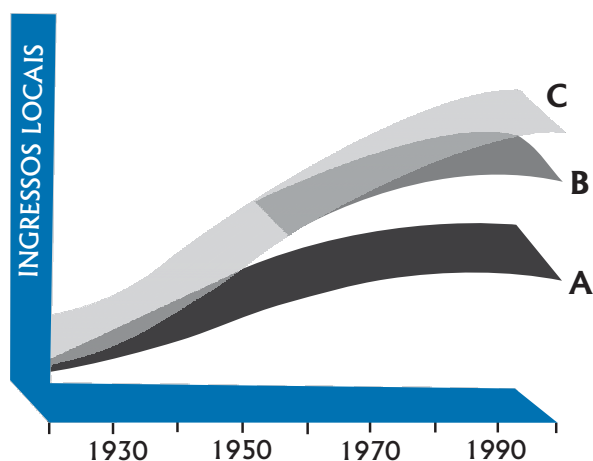


Figura 7: Evolução da participação das tecnologias na formação do Produto Interno Bruto.

Fonte: *Enciclopedia de dirección y administración de empresas*. Barcelona: Orbis, 1984. v.I, p.282 (Tradução do texto pelo autor).

Examinando o crescimento dos países industrializados, aparece uma diferença entre os diversos setores econômicos, em função de sua participação na formação do Produto Interno

Bruto. Tais diferenças podem ser identificadas no desenvolvimento a partir de seu surgimento nas diferentes “ondas tecnológicas”. Assim, o sub-setor A agrupa indústrias de base: cimento, aço, química vidro, metais e também têxteis, automóveis, eletrodomésticos, construção civil e alimentação. O sub-setor B inclui hardware de informática, eletrônica, TV, telecomunicações, química farmacêutica, serviços em geral (turismo, finanças, marketing), aviação comercial e armamentos. O sub-setor C compreende os setores industriais de informática avançada (aplicações gráficas e engenharia computacional), armamentos sofisticados, robótica e indústrias baseadas na ciência, energia e no lazer.

O sub-setor A alavancou o desenvolvimento, proporcionando crescimento de renda e emprego até sua maturação, no fim dos anos 1950. O sub-setor B, que teve início depois da grande depressão dos anos 1930, tomou então a vez, proporcionando crescimento significativo dos postos de trabalho durante os anos 60 e 70, quando, então, amadureceu, dando início a uma nova crise.

O sub-setor C é os que mais proporciona crescimento e renda hoje.

Fonte: Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Barcelona: Orbis, 1984. v.I. p.282 (Tradução do texto pelo autor).

Na verdade, o termo **estrutura social** ou **estrutura de relações*** presta-se a muitas definições e interpretações. Na definição clássica de Radcliffe-Brown (1973), “estrutura social é a rede de relações sociais realmente existentes”. Enquanto a forma concreta, as partes, no caso da definição acima, podem sofrer alterações, a disposição geral de como acontecem tais relações tende a permanecer estável, invariável e constante por muito mais tempo do que a as partes propriamente ditas. Não se está dizendo que a estrutura não se altera, ela se altera, sim, de modo lento e gradual. Raramente tais alterações são bruscas e, quando acontecem, caracterizam o que se chama de revolução, deixando o contexto social num estado de equilíbrio precário que toma bastante tempo para ser restabelecido. Vejam-se os casos de Cuba, com

GLOSSÁRIO

***Estrutura de relações** – Pode-se dizer que estrutura é uma disposição ordenada das partes de um todo, disposição essa que é considerada relativamente invariável, enquanto as partes são variáveis, (VILLACE, 1969)

a tomada do poder por Fidel Castro em 1959, e do Irã, com a queda do Xá e ascensão dos Aiatolás em 1979.

Assim, quando se fala de estrutura de relações, faz-se referência à forma e ao modo como acontece a relação social de que se falou na Unidade 1: um paradigma facilita a busca de suprimentos. **Estrutura de relações** é, portanto, uma referência direta de comportamento, isto é, como as pessoas agem habitualmente. A esse respeito, convém esclarecer que o homem só muda sua maneira de agir quando um “novo modo” permite-lhe alcançar a mesma coisa (suprimento) ou até mesmo mais do que o necessário, com menos esforço. A alteração do modo de estabelecer uma relação é baseada no fator “comodidade”: uma nova tecnologia somente será adotada, caso proporcione menos esforço ou o mesmo esforço com resposta maior ou melhor. Evidentemente, a questão econômica da “nova” tecnologia deverá ser levada em conta na adoção. Entretanto, com a produção em economia de escala, computada a relação custo/benefício, a adoção dessa “nova” tecnologia é apenas questão de tempo.

Hersey e Blanchard (1986) ilustram muito bem essa questão tempo/comportamento, já no primeiro capítulo de seu livro:

A observação entre colchetes é nossa. Mais adiante, no capítulo 12 de Hersey, P. e Blanchard, K., os autores discorrem com mais propriedade sobre o planejamento e a implantação de mudanças nas organizações.

A figura ilustra a relação entre o tempo e o grau de dificuldade de cada um desses níveis de mudança, quando não entre em jogo o fator coerção ou outra forma de dominação.

As mais fáceis de realizar são as mudanças de conhecimento, seguidas pela mudança de atitude interna. As estruturas atitudinais diferem das estruturas cognitivas por um componente emocional, seja ele positivo ou negativo. As mudanças de comportamento [sem que haja introdução de novas tecnologias] já são consideradas mais difíceis e bem mais demoradas que qualquer das duas anteriores. Mas talvez a mais difícil e mais lenta de todas seja a mudança no desempenho de grupos ou organizações....

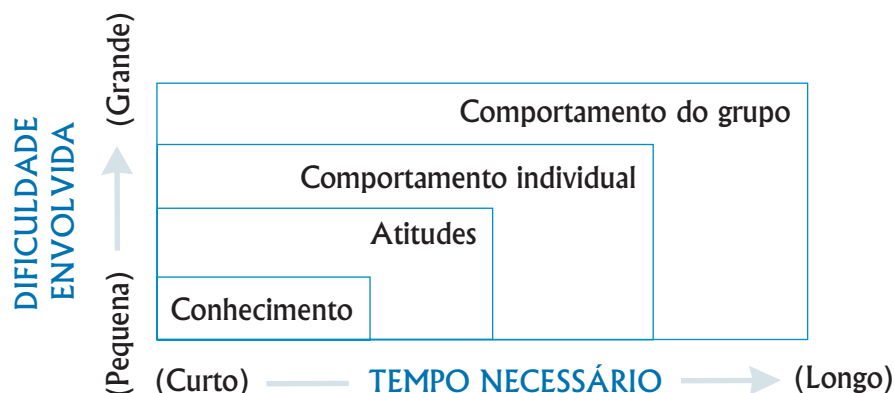


Figura 8: Tempo e dificuldade para realização de mudança.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. *Psicologia para administradores*. 2. ed. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

Pode-se, pois, afirmar que a alteração de uma estrutura depende basicamente da introdução de uma nova tecnologia que está vinculada aos parâmetros de proposições ideais (valores), que, como se viu, são demarcações para a conquista de objetivos traçados.

Por essa razão de dependência mútua, esses elementos que estão presentes em todo contexto social são mencionados em ordem de causa e efeito. Isso quer dizer que, para alterar resultados – busca de eficiência, alteração de formas de relação, implantação de novas tecnologias etc. –, em qualquer contexto social, instituição, organização, empresa, família etc., a ordem de intervenção é fundamental. Há um ditado que diz: *quando o velejador não sabe aonde quer chegar, todos os ventos lhe são ruins*. Em qualquer organização, se não há clareza de o que se quer, certamente, os valores atrapalham-se, as tecnologias não produzem os resultados esperados, as relações que se estabelecem entre os membros da organização deixarão a desejar do ponto de vista da satisfação e os resultados obtidos não serão os melhores.

Quando se sistematizam essas etapas para intervenção, cria-se um modelo de análise do **contexto social**, e tais etapas estarão intimamente conectadas umas às outras, de tal modo que a intervenção, para produzir os resultados esperados, deverá ser feita do centro para a periferia, sob pena de caracterizar-se como falaz e incompleta. A figura a seguir ilustra o processo.

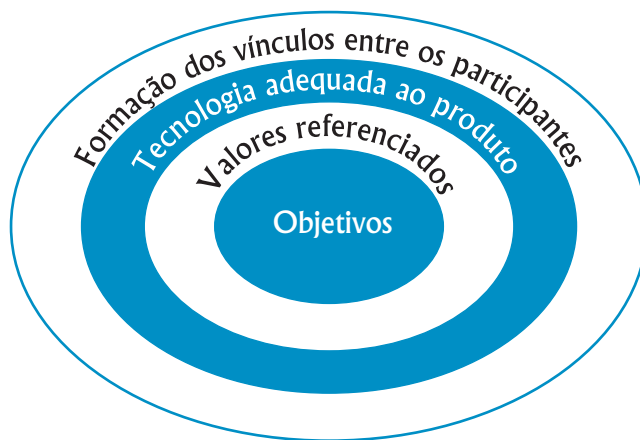


Figura 9: Contexto social: os alvos são os objetivos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além dos aspectos enumerados acima e que são intrínsecos à organização, a análise do contexto social deverá ainda levar em conta alguns outros aspectos que, extrínsecos a ele, interferem de modo direto em sua dinâmica. São eles:

O Tempo

*Entende-se aqui por **tempo** a época em que a formulação dos componentes do contexto acontece. Assim, uma organização poderá ser vista e considerada num tempo atual, passado ou futuro.*

O Espaço

*Chamar-se-á de **espaço** a localização geográfica na qual está inserida a organização. Ainda que a globalização se estenda mundo a fora, derrubando fronteiras e limites geográficos, o contexto social ainda manifesta dependência muito estreita e forte do espaço onde ele está inserido.*

A disponibilidade de recursos

Dispor ou não dispor de recursos de qualquer natureza – naturais, financeiros, tecnológicos etc. –, para facilitar a sobrevivência, a convivência ou o trabalho realizado, represen-

ta um aspecto fundamental na análise de qualquer organização humana.

A massa crítica

A capacidade de voltar-se para o que já está feito no sentido de repensá-lo para fazê-lo melhor é uma das variáveis que distinguem, sob o ponto de vista da evolução, um contexto social de outro.

Analisar, portanto, um contexto social para bem compreendê-lo e nele intervir significa discernir cada um dos aspectos de que ele se compõe, assim como estabelecer as relações que cada um desses aspectos, tanto isoladamente quando em conjunto, mantém com as variáveis que o rodeiam e que nele interferem ora positiva, ora negativamente.

À semelhança das pessoas que estão inseridas em um contexto social, também as empresas são objeto de estudos. Compreender a empresa para nela intervir requer o uso dos mesmos instrumentos de análise listados acima. A empresa como produto da mente humana tende a ser e manifestar-se da mesma forma que as pessoas que ela comporta.

Assim, para compreender a empresa e nela intervir com eficiência, é preciso levar sempre em consideração os mesmos critérios que se construíram para compreender as pessoas que fazem parte da sociedade:

- os **objetivos** que as pessoas têm em mente – velada ou declaradamente – vão exigir a definição dos;
- **valores** que orientem as ações para a busca e consecução dos objetivos fixados utilizando-se de uma dada;
- **tecnologia**. A interação entre objetivos, valores e a tecnologia tende a formar modelos de troca (paradigmas) que se cristalizam em; e
- **estruturas de relações** relativamente invariáveis, ainda que constituídas de partes variáveis.

Esses elementos sofrem ainda a ação:

- **do tempo:** quanto mais tempo qualquer um dos componentes acima permanecer atuando, mais difícil torna-se a intervenção de alteração;
- **do espaço:** quanto mais o ambiente favorecer determinado tipo de relação, mais essa relação enraíza-se nas formas e modelos de trocas que as pessoas utilizam;
- **da disponibilidade de recursos:** a abundância de recursos tende a levar as pessoas à acomodação, enquanto a escassez incita a criatividade para superação da dificuldade; e
- **da massa crítica:** abundância de recursos, desimportância do tempo ou ambiente sem dificuldade levam à acomodação.

Para completar, podemos dizer que o contexto social, seja ele de uma empresa, organização ou família, será sempre visto como um quadro cujas composição e trama estão limitadas e emolduradas por seus componentes. Esse conjunto de componentes indica que não há um modelo padrão de organização, isto é, não há um meio único, uma receita padrão, de organizar tais componentes. Ao contrário, tais fatores desenham uma organização com personalidade própria e única e todo modelo deve criar uma estrutura adequada e ajustada aos meios contingenciais disponíveis, seja no momento de sua formação, seja ao longo do caminho de interações que percorre em sua existência. Assim, a influência desses elementos como fatores individualizantes da organização permitem concluir que:

- não existe uma forma única e universal de organização (tal como a realidade faz ver que não existe um modelo único de família, de bairro, de cidade etc.);
- elementos contingenciais, tais como os apontados (objetivos, valores etc.), condicionam a forma mais apropriada da organização;

- a estrutura de relações se estabelece a partir dessa individualização, isto é, tem um caráter operacional em relação à **estratégia** que a organização constrói para sua sobrevivência e convivência.

A última observação significa que a estrutura de relações se constitui numa das maneiras, talvez a principal, de a organização alcançar e concretizar seus objetivos. Uma vez que eles derivam de estratégias da organização, é necessário que estratégia e estrutura se interliguem. Por isso, uma alteração na estratégia significará necessariamente uma alteração na estrutura e vice-versa. Quando se altera a estrutura, por intervenção direta ou por processos participativos, certamente a estratégia organizacional sofrerá alterações.

Foi o que **Alfred Chandler**, a partir de suas investigações históricas, descreveu e definiu em seu livro *Estratégia e estrutura*, de 1962. A partir de uma análise histórica das grandes corporações americanas, Chandler conduziu suas investigações, no sentido de buscar a relação estreita entre estratégia empresarial e estrutura organizacional. Verificou, então, que a estrutura foi continuamente modificada, ajustada e adequada à estratégia, sendo até possível definir, sob o ponto de vista da estrutura, um processo evolutivo pelo qual passam as grandes corporações. Uma de suas conclusões é que a estratégia de uma linha de produtos está normalmente associada a estruturas simples. Posteriormente, com planejamento estratégico de diversificação de produtos ou mesmo de novas exigências do mercado, os administradores tiveram de pensar e criar espaços para estruturas mais elaboradas e com alto grau de formalização. Assim, não se fazia – como não se faz até hoje – iniciar o desenho de uma organização pela sua estrutura, e sim pelos objetivos que se quer atingir, para, só depois de tê-los claramente expressos e tecnologicamente definidos, construir-se a própria estrutura.

O termo **estratégia** deriva do grego *strateghía*, que era a ciência/experiência acumulada pelo chefe militar, **strategós**, de maior patente e que era o responsável por definir os meios de alcançar o objetivo da guerra por meio das armas disponíveis a serem utilizadas nas batalhas. Desde que a competitividade (leia-se: guerra de preços, qualidade, design, ponto de venda, garantias, serviços pós-venda, marketing etc.) começou a instalar-se no mercado, por similitude, aos poucos, foi-se adotando o mesmo termo para a política da empresa e para o principal diretor da empresa, encarregado de definir as propostas a serem levadas adiante pelo diretor executivo (**CEO: Chief Executive Office**).

O aclaramento dessas noções de estratégia e estrutura vem proporcionando cada vez mais especificidade às organizações. Dele emergiram dimensões antes pouco significativas, como inovação, custos, diferenciação de produto, imitação, *design*, garantias, qualidade etc. Percebeu-se, por exemplo, que uma estratégia para inovação de um produto ou serviço requer uma estrutura organizacional própria e diferenciada da estrutura que se constrói para diminuição de custos. Enquanto a primeira (inovação) requer uma estrutura simples e flexível, com muita informação sobre o produto, abertura a críticas e reduzida formalização de tarefas, a segunda requer informações internas da própria organização, uma equipe muito bem estruturada na eficiência e estabilidade, além de relações muito mais mecanicistas (números de custos, balanços, endividamento etc.).

Em outras palavras, nas organizações que buscam eficiência, a estrutura das relações que se estabelecem entre seus membros é uma função da estratégia de mercado que se quer atingir naquele contexto social. Dessa maneira, a análise do contexto inclui necessariamente examinar a organização sob a ótica dos elementos que a cercam e que lhe servem de moldura, como a um quadro. A idéia da figura 10 é ilustrar que uma empresa está circunscrita por limites como a massa crítica, valores, objetivos, dentre outros.



Figura 10: Os prismas de enquadramento de qualquer contexto social.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Foto: PEREZ LÓPEZ, José. **La empresa como realidad humana**. Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Barcelona: Orbis, 1984. v.I. p.81.

Para finalizar, o contexto social no qual se insere a organização, qualquer que seja ela, pode ser encarado também como se fosse uma equação matemática. Observado sob o ângulo do equilíbrio de suas partes, pode-se estabelecer que seus componentes formam a equação:

$$CS = (O \cdot V \cdot T \cdot EsR) + T + E + Rec + MC$$

Em que:

CS = contexto social

O = objetivos

V = valores

EsR = Estrutura de Relações

T = tempo

E = espaço

Rec = disponibilidade de recursos

MC = massa crítica

Visto por esse ângulo, o contexto social está sempre em situação de equilíbrio precário, pelo fato de que seus elementos – que compõem, figuradamente, a equação – estão permanentemente sujeitos a alterações. Qualquer alteração num dos componentes exigirá, para que a equação permaneça estável, que outros componentes se alterem, até que o equilíbrio se restabeleça.

Saiba mais...

■ Processos de mudança participativa e mudança diretiva serão abordados mais tarde, na disciplina de Planejamento Estratégico. Assinala-se, entretanto, que esse tema está abordado no capítulo 12 do citado livro de Hersey e Blanchard (1986). Para um estudo mais detalhado da história da evolução dessas idéias sobre estratégia e estrutura da organização, ver: <<http://www.gurusonline.tv/pt/conteudos/chandler.asp>>.

Atividades de aprendizagem

1. Faça uma pesquisa sobre os avanços tecnológicos e a disponibilidade de alimentos no mundo, reportando-se desde a agricultura primitiva até o moderno agronegócio. Relacione tais dados com alterações havidas na estrutura das relações sociais no Brasil, sobretudo nos últimos 30, 40 anos.
2. Considere a empresa em que você trabalha e liste seus componentes (todos, desde objetivo até massa crítica) ao longo do tempo, descrevendo as mudanças havidas e justificando-as por suas causas.
3. A partir do domínio do fogo e da invenção da roda, relacione no mínimo dez tecnologias surgidas e as conseqüentes alterações causadas no contexto social da época e de épocas posteriores.
4. Faça um mapa da estrutura de funcionamento de seu trabalho (uma parte apenas) ou de uma repartição pública. Lembre-se do conceito de estrutura: **o trabalho continuará a funcionar daquele modo, independentemente das pessoas que o executam.**
5. Liste os objetivos, os valores e os instrumentos tecnológicos utilizados pela empresa em que você trabalha e tente avaliar se tais componentes representam efetivamente uma seqüência lógica.
6. Tome como objeto de estudos uma organização com mais de 10 anos de existência no mercado. A seguir, adotando o modelo de análise de Greiner, descreva suas diversas fases, contrapondo Estratégias e Estruturas.

HERSEY, e
BLANCHARD, 1986
p.358ss.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CARVALHO FERREIRA, José Maria et al. **Psicossociologia das organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 1996.

Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Barcelona: Orbis, 1984. v.I. Tradução do texto feita por Golias Silva.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. 2. ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1986.

<<http://www.gurusonline.tv/pt/conteudos/chandler.asp>>.

PEREZ LÓPEZ, José. **La empresa como realidad humana**. Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Barcelona: Orbis, 1984. v.I.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

ROCHER, Guy. **Introduction à la sociologie générale**. I. L'Action Social. Paris: HMH, 1968.

VILLACE, Santiago. Estructura social y poder. **Revista Comunidades**, Madri, n.11, ano IV, p.42, mayo-agosto, 1969. Instituto de Estudios Sindicales, Sociales y Cooperativos.

UNIDADE



Socialização e cultura

Objetivo

Na unidade anterior, foram descritos os elementos que devem ser levados em conta quando se examina qualquer conjunto social para nele intervir. Os elementos de análise foram descritos no sentido de facilitar o alcance dos objetivos traçados, seja para reafirmar seus valores, seja para utilizar com mais propriedade as tecnologias disponíveis para melhorar as relações que se estabelecem entre as pessoas. Nesta unidade, vamos considerar esse mesmo contexto social nas características dinâmicas, isto é, como os elementos do contexto se apresentam ao vivo na sociedade e nas organizações.

Processo de socialização e formação da cultura

Consideremos a manhã de um estudante universitário norte-americano. Ele desperta sobre um grande e macio acolchoado, mantido acima do chão por uma armação de madeira e coberto com diversas camadas de tecido suave, entre os quais dorme. É despertado em um momento cuidadosamente predeterminado pelo retinir do som de uma diminuta caixa numa plataforma próxima de seu acolchoado para dormir. Estende o braço, silencia a caixa e, depois de coçar-se várias vezes e grunhir, levanta-se e entra num pequeno compartimento junto ao quarto e olha fixamente para uma grande superfície brilhante que reflete sua imagem. Passa a mão pelo rosto e com a mão apanha um pequeno objeto cortante, depois coloca-o no lugar de novo e sacode a cabeça. Torce alguns botões e a água jorra de pequenos pedúnculos e enche uma bacia, dentro da qual ele mergulha e se debate. Espreme uma coisa branca em um pequeno bastão com um tufo e esfrega na boca enquanto faz espuma e saliva. Enxuga-se com um grande tecido macio, volta e faz escolha de uma grande quantidade de tecidos de várias cores que estão moldados para se ajustarem a diferentes partes de seu corpo. Depois deixa o quarto e se encaminha para uma sala muito maior, onde ele e muitos outros estudantes formam uma fila indiana. Cada um é servido de alimento, que critica em voz alta, e consome com avidez. Depois de comer, deixa o prédio e aproxima-se de uma larga passagem que está cheia de vagões... A sua frente observa uma jovem e pensa em pedir-lhe um encontro e ficarem frente ao outro e pularem para cima e para baixo. Cada vez ruídos fortes são feitos por uma equipe de fazedores profissionais de barulho. Deixando tudo isso de lado, dirige-se a um gran-

de prédio, procura uma determinada sala, despeja-se numa cadeira e murmura para outro estudante a seu lado: “O que é esse troço chamado ‘cultura’ de que esse professor está sempre falando?”

Um jovem Purari da Nova Guiné desperta de seu sono quando o sol se ergue. Estava dormindo em uma esteira de junco no chão da casa dos homens. Com outro jovem solteiro, dorme aqui porque seria chocante e indecente que dormisse na mesma casa com parentes do sexo feminino. Boceja, espicha-se e ergue-se para executar a primeira tarefa do dia que lhe foi atribuída: verifica a fileira de crânios humanos nas prateleiras em exibição para ver se estão em ordem. Contempla-os e lembra-se dos poderosos inimigos que representam. Desejava ter idade suficiente para participar da próxima festa canibal. Assim, os poderes do inimigo surgiriam através de seus próprios músculos e sua astúcia, a do inimigo, se alojaria em seu próprio cérebro. Na verdade, deve ser formidável ser um guerreiro Purari. Mas, entretentes, há trabalho a ser feito. Dá um mergulho rápido na corrente barrenta e depois vai à casa do pai para um desjejum de sagu. Encontra a mãe e as irmãs na casa e, por isso, volta à casa dos homens para ingerir seu desjejum, como deve proceder qualquer jovem de boas maneiras. Já que o trabalho de hoje deve ser caçada aos porcos, ele apanha o arco e as flechas e junta-se a outros jovens, principalmente parentes pelo lado paterno da família. Enquanto estão esperando, uma donzela Purari passa casualmente com sua saia de palha balançando alegremente e ele conversa com ela por um momento. Desconfia que ela pode estar gostando dele, mas seus dedos nem ao menos se tocam, porque ambos estão acima de qualquer exibição vulgar. Quando o bando parte para a selva, o irmão mais moço da jovem aparece e quietamente caminha junto dele. Quieto e sem dizer nada, esse menino coloca um pequeno presente – um rolo de folhas de fumo – na mão do moço e desaparece. Agora o passo do jovem se torna mais elástico e a postura de seus ombros é mais segura. Agora sabe que a moça gosta dele e que a cara mágica do amor que ele colocou sob sua esteira de dormir, na noite anterior, funcionou bem. Na verdade, deve

ser bom ser um guerreiro Purari, mas, nesse meio tempo, é bom ser um jovem Purari.

Fonte: HORTON, P.; HUNT, C. **Sociologia**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1980. p. 39.

O impulso natural de sobrevivência leva o homem a buscar um conjunto de “meios termos” que lhe permita adaptar-se e moldar-se àquilo que é comum a todos seus semelhantes, e assim conviver sem maiores conflitos. Esse processo de adaptação da personalidade própria de cada um para a personalidade própria – e abstrata – do grupo tem o nome de **socialização**. Quando se fala de personalidade, na verdade, entra-se numa área em que as definições são as mais variadas possíveis. No que diz respeito ao interesse que se pretende aqui – mostrar como o homem molda seu comportamento aos padrões comportamentais do grupo com o qual convive –, vale a pena citar Horton e Hunt (1980, p. 72):

Todas as definições de personalidade sugerem que ela representa uma tendência de certa pessoa atuar de modo previsível e que lhe é peculiar... Uma definição bastante satisfatória é a de Yinger. Esse autor vê personalidade como o efeito da interação de ambos os elementos: “Personalidade é a totalidade do comportamento de um indivíduo com um dado sistema de tendências interagindo com uma seqüência de situações”.

A frase “um dado sistema de tendências” sugere que o comportamento de uma pessoa é bastante congruente. O indivíduo pode agir de modo bem parecido dia após dia. Quando observamos: “Não é exatamente como a Ruth?”, estamos reconhecendo que Ruth apresenta um sistema de tendências de comportamento que lhe é bastante característico. A frase “interagindo com uma seqüência de situações” indica que o comportamento é um produto conjugado das tendências de comportamento de uma pessoa e das situações de comportamento com que ela se defronta.

Vemos aí que o comportamento habitual das pessoas, além dos fatores biológicos que o indivíduo traz consigo desde seu nascimento, é uma construção feita ao longo de sua vida, construção essa cujos materiais são as diversas experiências que a convivência impõe. Esse é o caminho natural pelo qual se molda a personalidade de cada

GLOSSÁRIO

***Socialização** – É o processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa aprende e internaliza os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade, sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, e adaptando-se assim ao ambiente social em que vive (ROCHER, 1968, p. 132).

um, em meio à convivência com todos os membros do conjunto social. Todo bebê ingressa nesse mundo, buscando seu máximo conforto físico. À medida que cresce, incorpora em sua personalidade linguagem, atitudes e sentimentos, valores, gostos e recusas, metas e propósitos, tudo isso traduzido por padrões de interação com outros de seu meio. Cada pessoa incorpora todos esses traços e características, mediante um processo que se chama **socialização**. É um processo de aprendizagem permanente, que se inicia quando o indivíduo é ainda um “selvagem” e completamente sem modos, regras ou controles para transformá-lo em indivíduo social, capaz de conviver com os outros de seu meio sem, no entanto, ser totalmente igual aos demais, isto é, conservando suas características próprias.

Como visto, a convivência, ou seja, a cultura, admite a individualidade de cada um de seus membros, porém, molda-as para que se adaptem aos padrões já experimentados e aprovados de convivência. Quem não se moldar corre o risco de ser excluído do grupo, mediante sanções o mais diversas possível.

Várias conclusões podem ser deduzidas desse conceito de cultura e do fato de que esse processo de convivência influencia profundamente não só os comportamentos, mas também o modo de pensar das pessoas que vivem nela.

Pode-se dizer:

- Cada país, em função do contexto social que constrói ao longo do tempo, formará uma cultura própria e as atitudes e os comportamentos dos membros dessa sociedade tenderão a diferenciar-se das atitudes e dos comportamentos dos membros de uma outra sociedade. É por demais conhecida a garra e o empenho que os japoneses põem na empresa em que trabalham. Ser despedido é uma humilhação que, segundo relatos diversos, pode levar o trabalhador ao suicídio. Já nas culturas ocidentais, ser despedido não deixa de ser um transtorno significativo na vida de um trabalhador, mas não chega a ser motivo de desespero extremo.

- Da mesma forma que culturas ditas nacionais, as subculturas também constroem maneiras de pensar e agir distintas umas das outras. As atitudes das pessoas frente ao trabalho nas diferentes regiões do Brasil, ainda que pouco estudadas, são por demais comentadas e geram comportamentos bastante distintos, no que diz respeito a modos e formas de gerenciamento das empresas e organizações. O processo de socialização, como se viu na própria conceituação, ocorre durante toda a vida do indivíduo. Entretanto, é na infância e adolescência que os padrões e as atitudes mais se firmam e tomam consistência na personalidade do indivíduo. O adulto pode, sim, alterar seu comportamento, porém, à custa de muita interiorização e muito treinamento. O indivíduo “mal socializado”, isto é, que internalizou padrões e atitudes não plenamente condizentes com a sociedade ou mesmo com o posto de trabalho que ocupa, a duras penas, mostrará a performance e a eficiência que lhe é exigida, porque tais padrões não fazem parte de sua personalidade.

Os diferentes elementos que foram apresentados, na tentativa de explicar essa realidade que se chama contexto social estão, evidentemente, vinculados uns aos outros, de tal maneira que se tornam praticamente interdependentes. Esses elementos interferem e moldam de maneira marcante a forma e o modo como as pessoas que fazem parte desse contexto relacionam-se. A “moldagem” elaborada dinamicamente pelos elementos do contexto social sobre as pessoas conduzirá à criação de valores e modelos, símbolos e sanções, atitudes e comportamentos que serão “absorvidos”, assumidos e expressos pelas pessoas que vivem naquele contexto e transmitidos a todos os novos membros desse contexto. Considerada em sua perspectiva dinâmica, define-se, pois, provisoriamente que

***Cultura** é a totalidade das expressões criadas, vividas e transmitidas pelos membros de um conjunto social.*

Veja outra definição:

Para saber mais

Sobre definição de cultura consultar: www.prof2000.pt/users/dicsoc/soc_c.html#cultura. Acesso em: 08 mai. 2006.

CULTURA. Forma comum e aprendida da vida, que compartilham os membros de uma sociedade, e que consta da totalidade dos instrumentos, técnicas, instituições, atitudes, crenças, motivações e sistemas de valores que o grupo conhece (Foster).

Enunciando-se de maneira mais simples, cultura é tudo o que é criado, vivido, compartilhado e transmitido pelos membros de uma sociedade. Assim, pode-se dizer que os hábitos adquiridos e os paradigmas construídos pelo homem, os conhecimentos, a tecnologia, a arte, os valores, a moral, o direito, as crenças, os costumes, os sentimentos, os símbolos, enfim, tudo o que o homem construiu e partilhou com seus semelhantes constitui a cultura de uma sociedade. Assim como na linguagem comum, define-se por alguns qualificativos a compleição física de uma pessoa – magro, alto, gostoso, rosto franzino, atarracado etc. –, na linguagem psicológica, atribuem-se qualidades vinculadas à personalidade – agressiva, sociável, simpática, tímida etc. –, da mesma forma, ao estudar as organizações, buscamos dar ao conjunto de suas características atributos que identifiquem melhor aquele conjunto todo.

Poderíamos avançar muito sobre um conceito de cultura, entretanto, a partir das expressões acima, já é possível depreender os elementos essenciais para a compreensão do termo e da realidade:

- Totalidade das criações, produções, vivências
- Que se transmitem ao longo do tempo
- Forma comum de vida vivida naturalmente pelos membros de um conjunto social
- Com mudanças lentas
- Diferente de um lugar para outro

Se, pois, olharmos para essas criações vividas e compartilhadas pela perspectiva dos elementos que compõem o contexto social – objetivos, valores, tecnologia, estrutura de relações, tempo, espaço, recursos e massa crítica –, veremos que dificilmente haverá duas culturas iguais...

*O termo **cultura** na linguagem comum apresenta um significado diferente daquele que se emprega aqui. Cultura, em sentido comum, significa acumulação de saber, seja de um saber de conhecimentos propriamente ditos, seja de um saber acumulado a partir de experiências, viagens, leituras etc. Esse é o sentido original da palavra criada por **Johann Christoph Adelung** (1732-1806), cientista e filólogo alemão, em sua obra “Ensaio sobre a história da cultura da espécie humana” (1782). Praticamente um século depois, o termo cultura foi adotado pela então nascente ciência da Antropologia e Sociologia, já não mais no sentido de acumulação de conhecimentos, mas sim no sentido de um complexo que envolve os conhecimentos, as crenças, arte, moral, direito, costumes e todas as outras aptidões e hábitos que o homem cria e herda enquanto membro de uma sociedade (TYLOR, apud ROCHER, 1968, p. 106).*

A compreensão da natureza da cultura envolve as formas que o homem encontrou para:

- **sobreviver**: isso inclui a criação, seja ela fortuita ou acidental, sistemática e científica, de instrumentos que tragam os valores do plano ideal para o plano real; e
- **conviver**: isso inclui a elaboração de limites e normas comportamentais, as crenças e os símbolos nos quais se baseiam muitas das normas e dos limites, os costumes como paradigmas de satisfação de necessidades e mesmo as próprias artes como expressão de suas satisfações e insatisfações.

Elementos da Cultura

É possível distinguir duas faces numa cultura:

- **Elementos materiais:** referem-se a qualquer material físico que foi tomado ou modificado pelo homem, ao qual o homem passa a atribuir sentido ou é usado para suprimento de necessidades. Incluem-se aí tecnologia, alimentação, roupas etc. Assim, um seixo rolado tomado para segurar folhas de papel, se absorvido e compartilhado pelos membros de um conjunto, passa a ser elemento cultural; as bebidas e os alimentos. Todos os objetos manufaturados – ferramentas, móveis, casa, construções, fazendas, na verdade, qualquer objeto físico modificado pela ação do homem – constituem o acervo material de uma cultura.
- **Elementos imateriais:** incluem-se entre os elementos imateriais da cultura toda construção mental que está presente no dia-a-dia das pessoas que fazem parte daquela sociedade: idéias, crenças, costumes, hábitos, atitudes (frente à vida, ao trabalho, à riqueza, às normas etc.), comportamentos das pessoas. Assim, as palavras que designam as coisas de um contexto, as crenças, os hábitos, as idéias associadas etc. constituem elementos não materiais.

Os elementos materiais de uma cultura são produzidos pela formação e construção não material de símbolos que os acompanham quase simultaneamente: para quem não conhece o que é um jogo de futebol, um gramado com traves e demarcações próprias do campo de jogo perde o sentido e passa a ser exclusivamente um gramado riscado daquele jeito; para quem nunca ouviu falar de xadrez ou dama, aquele tabuleiro quadriculado é apenas um tabuleiro quadriculado.

O homem, portanto, dá a medida das coisas que o envolvem. Dessa forma, as coisas passam a ter um sentido e se constituem em objeto material da cultura e a medida, isto é, o sentido que se dá a elas, passa a ser o elemento não material dessa cultura. Os elementos não

materiais da cultura dão sentido aos elementos materiais. Assim, o sistema de normas e leis (expressão positiva dos valores que se cultivam) regula as relações entre os membros da sociedade, os hábitos e costumes, as instituições, que são os elementos não materiais de uma cultura e constituem o que se chama **cultura ideal**, em contraponto à **cultura real**, constituída pelos suprimientos reais que os membros da sociedade realmente trocam entre si. A pontualidade é um valor que se expressa em todo tempo e lugar de nossas culturas contemporâneas, que já incorporaram o valor do tempo em seu dia-a-dia (cultura ideal). No entanto, na prática, um número significativo de culturas não se importa muito com um atraso de 30 minutos ou mais para o início de um espetáculo, ou para a partida ou chegada de um veículo, ou mesmo para o início de uma reunião (cultura real). No Brasil, o “jeitinho brasileiro” é uma expressão da cultura real que se vive. Aos poucos, essa expressão começa a dar lugar a expressões da cultura ideal: em alguns ambientes, em certos grupos, em muitas empresas, já se instalou a cultura ideal do tempo, de tal maneira que a ruptura desse padrão é motivo de sanções negativas (cara feia, vaias, descontos no salário, multas contratuais etc.).

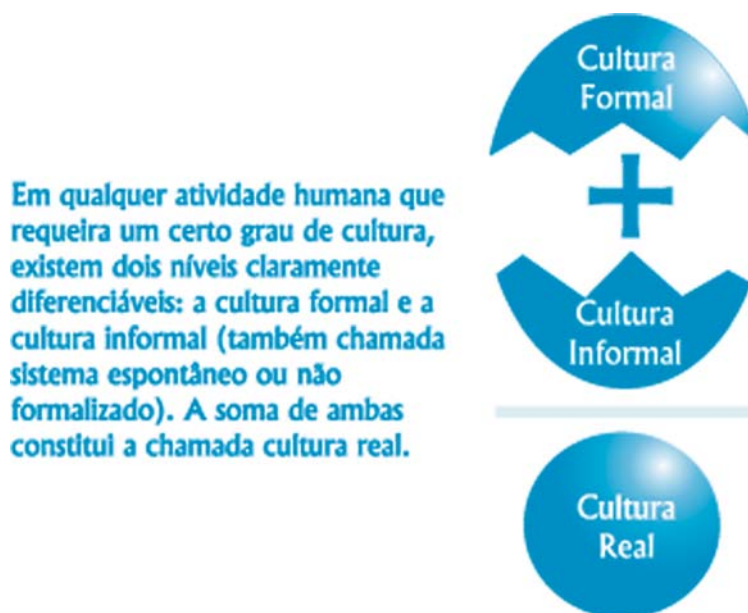


Figura 11: Formação da cultura real.

Fonte: Elaborada pelo autor.

GLOSSÁRIO

***Traço cultural** – É a menor expressão comum presente usada e praticada pelos membros de uma sociedade.

Compreender um povo significa dar conta de sua cultura ideal e de sua cultura real. Quanto mais próxima esta estiver daquela, mais satisfação terão os membros dessa sociedade de viver nela, porque, teoricamente, as construções da cultura ideal são mais lógicas e foram adequadamente feitas para tratar todos com a igualdade que a diversidade de diferenças entre os membros requer.

Quando se fala de cultura real – “microformas” próprias de expressões comuns presentes entre os membros de uma sociedade –, faz-se referência ao **traço cultural***.

Por meio de um ou de alguns traços culturais, é possível identificar a procedência de alguém e justificar seus comportamentos, suas ações, reações e até sua maneira de pensar e sentir. Assim, quando vemos alguém com uma cuia de chimarrão e uma garrafa térmica, não será necessário ouvir-lhe a voz ou perguntar-lhe sua origem, pois, com quase certeza, pode-se identificá-lo como procedente do Rio Grande do Sul. Da mesma forma, se vemos um homem trajando uma saia quadriculada que vai até pouco abaixo dos joelhos, sabemos que se trata de um traje típico escocês. Traço, como se definiu acima, é uma expressão pequena de um todo maior. Trajes, comidas, cumprimentos, sentimentos, cores, gestos, sotaque e mesmo palavras, sem falar de costumes, ritos e rituais, manifestações coletivas etc., podem muito bem ser considerados traços de uma cultura. Um traço não necessariamente revela cem por cento de uma cultura, por vezes, são necessários mais traços para permitir identificação completa da cultura que eles representam. Por outro lado, quando se compreende o alcance de um traço cultural na dinâmica de uma cultura e, por via de consequência, na vida das pessoas que estão inseridas nessa vivência cultural, podemos ter clareza maior para compreender essas pessoas ou para intervir, caso necessário, nessa cultura, para melhor *performance* (no caso de organizações) ou melhor qualidade de vida (no caso de políticas públicas).

O traço cultural tomado isoladamente é a expressão de apenas uma face do todo cultural de uma sociedade. Entretanto, outra razão da importância de identificar e compreender traços culturais está no fato de que os traços culturais, ainda que sejam expressões de uma determinada face ou de um dado aspecto da vida social, vinculam-se a outros traços

culturais de outros aspectos da vida, formando uma espécie de rede que envolve todos e perpassa, desse modo, várias formas de expressão daquela sociedade. Dito de outra forma, um traço vinculado aos aspectos de alimentação pode estar vinculado ao aspecto de saúde, higiene, educação etc. Sabe-se que, em algumas comunidades interioranas do Sul do Brasil, onde se cultiva o hábito de tomar vinho, transmite-se tal hábito sob formas veladas também a crianças. Vê-se aí como uma dada expressão mínima – hábito de tomar vinho – vincula-se à questão da saúde (o álcool para crianças é altamente prejudicial).

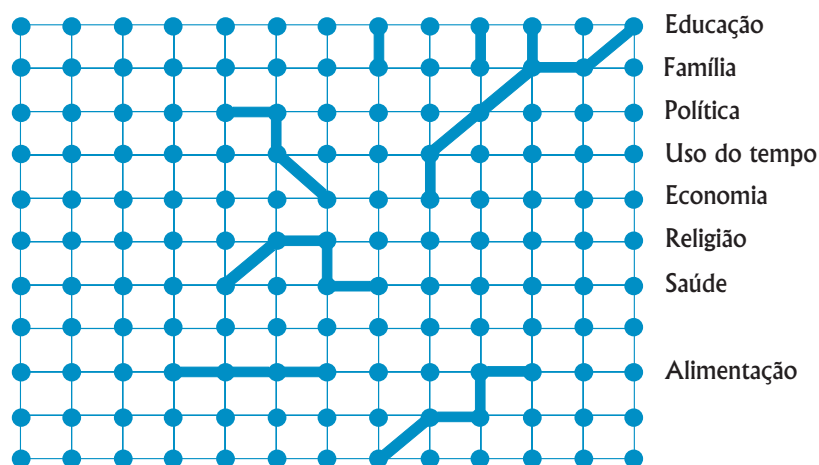


Figura 12: Rede de traços culturais.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A cultura de uma sociedade forma uma espécie de rede constituída de traços culturais interconectados. Na maioria das vezes, um traço de determinado aspecto da vida social (família, por exemplo) vincula-se a outro (educação) e outros (economia, política etc.), formando um só conjunto.

A idéia é a de uma rede ou um desenho quadriculado, em que todas as quadrículas se interligam. Depois, ligam-se cinco ou seis quadrículas, aleatoriamente, para dar idéia de conexão de causa e efeito.

A partir da imagem anterior, podemos entender como, muitas vezes, abolir ou lutar contra um traço cultural pode resultar em ineficiência, pois um traço cultural normalmente não se expressa isolada-

O conceito de inércia social é tomado da mecânica: todo conjunto social estável tende a rejeitar alterações que venham a modificar seu estado. Ainda sob o aspecto de traços culturais que se vinculam uns aos outros, Falconi Campos (1992) discorre longamente. Ele não entra *ipsis litteris* nessa terminologia sociológica (traços culturais), mas explicita em outros termos (gerenciamento da rotina de trabalho) o que acima se falou.

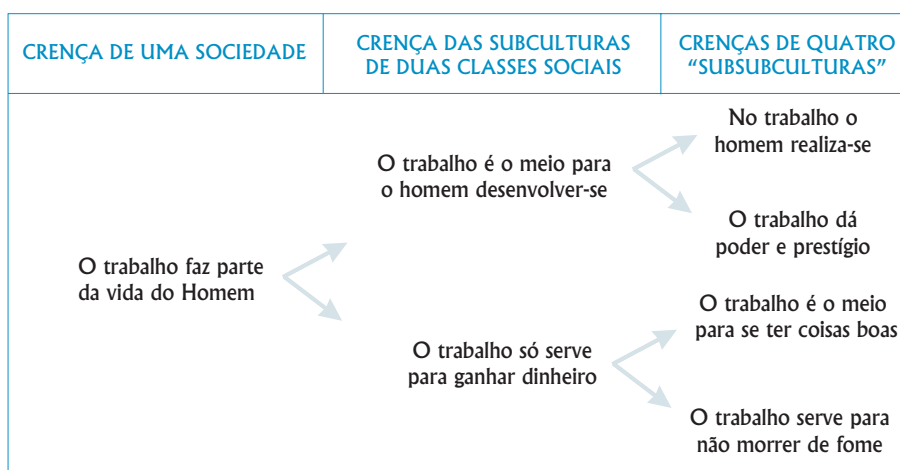
GLOSSÁRIO

*Subculturas – É a parte da cultura total de uma sociedade que caracteriza segmentos ou grupos dessa mesma sociedade.

mente. Assim, ao reprimir um traço não desejável ou criar outro em seu lugar, torna-se necessário conhecer toda a série de vínculos que conectam tais traços uns aos outros. Essas observações são extremamente válidas, quando se fala em alterações de uma estrutura social ou de mudanças numa cultura. Sem menosprezar o fato de que tais mudanças devem começar pela clarificação dos objetivos e valores, torna-se fundamental que traços não condizentes com tais objetivos sejam listados para que, em seu lugar, sejam apresentados e postos em prática aqueles que se identificam com as novas propostas. Sem que os traços culturais sejam levantados, compreendidos, avaliados em seu conjunto, qualquer tentativa de mudança tende, a longo prazo, a resultar ineficiente, porque as pessoas, em sua sociedade ou seu local de trabalho, estão também sujeitas à lei da inércia (inércia social).

Quando falamos de contexto social, entendemo-lo como um tecido de relações, estruturas, paradigmas etc., que se forma a partir dos diversos elementos (tempo, espaço, recursos etc.) que o cercam e, até certo ponto, dão-lhe condições de tornar-se consistente e permanente. Ao aplicar tais elementos à noção de cultura, podemos facilmente deduzir que tais elementos permitem a formação de diferenças numa mesma sociedade. Dizemos, então, que toda sociedade tem sua cultura, porém esta, dentro de uma mesma sociedade, não é inteiramente homogênea. Realmente, um mesmo povo, ao ocupar diversos espaços, com recursos diferenciados, formará ao longo do tempo pequenas diferenças em suas relações e em seus modelos de satisfação de necessidades: campo, cidade, montanha, planícies etc. São espaços que criarão peculiaridades próprias, que se caracterizarão como **subculturas***. Tais peculiaridades se manifestarão nos mesmos fenômenos que compõem uma cultura. Podemos ver e sentir tais diferenças ao visitar, por exemplo, *campi* universitários numa mesma região, povoados a pequenas ou grandes distâncias da cidade, bairros de uma mesma grande cidade. São todos exemplos que, na maioria das vezes, saltam aos olhos. Outras vezes, no entanto, é preciso observar com mais cuidado para ver essas sutis diferenças, que fazem com que a sociedade não seja um bloco uniforme, mas sim com diferenças não essenciais que subtraem sua homogeneidade e a tornam mais interessante e rica de detalhes.

Evidentemente, uma subcultura, como o próprio nome diz, expressa-se em grupos ou segmentos de uma sociedade por formas e modos um pouco diferentes daqueles que caracterizam a cultura como tal, seja nos comportamentos (observação que se faz a “olho nu”), seja no modo de pensar ou sentir (constatável a partir de pesquisas que utilizam métodos indiretos de observação). Servem de exemplos de comportamentos diferenciados os que se observam entre cariocas e paulistas. Já, para o segundo caso, o quadro abaixo serve de ilustração:



Quadro 1: As crenças varia, conforme a cultura, a classe social e as categorias profissionais.

Fonte: BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 23.

Cultura e empresa

No final dos anos 1970 e ao longo do toda a década de 80, uma controvérsia bastante significativa tomou conta das discussões dos pesquisadores em administração: Qual filosofia seria mais importante para a organização? Seria a estratégia de uma vantagem competitiva das organizações japonesas levada ao extremo ou uma filosofia da excelência de muitas empresas americanas que alimentava o vigor e a força de seu crescimento e sua expansão mundo a fora¹.

¹ Cf. PETERS, Thomas J.; WATERMANN, Robert. **Vencendo a crise**. Rio de Janeiro: Harper e Row, 1983. O título do livro é *In search of Excellence* (Harper and Row Publishers, Inc., New York, 1982). No Brasil, foi traduzido com o título acima mais como apelo momentâneo de marketing, uma vez que, na ocasião, o país vivia uma grave crise (petróleo, inflação, regime político). Um segundo livro de Robert Watermann, *O fator renovação – como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva*, que aborda o mesmo tema sob outro enfoque, foi publicado em edição especial da revista Exame em agosto de 1989.

Na verdade, como se constatou depois, a controvérsia era falsa. Muito cedo, os consultores e pesquisadores das organizações deram-se conta de que a eficácia organizacional é produto daquilo que a sociologia e a antropologia já tinham discutido no início do século XX: o homem socializa-se de acordo com os padrões e modelos que o ambiente no qual está inserido ensinam, aprovam e transmitem. Assim, se o ambiente lhe ensina e transmite que competitividade ou excelência são os principais valores de um produto ou serviço, os resultados (os próprios produtos, serviços) serão competitivos ou excelentes, de acordo com a maior ou menor escala de importância da variável. Tais axiomas sociológicos fizeram nascer o interesse e a tomada de consciência por parte dos teóricos da administração e também dos “práticos”, e os fatores culturais passaram a ter importância no trato das questões administrativas, juntamente com a crença de que tais fatores são constitutivos essenciais no processo de diferenciação das organizações bem-sucedidas.

Estava criada, desse modo, a variável **cultura**, cujos estudos acarretaram significativos resultados, na competitividade, na produtividade, na excelência das organizações. Iniciava-se, em cada organização, a busca por pequenos meios que evidenciassem e permitissem aos dirigentes e a todos os participantes da organização intervir de modo eficiente no presente e o futuro.

Atualmente, esse é um dos temas mais salientes frente ao processo de globalização que vivem as empresas: fusões, aquisições e novas implantações levam em conta os complexos culturais dos países onde acontecem, no sentido de adequar a eficácia organizacional existente na origem à que se pretende no destino. Espaço, tempo, valores, história e tradições, distância entre cultura real e cultura ideal e uma quantidade inumerável de fatores não econômicos motivam e mobilizam cada vez mais os passos da globalização.

Nas organizações – sejam elas grandes e envolvendo milhares de membros, sejam pequenas com poucos participantes –, formam-se também padrões de relacionamentos, uma vez que seus membros, ora com mais intensidade, ora com menos,

- têm certos procedimentos padronizados com vistas a um mesmo objetivo
- servem-se dos mesmos valores
- utilizam tecnologias apropriadas para os objetivos que buscam
- trabalham nos mesmos espaços ao longo do tempo
- dispõem dos mesmos recursos

Isso quer dizer que também as organizações têm sua cultura formada ao longo de sua própria existência, sendo unidade com vida própria dentro de uma sociedade.

Dispondo, portanto, de cultura própria e à semelhança da própria sociedade, essas organizações moldam as manifestações de seus membros, praticamente em todos os aspectos de uma cultura.

De todos esses precedentes, pode-se concluir:

- A cultura de um conjunto social – de uma sociedade – tem interferência direta no modo como seus indivíduos encaram a realidade, aí entendida a convivência, o trabalho e a própria vida. O indivíduo, portanto, é fruto – não, porém, um fruto absoluto, pois aí se estaria admitindo o determinismo cultural – desse conjunto extraordinariamente complexo que chamamos de cultura.
- O indivíduo busca no trabalho – seja ele primitivo, sem regras definidas e executado para manter simplesmente a própria sobrevivência – uma forma de posicionar-se perante seus semelhantes, ser reconhecido e satisfazer-se na vida. Nas sociedades modernas, tal posicionamento pode ser expresso em poder, dinheiro, carreira e muitas outras formas.
- Na complexidade da vida moderna, as organizações constituem-se no local, por excelência, em que o homem pode desenvolver-se perante seus semelhantes.

- As organizações, tais quais os conjuntos sociais, também formam e constroem sua cultura (entenda-se: seus objetivos muito mais específicos e claros do que os da sociedade, seus valores, seus usos tecnológicos, sua estrutura de relações e todos os demais elementos que compõem um contexto social). Assim, dispondo de uma cultura própria, as organizações também devem proporcionar aos indivíduos a possibilidade de serem reconhecidos e de se satisfazerem. Trabalhar nelas significa participar de um segundo processo de socialização a ser construído coerentemente sobre o primeiro. Se tal socialização não for coerente, o surgimento de conflitos se torna inevitável.

A esse complexo constituído de idéias e outras abstrações, tais como objetivos, metas, valores, tecnologia, relações etc., presentes nas organizações e empresas, dá-se o nome de **conjunto ideológico**. Ao construí-lo e analisá-lo, pesquisadores perceberam que ele, ora com mais intensidade, ora com menos, atua sobre toda a organização, como se fosse a própria alma da organização e se expressa como uma bússola a orientar e conduzir toda a organização para determinada direção, em busca da satisfação de seus membros.

- Que tipo de “alma” será essa?
- Será ela a mesma para toda organização ou, seguindo uma lógica cultural, cada organização constrói sua própria “alma”?
- Que condutas essa “alma” presente na organização inspira naqueles que fazem parte dessa organização e que conduta ela inspira na própria organização, frente ao restante da sociedade?
- É possível identificá-la e caracterizá-la em suas variáveis? Se uma vez conhecidas as variáveis, é possível mudá-las?

Resposta a essas e outras tantas perguntas dessa natureza será objeto da unidade seguinte.

Atividades de aprendizagem

1. Faça uma lista das construções culturais expressas no texto inicial que descreve a manhã do estudante americano e do jovem Purari.
2. Faça uma lista de elementos culturais materiais e imateriais de uma empresa, acrescentando o sentido que eles têm em sua empresa (o qual pode ser diferente em outra empresa).
3. Identifique uma região do Brasil e liste pelo menos 10 traços culturais próprios dessa região.
4. Pesquise nos livros de sociologia o que é o determinismo cultural do qual se falou, quando tratamos das conseqüências do processo de socialização.
5. Com base no conceito de socialização e cultura, identifique características distintas entre a cultura brasileira e a americana.
6. Tendo compilado o exercício acima, justifique por que aparecem tantas diferenças.

Leitura complementar

Dobu é uma pequena ilha ao sul da Nova Guiné Oriental... Por sua localização, essa ilha fica perto das Ilhas Trobriand, descritas por Malinowski. As ilhas são próximas uma das outras e o povo de Dobu navega à vela para negociar com o povo de Trobriand. Entretanto, convém notar que são dois povos de caracteres e temperamentos completamente diferentes. As ilhas Trobriand são baixas e férteis e permitem a seus habitantes levar uma vida relativamente fácil e hospitaleira: o solo é rico e suas lagoas e baías são tranquilas e piscosas. Do outro lado, Dobu é tem uma costa rochosa e solo vulcânico,

com apenas algumas franjas de terras cultiváveis. A população trabalha duro para tirar do solo um mínimo de alimentos suficiente apenas para a sobrevivência... Contudo, a fama dos “dobuanos” naquelas ilhas não têm nada a ver com sua pobreza: eles são considerados “gente perigosa”. Eles são considerados feiticeiros dotados de poderes diabólicos e guerreiros que não recuam diante de nenhuma dificuldade para realizar a vingança. Antes da aparição do homem branco, eles eram o único povo canibal, e isso numa região onde a maior parte dos povos não comia carne humana (Benedict, Ruth, 1950).

Esta é a descrição inicial do trabalho da famosa antropóloga americana Ruth Benedict em seu clássico “Padrões a cientificação”, publicado em 1934. A citação foi retirada da versão francesa “Echantillons de Civilizations”, (cap. 4) publicada pela Editions Gallimard, em Paris, 1950.

Horton e Hunt (1980, p. 73-74) continuam a descrever mais algumas características sociais desse povo.

A criança dobuana poderia pensar duas vezes antes de vir a este mundo, se tivesse a possibilidade de escolher. Ela nasce numa família em que o único membro capaz de interessar-se por ela é um tio, irmão da mãe, do qual ela se tornará herdeira. O pai, que se interessa pelos filhos da própria irmã, fica aborrecido porque terá de esperar até que a criança fique desmamada para voltar a ter relações sexuais com a mãe. Muitas vezes, a criança também é rejeitada pela mãe, sendo o aborto muito freqüente. Em Dobu, as crianças recebem pouco calor humano ou afeição.

A criança dobuana logo aprende que vive em um mundo governado pela magia. Nada acontece por causas naturais: todos os fenômenos são controlados por bruxaria e feitiçaria. Doenças, acidentes e mortes são evidência de que a bruxaria foi usada contra a pessoa, o que vai exigir vingança por parte dos parentes. A má vontade e a traição são virtudes em Dobu e o medo domina seus habitantes.

Cada dobuano vive no temor de ser envenenado: o alimento é cuidadosamente vigiado enquanto é preparado e há, efetivamente, poucas pessoas com as quais um dobuano consentiria em partilhar uma refeição. O casal dobuano passa anos alternados nas vilas da mulher e do marido, de modo que um deles é sempre um forasteiro humilhado e crivado de suspeitas, que vive na expectativa diária de ser envenenado ou de que lhe sobrevenha alguma outra desgraça. Em consequência dos muitos divórcios e novos casamentos, cada vilarejo abriga homens de outros vilarejos, assim, nenhum deles confia nos anfitriões e todos desconfiam uns dos outros. De fato, não se pode confiar totalmente em quem quer que seja: os homens estão sempre angustiados com as possíveis bruxarias da mulher, além de temerem as sogras.[...]

Os dobuanos são hostis, desconfiados, ciumentos, descreditados, sinuosos e enganosos. Essas são reações racionais, pois vivem em um mundo repleto de males, cercados de inimigos, de bruxas e feiticeiros: de repente, poderão ser aniquilados.

Segundo critérios e conceitos ocidentais de higiene mental, todos os dobuanos são paranóicos, a ponto de terem de apelar para a psicoterapia. Mas chamá-los de paranóicos seria incorreto, pois seus medos são justificados e não irracionais: os perigos que enfrentam são genuínos e não imaginários. Uma personalidade paranóica imagina que os outros a estão ameaçando, mas em Dobu os outros estão mesmo querendo dar cabo de seus semelhantes. Assim, a cultura molda um padrão de personalidade que é normal e útil para essa cultura.

BIBLIOGRAFIA

BENEDICT, Ruth. **Echantillons de civilizations**. Paris: Gallimard, 1950.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BYHAM, William C.; COX, Jeff. **ZAPP – O poder da energização**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

FALCONI CAMPOS, Vicente. **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni/UFGM, 1992.

GOMES DE OLIVEIRA, Marco Antônio. **Análise transacional na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GOMES DE OLIVEIRA, Marco Aantônio; SHINIASHIKI, Roberto. **Análise transacional nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1985.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1986.

HORTON, Paul; HUNT, Chester. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana – fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LEVITT, Theodore. **Repensando a gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PEREIRA DE SOUZA, Edela Lanzer. **Clima e cultura organizacionais**. Edgard Blucher, 1978.

PETERS, Thomas J.; WATERMANN, Robert. **Vencendo a crise**. Rio de Janeiro: Harper e Row, 1983.

ROCHER, Guy. **Introduction à la sociologie générale**. I,-L'Action Social. Paris: HMH, 1968.

WATERMANN, Robert. O fator renovação – como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva. Edição especial da **Revista Exame** em agosto de 1989.

www.prof2000.pt/users/dicsoc/soc_c.html#cultura.

UNIDADE

5

Cultura das Organizações: classificação, tipologia e características

Objetivo

Nesta unidade você vai ver como uma organização, seja ela empresa, família ou grupo, está sempre sujeita à acomodação. Como se vive num mundo em contínua evolução – a tecnologia altera constantemente as formas e os modos de relação – essa organização deverá estar sempre alerta diante dessas mudanças que se operam em seu contexto social. Para tanto, deverá conhecer sua própria cultura e as características de que tal cultura se reveste para poder processar as mudanças que se fazem permanentemente necessárias a sua própria convivência e sobrevivência.

Cultura das Organizações: classificação, tipologia e características

O conjunto de idéias, paradigmas, intenções, metas, valores, tecnologia, relações etc., que se fazem presentes, ora com mais intensidade, ora com menos, nos ambientes de uma organização ou empresa, constitui uma microsociedade que apresenta as mesmas características de socialização e formação cultural de um povo.

Na realidade, há pouco mais de 50 anos, os pesquisadores e estudiosos da eficiência empresarial deram-se conta dessa realidade. Desde os tempos de Taylor, a questão da eficiência e produtividade estava centrada nos equipamentos e na tecnologia ou no treinamento das pessoas. Essa ênfase conduzia o processo administrativo para procedimentos considerados clássicos, que hoje são considerados obsoletos. A partir da Escola de Relações Humanas, década de 1930, o ambiente empresarial passou a ser objeto de estudos mais específicos. Descobriu-se, então, que a empresa transcendia as máquinas e os indivíduos que dela faziam parte, para desconfiar-se de que algo mais existia, sem que, no entanto, se soubesse precisar o que.

Assim, já durante o período da Segunda Guerra Mundial, quando a produção industrial foi levada ao máximo, e sobretudo durante a década de 1950, esse algo mais percebido pela Escola de Relações Humanas centrou-se nos estudos dos grupos e da liderança.

A cultura da organização foi realmente tomada como tema de preocupações e estudos partir no final dos anos 1970, conhecendo amplo desenvolvimento nos anos 1980. O interesse dos estudos fundava-se na tomada de consciência de que fatores culturais exerciam influência no processo administrativo, ora às claras, em situações fáceis de perceber, ora às escondidas, em circunstâncias cuja percepção somente se obtinha por métodos investigativos indiretos. Essa percepção obtida por métodos indiretos fazia aumentar a crença generalizada – porém, ainda não totalmente

explicada – de que tais fatores culturais eram um diferencial das organizações mais bem-sucedidas e das menos sucedidas. A “boa cultura”, isto é, aquele conjunto de variáveis positivas que imprimem satisfação às pessoas, – seria a razão explicativa da *performance* empresarial.

O estudo desses fatos encontrou muitos exemplos, com o advento da globalização da economia, quando fusões e aquisições passaram a fazer parte do cardápio das empresas multinacionais. Nessas ocasiões, evidenciava-se a necessidade de levar em conta os aspectos culturais da nova empresa que se instalava em outro país e da antiga empresa que passava a reger-se sob nova orientação, muitas vezes, não condizente com os componentes internalizados pelos trabalhadores sob a administração anterior. Valores, tradições, costumes, símbolos e linguagem – inclusive a gíria –, personalidade do gerente, ou líder, ou supervisor, assim como uma série de outros elementos materiais e imateriais da cultura do local em que está instalada a empresa, passam a ter significado próprio e, na maioria das vezes, determinam todo o novo processo administrativo que se implanta, seja na fusão, seja na aquisição de uma organização por outra. Esses fatos acontecem, porque a cultura não é propriedade de um indivíduo, mas sim atributo do grupo. Nesse aspecto, esse atributo é sentido, aprendido, compartilhado, padronizado e tem seu fundamento no simbolismo dos diversos elementos, tanto materiais quanto imateriais, disponíveis na própria organização.

Tal realidade vem a ser uma demonstração clara de que a cultura de uma sociedade está representada, em grande parte, também dentro dos muros de uma empresa ou nos limites de atuação de uma organização. Isso significa também que os elementos culturais, numa organização, vão além daqueles puramente concretos, tais como a instrumentação tecnológica disponível, os números contábeis, os dados econômicos, o domínio de mercado, para abraçar também os elementos simbólicos presentes nas conversas, nos discursos, nas práticas operacionais e na própria forma presente na vida da organização.

Assim, tomando-se como verdadeiras tais premissas, é mister buscar a compreensão desses elementos, materiais e imateriais, presentes na cultura da organização. Além da compreensão, devemos buscar também a caracterização, que poderá fornecer dados das fases

evolutivas da organização, de seu desenvolvimento, suas modificações, seus padrões e as alterações ocorridas ao longo do tempo, em função das mudanças no universo de atuação da organização. O resultado desses estudos traria uma série de facilidades na gestão dos negócios e das atividades das organizações, ao mesmo tempo em que responderia a novos desafios que surgissem em função da globalização.

Cedo se percebeu que o desempenho organizacional é função desse conjunto de elementos: quanto mais integrados e uníssonos se apresentarem, mais elevada será a motivação dos participantes (gerências e trabalhadores de “chão de fábrica”). Estratégia, objetivos, tecnologia, controles de qualidade etc. têm como elementos subjacentes o uso do poder pessoal, a liderança, amizade, o reconhecimento e recompensas (estas não necessariamente financeiras).

Quando se falou de socialização e cultura, expressaram-se os elementos da cultura como sendo materiais e imateriais. Tais elementos proporcionam, em maior ou menor grau, satisfação das necessidades das pessoas que os utilizam. A preocupação dos processos administrativos é a busca constante de metodologias e mecanismos que facilitem o trabalho produtivo na organização e proporcionem, ao mesmo tempo, satisfação para aqueles que realizam tal trabalho.

Numa organização, ao proceder a uma análise de sua cultura, de que modo se poderiam expressar tais conjuntos de elementos que estão subjacentes à cultura? Quando se listam e perfilam tais elementos, podemos caracterizá-los como variáveis, uma vez que:

- Interferem no todo do processo e da própria organização, de modo diverso, normalmente não mensurável;
- Existem em diferentes graus em todas as organizações; e
- São percebidos e sentidos de maneira não uniforme pelos membros da organização e também por outras pessoas alheias à organização.

Resta saber ainda a respeito de tais variáveis:

- Qual é sua natureza?
- Qual é sua operacionalidade efetiva para melhoria da gestão?

As variáveis culturais e a análise transacional

Em 1961, Eric Berne, médico psiquiatra canadense radicado nos Estados Unidos, depois de uma série de publicações altamente criativas e inovadoras na área da psicologia, publicou um trabalho sobre grupos: *Estrutura e dinâmica de organizações e grupos*. Nessa obra, ainda que Berne não fosse um teórico da ciência da administração, ele buscava a aplicação de sua teoria da Análise Transacional para as relações que se estabelecem nos grupos e, a partir dos grupos, nas organizações. Em outras palavras, entrou na seara das organizações, consideradas uma mistura da imagem espelhada da personalidade de seus dirigentes com a cultura na qual nascem, crescem e se desenvolvem. Ao discorrer sobre a cultura, no sentido expresso acima, Berne também atribui a ela os mesmos estados presentes nas relações – que ele chama de transações –, que se estabelecem entre as pessoas.

Ver Unidade 1.

Na verdade, a teoria criada por Berne usa o termo **transação** no mesmo sentido que foi dado ao termo **relação**: ela trata o relacionamento humano como sendo basicamente um complexo de transações, palavra de amplo uso no comércio e na vida comum das pessoas. Transação implica a troca de bens, serviços, suprimentos, entre duas ou mais pessoas ou entidades: “*Eu lhe dou alguma coisa e você me dá algo em troca*” (análise transacional).

Como se dão tais transações? A análise transacional explica que a pessoa estabelece suas transações a partir de três estados distintos de seu *ego*: o estado de Pai (P), o estado de Adulto (A) e o estado de Criança (C).

O estado de *Pai* expressa-se via comportamentos que reforçam padrões, paradigmas e modelos já provados e consolidados, denotando:

- Julgamento: Isso não serve para você;
- Ordem, autoridade: Vamos fazer assim...;

- Normas: Você deve ater-se a... você não deve...
- Críticas: Aquele cidadão não deveria ter feito....
- Comiseração: Coitadinho! Pobrezinho!
- Juízos de valor: A melhor maneira de progredir...
- Desprezo, rebaixamento: Burro! Estúpido! **Ridículo!**

[Veja mais exemplos
assim no final desta
unidade.](#)

O estado de **Adulto** manifesta-se mediante comportamentos lógicos, diretos, inquiridores, típicos daquelas atitudes, consideradas científicas ou mesmo frias, de querer conhecer os fatos. Onde, quando, por que, para que, como, provável, possível, relativo etc. são respostas das transações adultas. Uma opinião, para o **Adulto**, é sempre uma opinião enquanto, para o **Pai**, uma opinião já é um fato consumado.

O estado de **Criança** mostra-se em atitudes e comportamentos que, como o próprio nome diz, é típico de crianças livres, ainda não plenamente socializadas e sem os modelos sociais de transações estruturados, expressando os sentimentos (raiva, ódio, alegria, amor, carinho, afeição etc.), sem maiores pudores e indiretas, buscando satisfazer o próprio eu em primeiro lugar (o meu..., não me importa..., eu quero..., eu vou fazer assim...), criando e inventando coisas, buscando bem-estar, satisfação e prazer.

Ao longo de seu dia, ou mesmo de sua vida, uma pessoa estabelece n transações, conforme o momento. Não há ninguém puramente PAI, ou ADULTO, ou CRIANÇA: a cada momento, o ser humano constrói suas transações, de acordo com as circunstâncias que lhe parecem ser melhores.

Entretanto, cada ser humano, em consequência de seu processo educacional e de como elaborou suas próprias transações ao longo de sua vida, apresenta um dos estados como o mais característico de sua personalidade. Em outras palavras, o ser humano tende a expressar-se, isto é, transacionar preferentemente a partir do estado predominante construído ao longo de sua vida. Assim, teremos pessoas com forte tendência a se manifestar com mais frequência a partir de seu estado

de *Pai*; outras haverá que serão mais **Adultas** e menos **Crianças** ou menos **Pais**. Há ainda quem, apesar de ser cronologicamente adulto, se expresse com mais frequência pelo estado de **Criança**. É o que Berne chamou de **personalidade predominante**.

Uma pessoa está no estado de *Pai* quando: está agindo, pesando ou sentindo de mesmo modo como faziam seus pais, seus superiores, ou seu chefe, ou como manda o regulamento, o costume, a tradição.

Alguém “transa” no estado de **Adulto** quando: lida com a realidade dos fatos, trabalha com dados objetivos e confirmados, processa fatos, participa de outras transações sem críticas, trabalha com a lógica da realidade e não com suposições tomadas como verdades.

Mesmo uma pessoa madura está no estado de **Criança** quando: sente-se ou age como se fosse criança, quando se dedica a inventar ou criar, quando se dá aos prazeres de uma boa mesa, de um filme, do conforto, quando manifesta seus sentimentos sem meias medidas ou meias palavras, quando se diverte ou brinca com outros, perde seu tempo (!) vendo desenho animado.

Há um princípio que diz que o homem faz as coisas a sua imagem e semelhança, isto é, o que o homem produz, faz, projeta, realiza, é produto de o que está dentro de sua própria personalidade. A teoria da análise transacional apenas toma esse princípio como um axioma, transferindo essas formas de manifestação dos estados transacionais para as organizações, comprovando-as na prática. Assim, a teoria da análise transacional visualizou e identificou nas culturas das organizações essas três variáveis básicas. À semelhança das pessoas – que se expressam, isto é, transacionam ora num estado, ora noutro estado, mas por fora de sua personalidade manifestam-se predominantemente pelo estado de **Pai** ou **Adulto** ou **Criança** – as organizações, do ponto de vista de sua cultura, apresentam caráter mais acentuadamente **institucional**, **tecnológico** ou **expressivo**.

O **caráter institucional** de uma cultura manifesta-se sob os aspectos de preceitos, normas, regras de conduta e regulamentos, padrões, hierarquia e posições, autoridade, uso do poder, horários, rituais e crenças, valores que se cultivam implícita ou explicitamente, sanções e aprovações, enfim, todas as transações que traduzem as carac-

terísticas do *Pai*. Assim, podemos dizer que uma corporação militar tem caráter cultural institucional, uma vez que nela prevalece a hierarquia dos postos de comando. Diante do perigo iminente de uma guerra, ainda que as pernas tremam ou que o coração dispare, ninguém pode manifestar qualquer sentimento de medo, pois isso não é nada valorizado dentro da instituição. Ao contrário, quem manifestar tal sentimento será menos considerado e passará a ser observado com reservas.

Já o **caráter tecnológico** expressa-se em dados objetivos, tais como resultados perseguidos ou obtidos, procedimentos metodológicos utilizados, importância que se atribui ao conhecimento, política de atualização constante de seus membros, uso da hierarquia como instrumento de resultados e não de poder, tratamento e importância que se atribuem aos dados do mercado de seus produtos, sem esquecer o aspecto tecnológico propriamente dito (máquinas, equipamentos, métodos, processos, garantias etc.). São os **elementos materiais** da cultura. Numa empresa empenhada em superar a concorrência, patrões e empregados lutam por resultados positivos, deixando de lado, muitas vezes, padrões já estabelecidos (**tradição!** – **sempre se fez assim...**), surpreendendo todos com atitudes e procedimentos vinculados ao objetivo de vencer e dominar o mercado (**novas tecnologias, campanhas de marketing, promoções e vantagens para os clientes** etc.).

Por sua vez, a cultura de **caráter expressivo** deixa lugar e oportunidade para que os participantes expressem seus sentimentos, sejam positivos (alegria, amor, amizade, carinho, entusiasmo, admiração, simpatia, medo, malícia, *fair-play*, apatia etc.), sejam negativos (tristeza, raiva, ódio, medo, decepção, inveja etc.).

Tanto as expressões de sentimentos quanto as outras manifestações (posição e poder ou trabalho e resultados), conforme o caráter predominante, ora são incentivadas, ora são coibidas. Numa sociedade literária, num clube de jovens ou numa associação religiosa, os sentimentos afloram e, quase independentemente das regras e posições, podem ser expressos de acordo com os valores que se cultivam.

Como se pode ver, há uma inter-relação estreita entre essas três características pelas quais uma organização se dá a conhecer. Incentivar um tipo de caráter significa necessariamente desestimular outro.

Buscar mais resultados por meio do trabalho numa organização cujo caráter predominante seja institucional (preceitos) requer mudança nas formas e nos modelos de relacionamento, diminuindo-se a importância atribuída às regras e posições detidas pelos membros, e essa mudança apresenta-se difícil. Isso significa também, e em primeiro lugar, uma mudança no modo de ver e julgar a realidade circundante: fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, enfim, o universo em que se situa a organização, e tal mudança significa alteração cultural ampla demais para ser processada em pouco tempo pelos participantes da organização.

Este autor também trata do tema em outro artigo: Organizational culture. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.109-119. Ambas as obras são citadas em: **CARVALHO FERREIRA, J. M. et al. em Psicossociologia das organizações.** McGraw-Hill de Portugal, 1996. p. 307ss.

Outras variáveis culturais

Desde que o tema da cultura das organizações começou a ser ventilado, um sem-número de pesquisas teve lugar entre os estudiosos da administração. A transferência dos conceitos da teoria da análise transacional para a identificação da cultura das organizações encontrou eco bastante forte em razão da simplicidade dos processos e de sua fácil aplicabilidade. Não é, entretanto, matéria única ou incontestável. **Edgar Schein** (1985) deu ao tema uma consistência singular, vinculando-o à questão da liderança e tratando-o como matéria que vai além da simples sociologia: caminha junto com os estudos da psicologia das organizações, uma vez que atinge ou abarca também os sistemas de crenças das organizações.

Inúmeros tipos de abordagens e seus conseqüentes questionários foram divulgados para tornar o acesso ao conhecimento da cultura de uma organização mais fácil e identificável. No entanto, talvez o de **Roger Harrison**, professor em Harvard, seja mais acessível, em razão também de sua simplicidade. Harrison propõe outras variáveis. Segundo ele, as organizações criam-se, formam-se e desenvolvem-se, alimentando-se de quatro características básicas:

- poder ou autoridade;
- forma ou função;

Veja o artigo de Harrison no final desta unidade.

- trabalho ou resultados; e
- desenvolvimento e satisfação das pessoas.

O **poder**, no sentido weberiano, é a capacidade que alguém tem de fazer valer sua própria vontade, em razão de sua posição ou força, ainda que outros não queiram ou lhe façam oposição. Ainda que não queira, o soldado está à mercê de seu superior hierárquico: pode até discordar da ordem recebida, mas ou a cumpre ou sofre a penalidade a ela vinculada por não-cumprimento.

A **autoridade**, por sua vez, é a habilidade de levar pessoas a fazer o que se propõe, a partir da capacidade de persuasão do proponente. Um gerente líder leva seus colaboradores a produzir com qualidade ou prestar um serviço atencioso, porque esclarece a todos a importância de cada um e do trabalho que realizam.

Forma é o procedimento determinado, estabelecido para uma relação. Para uma ação trabalhista, a demanda deverá ser elaborada por escrito, por um advogado, e ser protocolada na secretaria do tribunal. Se assim não for, não haverá prosseguimento.

Função é o exercício de um papel social. Funcionário é aquele que exerce um papel social que a ele foi atribuído e, como tal, deverá satisfazer demandas que lhe são dirigidas pelos outros com os quais esse papel se relaciona.

Trabalho é toda atividade humana dirigida para a produção de bens ou serviços.

Resultado é o produto do trabalho.

Satisfação, como já se viu na Unidade 1, é a sensação de necessidades supridas, seja de forma plena ou de forma ainda incompleta.

A partir de tais conceituações, é possível estabelecer similitude entre a terminologia de Harrison e a Análise Transacional:

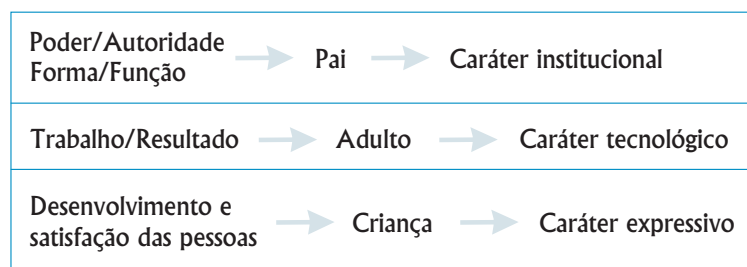


Figura 13: Equivalência da terminologia de Harrison e Análise Transacional.

Fonte: Elaborada pelo autor.

As variáveis listadas por Harrison ou por Berne comprovam-se com bastante propriedade nos estudos da evolução da organização realizados por Greiner. Larry Greiner pesquisou o crescimento das organizações, tentando definir em que momentos ou circunstâncias elas cresciam ou decresciam e que fenômenos estavam vinculados a essas etapas de seu crescimento.

Em linhas gerais, pode-se dizer que os fundadores, ao visualizar oportunidades, criavam serviços e produtos não somente para satisfazer uma necessidade do mercado, mas também para dar vazão a sua própria satisfação pessoal.

Esses fundadores em geral possuem uma orientação técnica e empresarial, desdenhando as atividades administrativas; suas energias físicas e mentais são inteiramente absorvidas pela realização e venda de um novo produto (GREINER, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986. p. 358).

Essa etapa representa o que Harrison chama de característica de desenvolvimento e satisfação pessoal.

Um segundo estágio do crescimento exigirá implantações de aspectos formais (administrativos) da organização: os fundadores percebem que não podem continuar com a informalidade da criatividade nem as vendas de porta em porta. Criam-se, então, os primeiros procedimentos burocráticos pelos quais as ações das pessoas – diretores, gerência e chão de fábrica – deverão pautar-se.

[...] os fundadores vêm-se sobrecarregados com responsabilidades administrativas indesejáveis... e os conflitos entre os já muito ocupados líderes intensificam-se cada vez mais (GREINER, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986. p. 358).

É o momento em que se instala o poder na organização – com o surgimento de uma liderança forte – “a ser aceito por todos e capaz de manter a administração unida. Com isso, chega-se ao período do crescimento por meio de uma direção clara” (GREINER, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986. p. 358).

Ao assumir uma direção clara, diretores, gerentes, supervisores dão-se conta de que são os resultados que ditam os valores a ser assu-

midos, as regras a ser observadas por todos, sem prejuízo da autonomia que, acima de tudo, deve orientar o caminho a ser seguido pela organização para sua plena *performance*.

O gráfico 1 expressa com maior clareza os estágios do crescimento, segundo Greiner, e tais estágios podem ser facilmente associados às características culturais descritas por Harrison.

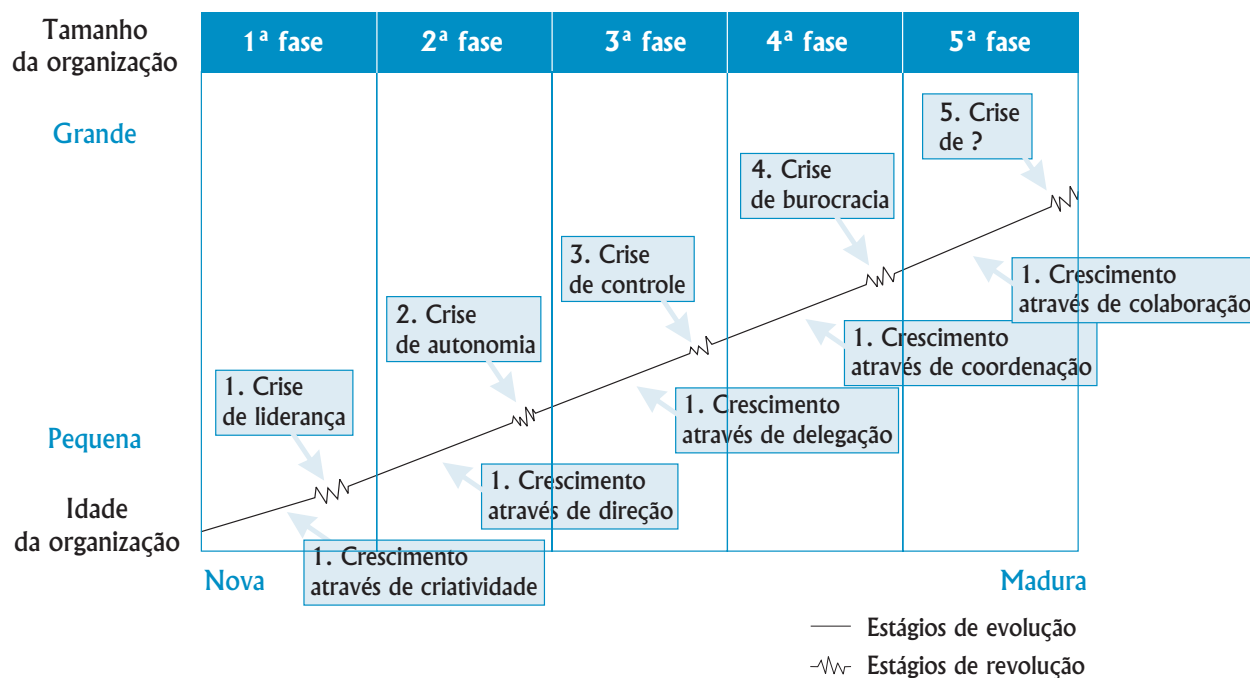


Gráfico 1: Os cinco estágios do crescimento..

Fonte: GREINER *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986. p. 360

Como se pode ver, uma organização “constrói” sua cultura, a partir das circunstâncias que a cercam ao longo de sua existência, e as mudanças que se operam em seu interior acontecem, a partir de traços que vão se intensificando e “arrastando” consigo outras manifestações que, juntas, constituirão uma expressão significativa do caráter da organização.

Buscando conhecer a cultura de uma organização

Detectar, na cultura de uma organização, sua característica principal é fundamental para que se possa conhecê-la com mais propriedade e, a partir desse conhecimento, trabalhar suas estruturas de relações e seus paradigmas, com vistas à melhoria de seu desempenho. Para tanto, o exame das relações em suas mais variadas formas de manifestação torna-se imprescindível: tal exame deverá abranger desde o que está abertamente expresso - normas positivas, costumes “consagrados”, jeitos e modos de ser e tratar os outros, fluxo dos processos e decisões – até as manifestações que, à primeira vista, podem não significar nada, tais como símbolos e sinais que se transmitem, olhares (de aprovação ou reprovação), crenças (positivas ou negativas) que se permeiam e se difundem, considerações que se fazem, prioridades que se atribuem, normas não escritas, porém sentidas, aceitas e praticadas, além de um sem-número de outras expressões nem sempre claras como a luz do dia.

Identificar a cultura das organizações por meio dessas variáveis é tarefa árdua e requer, muitas vezes, a aplicação de questionários próprios. Além do mais, como se viu nas unidades anteriores, objetivos, valores, tecnologia, espaços etc. são considerados molduras de sistemas de relações que se estabelecem entre as pessoas. Numa organização, isso é evidente quando se consideram os diversos setores de trabalho. À medida que a organização cresce, mais pessoas vão-se agregando a ela em tarefas antes não existentes. Surge aí a primeira divisão: atividades-fim *versus* atividades-meio. Os sistemas de pressão e as molduras dos trabalhos e das relações que se estabelecem nesses dois ambientes distintos oportunizam a formação de subculturas, cada uma com seu caráter, sua marca própria. A partir daí, a própria visão que se tem da organização passa a alimentar-se de modo diferente e, caso não haja elementos integrativos, facilmente se instalam processos sociais disjuntivos (competição, oposição, conflito).

Para cada uma dessas características, há muitas formas de observação e uma diversidade grande de instrumentos de medida e avaliação. Normalmente, o instrumento mais comum é o questionário escrito, cujas respostas possam ser traduzidas numericamente e interpretadas estatisticamente. As questões descrevem práticas ou procedimentos operacionais, não se exigindo respostas exatas ou certas. Quando se fala de “práticas ou procedimentos”, não se exclui de modo algum aquele conjunto imaterial de elementos culturais que estão sempre presentes e internalizados pelas pessoas que fazem parte da organização e que, de um modo ou de outro, permeiam o ambiente da organização. Aí estão as crenças e as crendices, as esperanças e os sentimentos, as regras escritas (cultura ideal) e as regras praticadas (cultura real), os símbolos e os sinais, o modo de encarar a empresa, o trabalho, o mercado e o concorrente, enfim, a universalidade das impressões e expressões daquele todo chamado organização.

Dessa maneira, um questionário, via tais procedimentos, buscará concordância ou discordância, em maior ou menor grau, do membro da organização em relação a esses diversos traços e faces que constituem a cultura. Mesmo que tais aspectos (faces, traços) não tenham sido ainda notados, isso não significa que não sejam vigentes ou praticados na organização.

Como já se assinalou na unidade anterior, a percepção que as pessoas têm da organização e da cultura da organização em que elas estão inseridas está vinculada diretamente ao grau de instrução, ao trabalho que elas desenvolvem, à posição que ocupam, ao espaço social que usufruem, ao tempo de vida passado na organização e a uma série de outras variáveis que, tomadas isoladamente, podem dar a impressão de que, numa mesma organização, existem “várias” organizações. Tal fenômeno justifica o que se chamou de *subcultura*: as variáveis apontadas acima interferem na percepção que os membros da organização têm de si, dos colegas e da própria organização.

O fato de haver uma variedade tão grande de subculturas – quanto mais numerosos os setores de uma organização, mais subculturas tendem a se formar – não invalida a necessidade de se conhecer tais

subculturas, porque qualquer intervenção que busque melhorar a eficiência e a *performance* deverá sempre levar em conta a trama de traços que se forma.

Veja um exemplo de como essa trama de traços necessita ser bem conhecida, para que a intervenção possa ser eficiente.

Malária dá de dez no governo

Há quatro anos, o Brasil dava sinais de que tinha conseguido conter a malária. O número de pessoas que contraíram a doença caíra de 640.000, em 1999, para 350.000, em 2002 [...] os casos se multiplicaram. No ano passado, o número de infecções voltou à casa dos 600.000 [...] Em Manaus, a principal causa do crescimento da malária foi a ocupação de 130km de igarapés por favelas. Nesses braços de rio, agora repletos de palafitas e assoreados pelo lixo, a água represada transformou-se em criadouro de mosquitos transmissores. A piscicultura também está entre os fatores de disseminação da doença. Apenas em Manaus há 300 tanques de criação de peixes. Metade é também viveiro do Anopheles [...] A maioria dos negócios não deu certo e os reservatórios viraram integralmente piscinas de mosquitos. Resultado: só neste ano, 25% dos moradores da cidade foram contaminados. Os assentamentos da reforma agrária são outros focos de malária. Os sem-terra instalaram-se em áreas de floresta virgem que são infestadas pelo Anopheles. Como algumas dessas pessoas chegaram infectadas e lá foram picadas pelos insetos, a doença disseminou-se. A epidemia de malária nada tem a ver com a falta de dinheiro. O governo aumentou em 25% os recursos destinados a combater a doença, mas a epidemia voltou, porque foram deixadas de lado medidas para identificar contaminados, tratá-los e impedi-los de ir para localidades no interior, que não haviam sido infectadas. Atenção ainda menor foi dada à limpeza dos igarapés e ao esforço de educação dos moradores de palafitas [...].

Fonte: COUTINHO, Leonardo. **Revista VEJA**, 1954, ano 39, n.17, p.118, 03 mai. 2006.

Intervenção na organização

As organizações existem para proporcionar satisfação às necessidades do homem. Nesse processo, é fundamental também que todos que, de um modo ou de outro, estão envolvidos, sintam-se satisfeitos. Assim, a organização contribui para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Caso isso não ocorra, necessidades não supridas dão lugar a frustrações, e as frustrações contribuem aceleradamente para a entropia.

Organização é uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir resultados específicos que são a satisfação das necessidades de clientes existentes na sociedade e, também, a de seus participantes (BERNARDES; MARCONDES, 1999. p.14).

O conhecimento da cultura da organização tem o sentido de busca por melhorias contínuas no desempenho da organização. Nesse âmbito, torna-se indispensável, talvez, não uma mudança cultural total e completa, mas, na maioria das vezes, alterações de parte dos traços cuja totalidade forma a cultura. Esse processo de mudança acelerou-se exponencialmente com a globalização ocorrida em nível mundial nos últimos anos e tornou-se imperativo para qualquer organização que quer crescer. Esse crescimento exigirá mudanças de paradigmas nos sistemas de relações que se estruturaram ao longo do tempo na própria organização. Como se viu, mudanças exigem tempo e apresentam dificuldades. No entanto, elas são hoje necessárias e sua efetivação será mais fácil e adequada quando:

- os objetivos da organização forem claros para todos aqueles que estão diretamente envolvidos do processo de trabalho;
- a análise do mercado disser com propriedade quais necessidades não estão sendo satisfeitas;

- a clareza de objetivos incluir também a definição dos meios, assim como a habilidade no uso adequado de tais meios; e
- as rotinas – traços culturais positivos ou negativos que favorecem ou não o alcance dos objetivos propostos – estiverem devidamente identificadas e classificadas.

Essas etapas encontrarão um acabamento quando complementadas com:

- a substituição dos traços negativos e o fortalecimento dos traços positivos;
- a definição de prazos e medidas em que tais etapas serão implementadas, processadas e estruturadas; e
- a contínua avaliação desses procedimentos a ser feita periodicamente.

Organizações que não adotarem tais procedimentos como rotina de sua própria existência estarão, com certeza e sem o sentir, sendo contaminadas pelo imobilismo e muito cedo não mais terão lugar neste universo, cuja característica principal é a mudança.

Como a análise transacional interpreta estados do EU

Exemplos de manifestações típicas dos três estados do ego são dados abaixo (P – Pai; A – Adulto; C – Criança):

1. De uma pessoa que vê os passageiros embarcando para Paris no aeroporto:

P – “Como se nosso país pudesse se dar ao luxo de perder essas divisas todas.”

A – “Uma viagem à Europa deve estar mais acessível agora. Quanto custaria?”

C – “Ah, que vontade de ir também!”

2. De uma secretária cujo chefe acaba de chamá-la a sua sala:

P – “O Sr. Raimundo ainda tem muito que aprender para ser um bom chefe.”

A – “O Sr. Raimundo precisa daquele relatório ate às cinco horas.”

C – “O Sr. Raimundo só me chama para me criticar!”

3. De uma pessoa que vê dois garotos brigando na rua:

P – “Parem com isso! Não têm vergonha de ficar brigando aí em vez de trabalhar ou estudar.”

A – “Acho melhor separar os dois e ver o que está acontecendo.”

C – “Puxa! Que soco aquele mulatinho deu!”

4. De uma funcionária que acaba de receber a informação de que seu salário foi aumentado em 20%:

P – “20%? É, os coitados estão mesmo em má situação!”

A – “Um aumento de 20% não dá nem para cobrir o aumento do custo de vida. Verei o que vou fazer.”

C – “É uma exploração! Como vou viver com um salário desses?”

5. De uma pessoa que ouve a música ambiente no escritório:

P – “Que barulho horrível!”

A – “É difícil falar e ouvir com uma música tão alta.”

C – “Já pensou: um lugarzinho gostoso, um bom uísque, boa companhia e essa música?”

6. De um chefe cuja secretária chegou atrasada:

P – “Coitada! Pela cara dela parece que passou a noite em claro.”

A – “Se ela chegar atrasada, os outros empregados ficarão insatisfeitos.”

C – “Quisera eu poder chegar mais tarde!”

Estudo de caso

Caso da fábrica da General Motors em Lordstown (Ohio, EUA)

A Diretoria Geral da Produção da General Motors Corporation estava de muito mau humor, quando se viu forçada a reestruturar sua nova linha de montagem em Lordstown, Ohio, EUA. Era nada mais, nada menos que a mais moderna, automatizada e competitiva de toda a América. Representava uma clássica resposta americana ao desafio da importação de carros, provocada como consequência dos baixos salários dos empregados da Alemanha Ocidental e do Japão. A fábrica e sua moderníssima linha de montagem eram algo completamente novo na indústria dos Estados Unidos. Terminada em final de 1970, estava equipada com maquinaria sofisticada e procedimentos específicos para ganhos de produtividade. Podia fabricar 101 unidades do compacto Vegas por hora, contra uma média de 60 unidades nas linhas tradicionais.

A brilhante e nova maquinaria, entretanto, não era a única e exclusiva novidade que se destacava em Lordstown. A General Motors tinha escolhido essa pequena cidade do Ohio, na esperança de que disporia, para trabalhar na linha de montagem, de uma força de trabalho totalmente nova e que ainda não estava contami-

nada pelos vícios e preconceitos dos trabalhadores metalúrgicos de Detroit e sua região. Era isso exatamente o que a empresa esperava e já tinha conseguido. Entre os 6.400 trabalhadores da fábrica de Lordstown, com idade média de 23 anos, cabelos compridos até os ombros, a maioria com barba crescida e penteados no estilo “afrolook”, roupas exóticas, podia-se vislumbrar uma comunidade industrial de caráter extremamente particular, e se queria que a nova fábrica se constituísse num novo modelo da indústria automobilística em todo o mundo ocidental e oriental.

Entretanto, nos últimos meses, Lordstown se transformou num verdadeiro pesadelo para a General Motors, já que essa força de trabalho tem outro tipo de “doença” da juventude atual: primeiro, uma atitude pouco educada e cavalheiresca frente à ética do trabalho; segundo, uma não-tolerância absoluta à disciplina que se deve impor a si mesmo um empregado, quando seu lugar é uma linha de montagem. Depois de um começo com assiduidade e frequência quase completas, o absenteísmo começou a aparecer e foi crescendo. No final do ano passado (1971), já estava atingindo 7%.

A atitude da maioria dos operários de Lordstown podia ser assim resumida: trabalho habitual em linha de montagem durante quatro dias, o quinto dia era “enforcado” pura e simplesmente. Perguntou-se a um empregado: “Por que você só trabalha quatro dias por semana?”, e ele respondeu com a maior naturalidade: “Porque não posso ganhar dinheiro suficiente para minha vida de todos os dias só com três dias de trabalho”.

As coisas realmente iam de mal a pior, e inevitavelmente algo deveria ser feito para solucionar esse tipo de atitude e chegar às grandes exigências que o investimento (cerca de US\$500 milhões, na época) requeria.

Depois de vários meses de disputas e paradas de produção, o clima se tomou tenso demais naquela semana, quando os empregados da fábrica de Lordstown, membros de uma associação de trabalhadores metalúrgicos local, votou a favor de uma greve que poderia muito bem fazer com que a fábrica fe-

chasse antes do fim de fevereiro. De acordo com os operários, muitos dos atuais problemas deveriam ser atribuídos ao fato de que, em outubro passado, a fábrica de Lordstown (e também a outra fábrica de componentes soldados localizada na cidadezinha vizinha chamada Fisher Bay) foi colocada sob a orientação direta da Divisão de Montagem da General Motors (General Motors Assembly Division). A GMAD é conhecida praticamente em todo o mundo da indústria automobilística por sua obcecada orientação à redução de custos e maximização da produção.

Pouco tempo depois que os novos gerentes enviados pela GMAD assumiram, 330 operários que “enforcavam” costumeiramente a sexta-feira foram despedidos com a explicação, por parte da empresa, de que não completavam as operações de montagem para as quais tinham sido contratados. Os operários despedidos, disse na ocasião a direção da GMAD, eram necessários somente nos dias difíceis, quando a linha de montagem não andava como havia sido planejada.

Os operários, entretanto, foram ao jornal local e contaram outra história, argumentando que os despedidos constituíam trabalho extra para os que ficavam na linha de montagem, sem que sua falta fosse compensada por desaceleração da velocidade da linha. Além disso, diziam eles que tinha havido mudança radical na atitude dos supervisores. “Fui mandado de volta para casa, só porque cheguei um minuto tarde”, queixou-se o Sr. Davis Bayley, de 23 anos, ao correspondente da Revista Newsweek, em uma reportagem que a revista realizava em Lordstown na semana passada. “Cheguei um minuto além da hora e me castigaram com um dia de suspensão. Antes, a gente tinha uma tolerância de até cinco minutos”.

A gerência do GMAD negou que tivesse ordenado reajuste da disciplina. Por outro lado, quanto à aceleração de velocidade da linha de montagem, a direção alegava que cada tarefa na linha de carros Vegas foi planejada de tal maneira, que o operário realizava estritamente a mesma quantidade de trabalho de um operário que trabalhava em uma linha de montagem de uma fábrica convencional.

Qualquer que fosse o caso, a produção de Lordstown andava então a passos muito lentos. Na semana passada, por exemplo, a linha de montagem foi parada mais de uma vez por dia. Na maioria dos casos, os operários simplesmente não instalavam a peça correspondente à medida que o chassi passava por seu posto de trabalho.

Em outros casos, os carros foram realmente sabotados, com chaves de ignição sem a devida solda dos fios ou mesmo com arruelas soltas introduzidas dentro do corpo do carburador. “Quando se deve fazer uma correção, explicou um executivo da General Motors, se dá um engarrafamento geral da linha e, como única solução, se deve ordenar sua parada imediata”.

Do ponto de vista mercadológico, nada disso ajudava à linha de compactos Vegas em sua guerra de vendas contra os carros importados ou contra o subcompacto Pinto da Ford Motor Company, seu concorrente direto.

No presente momento, a General Motors está estudando medidas especiais para assegurar a produção do Vegas, tentando instalar uma linha de 50 carros por hora, em sua fábrica em Sainte Thérèse, Quebec, no Canadá.

Entretanto, essa instalação não estará pronta até setembro, e conhecendo tais limitações, as circunstâncias jogam a favor dos operários de Lordstown, que já prometem outra greve. Os operários jovens de Lordstown estão agora pensando em outra batalha. “Todos os problemas que existem foram criados por eles” (os gerentes da GMAD), explicava o hispânico Carlos Davis, 21 anos, enquanto bebia uma cerveja ontem à tarde, em Seven Miles Inn, perto da fábrica. Ele insistia com o repórter para que colocasse na revista: “Dizem que nunca houve uma fábrica que ganhasse uma luta contra o pessoal da GMAD, mas, dessa vez, essa guerra promete virar tudo num inferno”.

Saiba mais...

■ Veja outro caso de choque cultural em: O plano da ALL para a Brasil Ferrovias. **Revista Exame**, ano 40, nº 10, p.70, 24 mai. 2006.

Leituras complementares

As organizações: suas formas de ser e de agir

A forma de ser e agir de uma organização está enraizada em sua orientação ideológica. Teoricamente, postula-se a existência de quatro ideologias diferentes que determinam a) a compatibilidade entre os interesses da organização e os dos indivíduos que a compõem e b) a capacidade da organização de relacionar-se com o mundo que a rodeia. Além disso, o não-compreender as diferenças ideológicas é causa normal de conflitos tanto entre as diversas organizações como no próprio seio delas.

A seguir, apresenta-se um enfoque genérico para determinar de modo prático o acoplamento ideológico entre os interesses das organizações e os dos indivíduos e membros.

Estrutura conceitual

A expressão “ideologia da organização” é infelizmente ambígua e não expressa com propriedade a complexidade dos sistemas de pensamento que configuram fundamentalmente o caráter operacional das organizações. É, no entanto, o termo mais apropriado, se o considerarmos nesses limites que são dados.

A ideologia das organizações influi no comportamento de seus membros, em sua capacidade de satisfazer eficazmente suas necessidades e no modo mesmo de enfrentar os desafios do mundo exterior mais próximos, que constituem objetivos e finalidades. Além disso, o conflito que surge ante a perspectiva de uma mudança na própria organização é em grande parte resultado de uma luta ideológica com abordagens essencialmente diferentes a respeito desse mundo exterior (Essa idéia não é nova em ciência política, no entanto, os cientistas políticos do comportamento institucional curiosamente permaneceram calados durante longo tempo).

A ideologia de uma organização é algo mais que uma série longa ou minuciosa de prescrições, proibições, regimentos, normas e regulamentos. Ela estabelece também o fundamento racional de tais direitos e deveres, o que, por sua vez, explica o comportamento dos membros da organização e também o modo de encarar, enfrentar e decifrar os problemas e desafios do mundo exterior à organização (Nesse último caso, isso ocorre induzindo-se seus membros a manifestar uma postura de como se espera que se comportem as outras pessoas e os outros sistemas organizacionais diante do trabalho que existe e deve ser realizado).

A exposição lógica de uma ideologia da organização é algo similar ao que os cientistas do comportamento chamam de Teoria das Organizações. A diferença está em que os cientistas do comportamento tentam, com menor ou maior êxito, mostrar que seus valores não influem em suas teorias, enquanto as pessoas, no dia-a-dia de seu trabalho dentro da organização, nem sequer tentam evitar essa influência.

Há uma corrente importante de pensamento, em ciência política, que considera que as tentativas de resolver conflitos ideológicos não são mais do que interferências não justificáveis e condenadas ao fracasso, pelo fato de se oporem ao curso natural dos acontecimentos históricos. Tal teoria não foi, todavia, demonstrada de modo definitivo, sobretudo no que se refere às mudanças e ao desenvolvimento das organizações. Assim mesmo, o primeiro passo para examinar o problema da tentativa de solução dos conflitos ideológicos será propor diversos modos de descobrir e compreender tais conflitos, quando eles surgem nas organizações.

A seguir, apresentamos uma estrutura conceitual para a realização de tal tarefa. A estrutura aludida propõe quatro concepções ideológicas da organização:

- a) orientação a poder/autoridade*
- b) orientação a função/forma*
- c) orientação a resultados/trabalho*
- d) orientação a pessoa*

Poucas vezes encontram-se essas ideologias em seu estado puro, mas a maioria das organizações demonstra inclinação ou tendência a encaixar-se em uma ou outra de tais formas.

Orientação ao poder

A organização orientada ao poder esforça-se por dominar tudo o que a rodeia e por vencer qualquer oposição que se lhe faça. Não que estar sujeita a nenhuma lei ou, quando isso é impossível, quer constituir exceção à lei. Os que detêm o poder nesse tipo de organização procuram manter controle absoluto sobre seus subordinados e sobre o trabalho que realizam.

A organização orientada ao poder é competitiva e, num certo modo, ciumenta de seu território (não importa se se trata de mercado, área geográfica, gama de produtos, acesso a recursos ou campo de trabalho). Busca estender seus domínios às custas das demais que desenvolvem trabalhos semelhantes (ou produtos), freqüentemente explorando organizações mais fracas (É interessante notar que, mesmo uma organização mais fraca, já dominada por outra, sente-se satisfeita quando é capaz de dominar outra mais fraca do que ela própria!). Tentará sempre negociar com vantagens e encontrará sempre uma justificativa para anular contratos ou convênios que já não lhe são mais de nenhuma utilidade.

Algumas dessas organizações exibem uma imagem relativamente acabada dessa ideologia do poder. Encampam e desmembram outras organizações e pessoas como se fossem mercadorias, com evidente desprezo por valores humanos e bem-estar geral. Dão a impressão de ter apetite voraz de expandir-se, valorizando seu próprio desenvolvimento exclusivamente. Em nível interno a elas, a lei da selva parece prevalecer entre seus superiores, já que eles lutam cada um por si, para conseguir uma posição mais vantajosa, em prejuízo de seus próprios companheiros.

Existe, entretanto, uma forma mais suave de orientação ao poder que se descobre freqüentemente nas organizações que

estão estabelecidas há muito tempo, especialmente aquelas com longa tradição política. Nessas organizações, os empregados são, preferencialmente, explorados, sobretudo os que demonstram lealdade e trabalho em função da direção. Em seu comportamento frente aos demais, os diretores costumam observar um código de honra, especialmente ao tratar com pessoas de mesmo nível hierárquico de outras organizações: é a orientação ao poder com luvas de pelica. Todavia, quando se trata de desafiar essa benevolente autoridade ou interferir nela, seja de dentro, seja de fora, é muito provável que um punho de aço apareça. Nesse caso, a pedra de toque da orientação ao poder é o grau de dureza com o qual uma pessoa ou uma organização inteira luta pelo próprio poder e sua posição, quando eles estão em jogo.

Orientação à função

Uma organização orientada à função aspira ser o mais racional e ordenada possível. Em contraste com a obstinada autocracia da organização orientada ao poder, nesta existe a preocupação pela legalidade, legitimidade e responsabilidade.

É interessante observar que a orientação à função se desenvolveu, em parte, como uma reação à orientação ao poder. Por exemplo, a competitividade e a luta se regulam ou se substituem por normas, acordos e procedimentos. Os direitos e privilégios determinam-se e respeitam-se cuidadosamente. Esse tipo de organização continua dando ênfase à hierarquia e ao status, mas, no que diz respeito à legitimidade e à legalidade, tal ênfase modera-se para dar espaço e vez a esses dois últimos aspectos. A diferença entre a orientação ao poder e uma orientação à função, no que se refere a atitudes, pode ser comparada com a diferença existente entre uma ditadura e uma monarquia tradicional.

Na organização orientada à função, é grande a possibilidade de prever-se o comportamento: a estabilidade e a respeitabilidade são tão valorizadas quanto a competência. Tende-se muito mais à resposta correta do que à resposta eficaz.

Os procedimentos para a efetivação de mudanças na instituição tendem a ser embaraçosos, pela simples razão de que o sistema se adapta lentamente às mudanças.

A maioria das instituições públicas, como também muitos bancos, companhias de seguros e sobretudo organizações cujo objetivo final representa um interesse social não estritamente personalizado, constituem exemplos do que se disse: a racionalidade, a impessoalidade e o fervor pelos procedimentos, mais do que por resultados é o que freqüentemente exibem tais instituições.

Entretanto, convém assinalar que a orientação à função deixa à clientela de tal organização pouca possibilidade de escolha, pelo simples fato de que os procedimentos, para quem quer que seja, já estarão plenamente delimitados por normas e regulamentos que regem as relações das pessoas entre si, das pessoas com a organização e da organização com o mundo exterior.

Orientação a resultados

Nesse tipo de organização, dá-se o valor máximo à conquista de um objetivo supremo estabelecido. Não é absolutamente necessário que o objetivo seja econômico ou rentável: pode ser ganhar uma guerra, converter pagãos, reformar governos ou mesmo ajudar os necessitados. Importante é que a estrutura, as funções, as atividades da organização sejam valorizadas, em razão de sua contribuição para o objetivo demarcado.

Não se permite a interposição de nada no cumprimento da tarefa a realizar. Se a autoridade estabelecida dificulta sua realização, pode-se deixá-la de lado. Se há funções, normas e regulamentos que dificultam a solução de problemas, eles são mudados. Se os indivíduos não têm capacidade ou conhecimento técnico necessários para fazer determinado tipo de trabalho, se lhes ministra formação ou se propõe sua substituição. Se as necessidades pessoais e as considerações de ordem social ameaçam entorpecer a solução eficaz de um problema, elas são suprimidas, para garantir o objetivo supremo: seguir adiante com o trabalho.

Não existe compromisso ideológico com o respeito à autoridade, respeitabilidade e ordem como tais. A autoridade é legítima, unicamente se está baseada em conhecimentos e competência adequados. Não é considerada legítima, se está baseada exclusivamente no poder ou na posição. Ninguém tem dúvida ao romper normas e regulamentos se, fazendo-o, levar adiante a realização do trabalho programado.

Não há nada intrinsecamente formalizado na instituição de orientação ao trabalho: a estrutura e a organização mudam para cumprir e cobrir necessidades próprias da tarefa ou do trabalho a realizar. A rapidez e a flexibilidade da execução de uma tarefa são elementos valorizados diante da necessidade de mudança. Busca-se a colaboração com base na existência de valores e objetivos comuns e não se faz questão de ver qual é a "vantagem" nas relações com outras instituições.

A orientação ao trabalho acontece normalmente naquelas organizações pequenas, cujos membros se reuniram pelo fato de compartilharem determinado valor, trabalho ou objetivo. É o caso das organizações de serviço social não institucionalizado, das equipes de pesquisa e das empresas de elevado risco em seus negócios. Normalmente, as pressões externas, assim como os conflitos internos, neste mundo extremamente mutante, levam tais organizações a orientar-se às escondidas ao poder e à função.

Orientação à pessoa

Diferentemente de o que acontece com as outras três tendências, a organização orientada à pessoa procura primordialmente atender às necessidades de seus membros. A organização em si já constitui um instrumento mediante o qual os membros poderão cobrir necessidades suas que, de outro modo, não conseguiriam satisfazer por si mesmos. Assim como algumas organizações valorizam continuamente seus membros como instrumentos e os aceitam ou recusam como consequência de tal instrumentalidade, as organizações voltadas para as pessoas

são também consideradas instrumento por parte de seus membros. Por isso, algumas delas têm vida muito curta: perdem sua razão de ser no momento em que seus membros alcançam seus próprios objetivos.

Nesse tipo de organização, evita-se a autoridade, no sentido da orientação ao poder ou à função. Quando é absolutamente necessária, a autoridade baseia-se na aptidão ou habilidade para realizar o trabalho, mas esse tipo de prática é pouco utilizado. Em seu lugar, confia-se que os indivíduos exerçam influência uns nos outros, por meio do exemplo, da ajuda e do interesse comum.

Os métodos de tomada de decisão baseiam-se no consenso. Normalmente e de modo tácito, leva-se em conta que ninguém fará nada que não seja congruente com seus próprios objetivos e valores. Assim, as funções e os trabalhos são alocados de acordo com as preferências pessoais e a necessidade de aprender e progredir. Além disso, a carga das tarefas desagradáveis e pouco gratificantes reparte-se de modo equilibrado, para que não recaia sempre sobre os mesmos indivíduos.

As pequenas equipes profissionais agrupadas em trabalhos de pesquisa e desenvolvimento são o exemplo mais típico de organizações com esse tipo de orientação, que também é próprio de organizações pequenas, baseadas no carisma de um chefe-fundador e cujos membros buscam primordialmente o suficiente para sobreviver e viver, em um meio de vida agradável, ao lado de pessoas com idéias semelhantes.

Cabe, entretanto, assinalar que as grandes organizações sofrem cada vez mais pressões para que incorporem uma tendência orientada à pessoa em sua forma de ser e agir. Os jovens profissionais exigem das empresas oportunidades de trabalho em projetos interessantes e que valham a pena. O recrutamento de pessoal, bem como a criação de funções de seleção e aperfeiçoamento de pessoal dentro das organizações, demonstra cada vez mais que os que têm acesso a um trabalho graduado estão cada vez mais interessados em conseguir oportunida-

des de aprender e avançar do que nas possibilidades de ascensão dentro da própria instituição.

Esses sinais de mudança social são exemplo de por que a orientação à pessoa deve ser considerada uma força ideológica, com a qual se deve contar, apesar de que existem muito poucas organizações contemporâneas, e menos ainda organizações de caráter ou objetivo nitidamente social, que atuam de total acordo com tais princípios.

Pontos fortes e pontos fracos

A ideologia da organização exerce evidentemente um profundo efeito no grau de sua eficácia, pois determina como se tomam decisões, como se utilizam os recursos humanos e como se enfrenta o desafio do mundo exterior. Uma ideologia é inteiramente viável quando as pessoas que estão dentro de um sistema querem e necessitam dos incentivos e das satisfações que estão prescritos como recompensa para os que trabalham bem. Ela é extremamente viável, quando a organização é um microcosmo do mundo exterior e premia os mesmos valores, motivações e capacidade.

Geralmente, à medida que uma organização aumenta sua dimensão, seu ambiente operacional torna-se mais complexo. A maioria dos cenários nos quais operam as grandes organizações muda rapidamente ou apresenta muitas características que requerem resposta imediata e integrada. Na maioria das vezes, essa resposta, antes de ser integrada, produz uma série de tensões internas que normalmente levam tempo até serem absorvidas pela própria organização. É que, em princípio, a organização, qualquer que seja ela, tende a fixar-se em estruturas relativamente estáveis, não muito aptas para suportar constantes mudanças do mundo exterior. Sob esse ponto de vista, poder-se-ia mesmo afirmar que a inexistência de tensão interna em uma organização significa quase automaticamente que a organização está parada no tempo e no espaço, isto é, não está acompanhando as mudanças (tempo) nem seu mundo exterior (espaço).

Existe, no entanto, uma tensão fundamental que está por trás de todas as ideologias e de todos os tipos de organização. Essa tensão traduz-se pelo conflito entre, de um lado, os valores e as qualidades estruturais que promovem os interesses das pessoas e, de outro, os valores e qualidades estruturais que promovem os interesses da organização. Podem-se identificar seis classes de conflitos dos acima mencionados e que, na maioria das vezes, constituem motivo principal de tensão e luta ideológica: três são fundamentalmente interesses das pessoas e três são basicamente interesses da organização.

Os interesses das pessoas são:

- 1. segurança frente à escassez de recursos de caráter econômico, político ou psicológico;*
- 2. oportunidade para empregar voluntariamente os próprios esforços com o fim de conseguir objetivos que pessoalmente valham a pena;*
- 3. consecução da realização e do desenvolvimentos pessoais, ainda que isso possa supor conflito com as necessidades imediatas da organização.*

Os interesses da organização, por seu turno, são:

- 1. reação eficaz frente às ameaças e aos perigos que o mundo exterior, complexo e em permanente transformação apresenta em seu dia-a-dia;*
- 2. atuação rápida e eficaz frente a esse mesmo mundo exterior;*
- 3. integração e coordenação interna do esforço despendido para suprir as necessidades e os objetivos da instituição, incluindo-se a subordinação das necessidades individuais às necessidades da organização.*

Esses interesses, ainda que opostos em suas direções, podem ser conjugados de tal maneira que a própria instituição, em sua totalidade, isto é, no seu todo, desde a direção superior até os empregados realizadores das tarefas mais simples, venha a beneficiar-se e, por eles mesmos, tornar-se mais operacional frente às ameaças e aos perigos, mais rápida e eficaz em suas respostas e mais integrada e coordenada em sua atuação.

Conclusão

Os conflitos ideológicos dentro das organizações continuam a se gerar quase espontaneamente, não importando o fato de o homem enfrentá-los ou evitá-los. Enquanto continuarmos a criar e educar nossos filhos de modo tolerante, aumentará a pressão por parte dos membros mais jovens das organizações para que melhor orientação à pessoa se implante. À medida que o mundo exterior, no qual se trabalha, torne-se mais turbulento, mais técnico e mais complexo, serão mais evidentes as vantagens de uma orientação voltada ao trabalho e aos resultados. No entanto, toda mudança nas organizações implica, de certa forma, uma redistribuição do poder e, com isso, mudança no sistema estabelecido de recompensas. A essas mudanças sempre se oporão aqueles que mais tiverem a perder: geralmente, os membros mais antigos da organização, os que têm posição mais elevada. Por isso, é de crer que a luta ideológica aumentará dentro das organizações, tanto se o problema é abordado de modo aberto quanto se é abordado de modo escondido e envolto em subterfúgios de jogos.

Abordando o problema da luta ideológica de modo aberto, a direção de uma organização pode encontrar um modo de dominá-la não só em benefício da própria organização como também em benefício de seus membros, como ainda e além disso utilizar a tensão de forma criativa e competitiva. Ao contrário, a luta latente tende a consumir o vigor da organização, fazendo irrupções exatamente nos momentos mais difíceis para a saúde dela.

A existência de uma linguagem comum e de normas claras permitirão enfrentar abertamente essas posições ideológicas e formular estratégias capazes de fazer com que tanto a organização quanto as pessoas que nela trabalham saiam ganhando, porque, afinal, organização e pessoa formam uma simbiose vital.

Roger Harrison. The 1975 Annual Handbook for Groups Facilitators. Jones-Pfeiffer University Associates. 1976. Tradução: Prof. Golias Silva

BIBLIOGRAFIA

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CARVALHO FERREIRA, José Maria et al. **Psicossociologia das organizações**. Ed. McGraw-Hill de Portugal, 1996.

COUTINHO, Leonardo. **Revista VEJA**, 1954, ano 39, n.17, p.118, 03 mai. 2006.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, jul-ago, 1972.

HERSEY, Paul; BLANCHAR, Kenneth. **Psicologia para administradores**. 2. ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1986.

