

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL

Golias Silva



2010

© 2010. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

S586s Silva, Golias
Sociologia organizacional / Golias Silva. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
152p. : il.

Inclui bibliografia
Bacharelado em Administração Pública
ISBN: 978-85-7988-086-5

1. Sociologia. 2. Relações sociais. 3. Comportamento organizacional. 4. Cultura organizacional. 5 Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65

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

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Celso José da Costa

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTOR DO CONTEÚDO

Golias Silva

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Andreza Regina Lopes da Silva
Denise Aparecida Bunn
Silvia dos Santos Fernandes

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Lívia Remor Pereira
Annye Cristiny Tessaro

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Lívia Remor Pereira

Revisão Textual
Claudia Leal Estevão Brites Ramos

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação	9
Unidade 1 – Sociologia, Relações Sociais e Convivência Humana	
A Sociologia e seu Objeto de Estudo	15
Relações Sociais	19
Tecnologia e Relação Social	25
A Convivência Humana.....	28
Unidade 2 – Socialização e Formação da Cultura	
Processo de Socialização e Formação da Cultura	39
Personalidade, Socialização e Cultura	47
Elementos da Cultura	49
Unidade 3 – As Organizações	
Conhecendo uma Organização	63
Conceitos de Organização.....	66
Formalidade e Informalidade	69
Tipos de Organizações	73
Comportamento Social e Comportamento Organizacional	77
Posição Social e <i>Status</i>	81

Unidade 4 – Contexto Social, Administração e Cultura de Organização

Cultura e Organização	93
Contexto Social	99
Objetivo	100
Valores	100
Tecnologia	101
Estrutura de Relacionamento	105

Unidade 5 – Cultura das organizações: características, classificação e intervenção

Cultura das Organizações: um pouco da história	121
As Variáveis Culturais e a Análise Transacional.....	126
Outras Variáveis Culturais	132
Buscando Conhecer a Cultura de uma Organização.....	135
Intervenção na Organização.....	139
Como a Análise Transacional Interpreta Estados do EU	140
Considerações finais	147
Referências	149
Minicurriculo	152

APRESENTAÇÃO

Caro estudante,

Seja bem-vindo à disciplina *Sociologia Organizacional*! Nossa proposta é proporcionar a você o auxílio necessário para compreender um pouco mais as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Precisamos entender que o homem, em um sentido, transforma seu contexto de sobrevivência e de convivência ao mesmo tempo que, em outro sentido, é por esse mesmo contexto moldado. Por isso, quanto melhor compreendermos os sistemas e as redes de relações que o homem constrói, mais facilmente poderemos projetar e realizar ações que estabeleçam boas condições para desenvolvermos e garantirmos melhor qualidade de vida. Se tais paradigmas valem para os homens, também devem valer para as organizações, pois elas são obras dos homens.

As primeiras aplicações das ciências do homem às organizações, em especial às organizações públicas, datam de menos de 100 anos. Atualmente, em um movimento que começou nos anos de 1970, a concepção dessas organizações públicas não é mais aquela em que o funcionário tinha sua rotina independentemente de tempo e de espaço socioeconômico vigente: a administração era conduzida por um conjunto fechado de funções que deveriam ser desempenhadas e os clientes, isto é, os cidadãos que dela necessitassem, deviam se adaptar a ela.

Hoje, cada vez mais, a organização pública deve prestar satisfação aos cidadãos que a procuram, uma vez que estes têm consciência de que a Administração Pública existe para satisfazer uma série de necessidades que a vida moderna lhe impõe e que ela subsiste em razão dos impostos pagos por esses cidadãos. Assim, os trabalhos realizados nas organizações públicas devem ser posicionados sempre

em uma via de mão dupla: de um lado, a competência para o alcance das metas propostas e, de outro, a relação direta com os cidadãos que nelas buscam respostas para suas dificuldades de convivência.

Entender essa posição e as necessidades continuamente novas que se estabelecem em um contexto altamente mutante dos tempos atuais é a tarefa principal de uma nova filosofia da Administração Pública: não se afetar pelos princípios e pelas práticas de tal filosofia é alimentar uma paralisia tanto pessoal quanto organizacional.

Ao longo desta disciplina, vamos fazer um percurso rápido sobre os principais fatos e fenômenos que são objeto direto da ciência sociológica e que, de um modo ou de outro, estão presentes nas organizações. Este livro-texto foi estruturado de modo a permitir-lhe uma compreensão gradativa dos fenômenos que estão vinculados às relações humanas em qualquer lugar, especialmente nos ambientes organizacionais.

Na Unidade 1, veremos como se dão as relações sociais, como o homem as elabora e como elas, elaboradas pelo homem em seus espaços e tempo, constroem uma rede que procura satisfazer as necessidades da vida em sociedade; uma rede extraordinariamente complexa, que envolve o homem desde seu nascimento e que chamamos de cultura. Assim, na Unidade 2, entenderemos como se forma essa rede e suas características por meio do processo de socialização.

Na Unidade 3, apresentaremos as principais características de uma organização, seus tipos e suas estruturas de funcionamento. Como complemento, faremos algumas considerações sobre o comportamento social do homem nas organizações e sobre como, em maior ou menor grau, esse comportamento se manifesta também ao longo de sua vida pessoal.

A necessidade premente de conhecer melhor as organizações, de buscar sua melhoria, é cada vez mais sentida em nossos dias, sobretudo pelo fato de que as relações que o homem estabelece no mundo atual não são mais relações de indivíduo para indivíduo, mas sim de indivíduo para organizações e de organizações para indivíduo. Essas organizações se constituem como os principais agentes sociais na economia, na política, na educação ou em qualquer esfera que se queira apontar. Por isso, na Unidade 4, aplicaremos às organizações

os conceitos de cultura explicitados na Unidade 2, no sentido de ver como determinadas realidades pairam sobre o dia a dia dessas organizações, interferindo na sua existência e na própria vida das pessoas que nelas trabalham. Saber como as organizações são constituídas é fundamental para conhecê-las melhor e, assim, poder propor formas de melhorar sua *performance*.

Por último, na Unidade 5, conheceremos os tipos e as classificações de cultura nas organizações, explicitando algumas das diversas formas pelas quais determinados tipos ou características se manifestam. Esta Unidade é apenas uma sinalização para os estudos de planejamento de mudança que deverão ocorrer mais tarde, ao longo do curso. Por isso, proporemos alguns instrumentos de análise das organizações, como o estudo de rotinas e/ou a substituição de modelos de relação, que podem ajudar na tarefa de melhorias contínuas.

A indicação de leituras complementares, de consultas à internet e de outros conteúdos disponíveis no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA), não pretende ser, de modo algum, completa. Tais indicações buscam apenas apontar algumas fontes que possam completar o que este livro-texto, limitado por natureza, deixa de enunciar e tratar com mais detalhes.

Por fim, as atividades de aprendizagem não buscam apenas exercitar o seu conhecimento adquirido, mas também estendê-lo à sua realidade. Para tanto, apresentaremos dois casos reais para discussão em pequenos grupos.

Com dedicação e esforço, você poderá obter conhecimentos que ampliarão seus horizontes profissional e pessoal. Bons estudos!

Professor Golias Silva

UNIDADE 1

SOCIOLOGIA, RELAÇÕES SOCIAIS E CONVIVÊNCIA HUMANA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar o objeto de estudo da Sociologia;
- ▶ Verificar a relação entre os conceitos de paradigma e de novas tecnologias; e
- ▶ Descrever o conceito de instituição.

A SOCIOLOGIA E SEU OBJETO DE ESTUDO

Prezado estudante,

Nesta Unidade, trataremos da Sociologia, das relações sociais e da convivência humana. Em algum momento de sua vida você já deve ter se deparado com algum desses assuntos. Você saberia dizer qual a relação entre esses temas e o trabalho organizacional?

Procuraremos, ao longo desta Unidade, descrever como a busca do homem em satisfazer suas necessidades fazem-no construir uma multiplicidade de relações que guia sua vida sobre a Terra. Ao dar-se conta de que é incompleto, o homem procura em seus semelhantes e na própria natureza um meio de satisfazer e de suprir essas necessidades. As diferentes formas utilizadas pelo homem para buscar suprimentos é o que chamamos de relação. E, a partir da compreensão deste termo, apresentaremos o que é a Sociologia e qual o seu objeto de estudo.

Para tanto, introduziremos o tema começando pelos autores que, primeiramente, se preocuparam em sistematizar os estudos referentes a essa dimensão social do homem para, depois, desdobrarmos a compreensão do que realmente seja uma relação.

Bem, como você já percebeu, o campo de estudos da Sociologia é bastante extenso e os debates prometem ser férteis, pois teremos muito a discutir. Este campo deverá constituir-se, portanto, em um espaço de socialização e de construção de conhecimentos.

Lembre-se de que dúvidas e indagações são sempre bem-vindas, pois elas delineiam o processo para o qual nos dispomos coletivamente nesta Unidade. Então, anote suas dúvidas e procure sempre seu tutor para discuti-las.

Bons estudos!

Há cerca de 10.000 anos, o homem deixou de ser um caçador itinerante em busca de presas que garantissem a sua sobrevivência para constituir, com outros semelhantes, aglomerados humanos que facilitassem a sua vida. Desde então, todo ser humano normal vive em aglomerados, isto é: o ser humano nasce, se desenvolve e morre em meio a outros seres humanos no que chamamos hoje de sociedade. Uma sociedade, portanto, é um agrupamento de homens cujos modos de ser, de sentir, de pensar e de reagir refletem formas relativamente homogêneas de viver. Assim, quando falamos em sociedade, temos em mente a ideia de seres humanos em interdependência e em inter-relações.

Para você, o que é a Sociologia? Vamos iniciar nosso estudo entendendo esta ciência!

Podemos agora dizer que a Sociologia é entendida como a ciência que estuda, de modo metódico e sistemático, as relações que se sucedem nesses aglomerados humanos que chamamos de sociedade. De certo modo, a Sociologia pretende observar com espírito científico os fatos produzidos pelos homens em sociedade e, a partir dessas observações, buscar explicações sobre sua origem, seu desenvolvimento e seus efeitos, podendo constituir-se em uma ferramenta, em um instrumento de intervenção social. Nesse caso, ela torna-se uma ciência aplicada, que é o ramo das ciências que propõe formas e métodos de aplicação de princípios científicos abstratos a um determinado aspecto da atividade humana ou das ações que o homem desenvolve ou realiza. A Sociologia Aplicada, por exemplo, formula explicações sobre processos sociais que exigem tratamento peculiar e combinação entre indução e prática; propõe-se a estudar a natureza e as significações da organização humana em sua história e a analisar as tendências regulares ou suas exceções e os fundamentos das mudanças sociais.

Ao longo de toda a história do homem, sempre houve a preocupação de estabelecer códigos de como deveriam ser as relações que estivessem vinculadas à convivência humana. O código

mais antigo que conhecemos é o Código de Hamurabi, definido por [Khammu-rabi](#). Posteriormente, os filósofos gregos, os pensadores latinos, os intelectuais da Idade Média e os autores iluministas, todos, de um modo ou de outro, escreveram sobre a sociedade dos homens, tentando explicar formas e conteúdos. Entretanto, foi [Auguste Comte](#), em 1848, quem primeiro aplicou a essas observações o mesmo método científico que se aplicava à física ou à química no estudo do mundo físico. Assim, o estudo das Ciências Sociais foi, aos poucos, se tornando um marco central na vida de cientistas e políticos do século XIX.

Karl Marx, ainda que seja mais citado como teórico da economia e da política, foi um dos grandes sociólogos do século XIX a estudar a fundo a Filosofia Dialética de [Georg Wilhelm Friedrich Hegel](#). Partindo dos princípios filosóficos propostos por Hegel, Marx desenvolveu formulações teóricas sobre a vida social e sobre a luta de classes, que se vinculam necessariamente à organização social tal como ela se apresentava em seu tempo. Destacando o capitalismo inglês de seu século, a doutrina de Marx causou grande repercussão não somente em sua época, mas sobretudo ao longo do século XX. Toda a abordagem desenvolvida por Marx a respeito desse sistema capitalista de produção é dialética, isto é, caracteriza-se especialmente pelas indicações de contradições e de conflitos marcantes existentes na sociedade: padrões x trabalhadores, riqueza x pobreza e mando x obediência.

Saiba mais

Khammu-rabi

Fundador do 1º Império da Babilônia, promulgou um conjunto de 282 leis conhecidas como Código de Hamurabi (1792-1750 a.C.), que definia os procedimentos do homem em relação à família, ao trabalho, à propriedade, à vida humana e as punições aplicadas em caso de violação de cada uma dessas leis. Fonte: <<http://www.culturabrasil.org/codigodehamurabi.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

Isidore Auguste Marie François Comte (1798-1857)

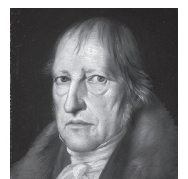
Filósofo francês de grande influência no Brasil, foi o criador do Positivismo, filosofia seguida por muitos físicos de sua época e posteriores, que atribuía à ciência



o papel único de constatação dos fatos e de pesquisa das leis e as relações entre esses fatos. Também estabeleceu a Sociologia – termo por ele criado – como uma sistemática de estudo. Fonte: <<http://tinyurl.com/22puwge>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)

Foi um dos mais influentes filósofos alemães do século XIX. Escreveu sobre psicologia, direito, história, arte e religião; concebeu um modelo de análise



da realidade que influenciou Marx, Rousseau, Goethe e até Wagner; debruçou-se sobre domínios diversos, como lógica, direito, religião, arte, moral, ciência e história da filosofia; e, em todos eles, viu a manifestação do Espírito Absoluto que se materializava através da História da Humanidade. Fonte: <<http://tinyurl.com/2cfocyn>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

Saiba mais **Émile Durkheim (1858-1917)**

Sociólogo francês, um dos sistematizadores da Sociologia, transformou em disciplina aceita pela universidade, em 1913. Suas principais obras foram: *As regras do método sociológico*, *A divisão social do trabalho* e *O Suicídio*, as quais ainda hoje são referências na Sociologia. Fonte: <<http://www.culturabrasil.org/durkheim.htm>>. Acesso em: 18 out. 2010.



Maximillian Carl Emil Weber (1864-1920)

Sociólogo, historiador e político alemão considerado, com Karl Marx e Émile Durkheim, um dos sistematizadores da Sociologia e dos estudos comparados sobre cultura e religião, disciplinas às quais deu um impulso decisivo. Para Weber, o núcleo da análise social consistia na interdependência entre religião, economia e sociedade. Fonte: <<http://tinyurl.com/2br7yva>>. Acesso em: 18 out. 2010.



Quem, com mais propriedade, deu continuidade à obra de Comte foi Émile Durkheim. Para Durkheim, a Sociologia deveria preocupar-se com os fatos ou com os fenômenos sociais, ou seja, em vez de estudar indivíduos, a Sociologia deveria estudar os aspectos da vida em sociedade que modelam as ações dos indivíduos, como a família, a religião, a política etc. Tais fatos sociais são maneiras de sentir, de pensar e de agir como práticas coletivas de todo grupo humano que exerce coerção sobre indivíduos, como a religião, a divisão social do trabalho e a família monogâmica, por exemplo. Assim, o fato social exerce uma função no meio social, e a Sociologia deveria buscar explicações sobre a origem desse fato, agrupando-o em suas características essenciais e tratando-o como coisa, separando-o dos valores individuais que o homem possa ter ou manifestar.

Diferentemente de Durkheim e Marx, Maximillian Carl Emil Weber vai centrar sua atenção no sujeito individual. O indivíduo é o elemento primordial para a compreensão da realidade social. Weber dá ênfase à relação na qual a atribuição de sentido pelo indivíduo é a base de uma ação social. Por isso, para Weber, a Sociologia é uma ciência voltada para a compreensão interpretativa da ação

social e para a explicação causal em sua realização e seus efeitos. Assim, na sociedade, o sentido que os homens estabelecem em suas ações é o que fundamenta a ordem social. Dessa forma, na teoria de Weber, é o ser humano, o indivíduo social, quem dá significado à ação: cada indivíduo age por um motivo que lhe é dado, seja pela tradição, seja pela emotividade, seja por interesses racionais. Cabe à Sociologia descobrir esses possíveis sentidos presentes na realidade.

RELAÇÕES SOCIAIS

A palavra “relação” está presente em todos os momentos da vida cotidiana e faz parte da linguagem comum, indistintamente. Entretanto, se perguntarmos a qualquer pessoa o que ela entende por relação, certamente faltarão palavras para descrever seu significado. Então, vamos a ele?

Antes de desvelarmos com propriedade o que entendemos por relação, é interessante buscar seu significado **etimológico***. Do latim *relatio* – no acusativo: *relationem* – e ainda mais remotamente, relação vem do verbo *referre*, que significa trazer de volta, retornar, voltar, reconduzir, recompor.

***Etimológico** – de etimologia: estudo da origem e da evolução das palavras. Fonte: Houaiss (2009).

Observe que a palavra relação tem o sentido de trazer de volta, de retomada, de ir e voltar. Quando estabelecemos uma relação, construímos sempre o significado de um vaivém. Assim, em relações de amizade, em relações comerciais, em relações de produção sempre se atribui ao termo uma via de duplo sentido.

Quando a Sociologia emprega o termo relação, atribui a ele 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 que proporciona um estado de satisfação ou – na falta de suprimento – um estado de insatisfação. Estamos falando, então, de necessidade.

Necessidade é tudo aquilo que, de um modo ou de outro, verdadeira ou falsamente, objetiva ou subjetivamente, consciente ou inconscientemente, faz falta, não existe, precisa ser preenchido, completado, suprido.

A essa busca constante e ininterrupta de suprimentos, a esse permanente ir em direção a seu ambiente – seja ele composto de pessoas, de animais, de natureza ou de objetos criados, não importa de quê –, chamamos relação.

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

Assim, realizada a relação ou encontrado o suprimento para uma necessidade, o homem desenvolve um sentimento de satisfação/saciedade ou de insatisfação/carência. A Figura 1, construída sob a forma de uma equação relativamente simples, ilustra essa relação “necessidade-suprimento-sentimento”.

Se a necessidade for maior do que o suprimento ($N > S$), o homem buscará comportamentos alternativos até que a necessidade seja menor ou igual ao suprimento ($N \leq S$). Quando isso ocorre, isto é, se uma ação realizada para suprir uma necessidade provoca o sentimento de satisfação ($N = S$), 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 produzir sentimento de satisfação ou de insatisfação.

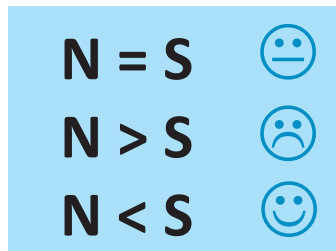


Figura 1: Equação ilustrativa da relação “necessidade-suprimento-sentimento”

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Podemos usar uma expressão popular para entender o que é uma relação: é um toma lá dá cá. Assim, os indivíduos relacionam-se com quem ou com o quê, em seu entendimento e sua percepção, pode suprir suas necessidades.

Retomando o conceito de relação, chamaremos de “relação social” os modelos de interação adotados comumente pelo conjunto de indivíduos que convivem entre si.

Assim, a relação social se caracteriza por ser um ir e vir que é comum a todo conjunto de indivíduos que vivem em um mesmo ambiente, expressando, portanto, suas necessidades e satisfações sob formas e modos comuns a todos, diferentemente de uma relação pessoal, quando um indivíduo troca com outro(s) necessidades e satisfações exclusivamente suas.

A esses comportamentos que se repetem sistematicamente – formas pelas quais ocorre a relação social –, damos o nome de paradigma.

E você, o que entende por paradigma?

Podemos dizer que paradigma é um modelo de relação que deu certo ou que não deu certo. Como exemplos, temos:

- ▶ um determinado tipo de alimento deve ser evitado porque faz mal – paradigma da relação fome/suprimento alimentar; ou
- ▶ um novo hábito está sendo sugerido à população: é importante fazer atividade física regularmente – paradigma saúde/atividade física.

O termo paradigma pode ser aplicado a atos sociais simples, por exemplo, no interior do Brasil, ao cumprimentar alguém, os homens fazem o gesto de levar a mão à cabeça, como se fossem tirar o chapéu; ou mesmo a acontecimentos envolvendo muitas pessoas, por exemplo, a parada militar da Independência.

Sem que você se dê conta, caro estudante, você está inaugurando um novo paradigma de aprendizagem.

*Escola – do latim *schola*, significa descanso ou o que se fazia na hora do descanso, que era estudar. Na Antiguidade, estudos e pesquisas eram ocupações de quem não era obrigado a trabalhar. A seguir, o vocábulo passou a designar os estabelecimentos públicos ou privados em que o ensino era ministrado de forma sistemática. Fonte: Silva (2002).

O nosso paradigma de aprendizagem remonta à Antiguidade e pode ser resumido assim: a **escola*** é o lugar onde se adquire conhecimento. Há algum tempo, com as facilidades das comunicações postais, o ensino passou a ser realizado por correspondência: era um novo paradigma de ensino e aprendizagem que se iniciava. Com as modernas tecnologias da comunicação, esse paradigma se confirma e, hoje, é parte integrante de todas as relações de ensino e aprendizagem, como a formação técnica e a atualização profissional.

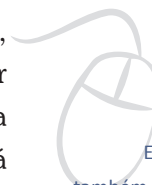
Além disso, o paradigma não é apenas rotineiramente seguido por todos para a satisfação de certa necessidade, mas é cercado de sentimentos e valores de tal ordem que provoca, nos membros do grupo, sinais de confiança ou desconfiança, aprovação ou rejeição e, até mesmo, de atribuição de sucesso ou de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

O paradigma, portanto, facilita a sobrevivência do indivíduo: funciona como se fosse um manual para esta ou aquela situação. Certamente, podemos dizer até mais: o indivíduo, ao conviver e construir, com seus semelhantes, modelos de relações permanentes e estáveis, passa a enxergar a própria realidade. Por meio desses modelos, 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 social –, pois se repete aquela relação que, comprovadamente, propiciou resultados positivos.

Se, por um lado, como vimos, 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, podemos inferir daí a razão pela qual tudo o que é novo encontra resistência para ser implantado. Essa afirmação vale tanto para as circunstâncias do cotidiano – em casa, na escola, no trabalho, na igreja etc. – quanto, sobretudo, para os processos administrativos.

Nesse contexto, podemos inferir também que, para cada tipo ou momento de necessidade, os homens criam um modelo de relação e, à medida que esse modelo de relação supre suas necessidades, nessa mesma medida, ele tende a cristalizar-se, 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 troca, ou seja, conjunto de relações sociais, de acordo com suas capacidades e disponibilidades, para facilitar a luta pela sobrevivência de cada um dos componentes do conjunto. Assim, são constituídos **modelos de satisfação das necessidades** comuns a todos, pois a adoção de tais modelos facilita a convivência do indivíduo. Por sua vez, a convivência construída em comum facilita a sobrevivência de cada um e de todos. Desse modo, o conceito de convivência está estreitamente vinculado ao conceito de sobrevivência e vice-versa: a convivência facilita a sobrevivência do indivíduo.

Quando dizemos que a convivência facilita a sobrevivência, não queremos dizer que essa relação é direta. Podemos destacar que,



Esses modelos são também conhecidos como paradigmas.

convivendo, o indivíduo supre muitas de suas necessidades e supera muitas de suas dificuldades, entretanto, o próprio fato de conviver gera outras necessidades, outras dificuldades, exigindo novas formas de suprimentos e criando novos modelos de relação, ou seja, paradigmas.

TECNOLOGIA E RELAÇÃO SOCIAL

Para completar uma relação social, ou para suprir uma necessidade, o homem se utiliza de 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 – a 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 a elaboração de novos meios que lhe sirvam mais comodamente na busca de satisfação de suas necessidades.

Podemos 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, pela fundição de metais até a formulação de medicamentos modernos ou a corrida espacial. Ao longo dessa história, a introdução de quaisquer desses meios, por mais rudimentares que tenham sido, alterou a trajetória humana e deu à sociedade, primitiva ou moderna, um grau de satisfação de necessidades mais intenso e cômodo, acumulando, como consequência, alterações ora significativas e de grande repercussão social – antibióticos, telefone celular, internet –, ora bem menos fortes mas não menos importantes – alimentos congelados, tecidos sintéticos –, provocando mudanças mais profundas na própria qualidade de vida das pessoas.

A implantação de novas tecnologias tem relação direta com alterações significativas na vida do homem em sociedade, por exemplo, medicamentos mais potentes que curam ou evitam

***Oficinas líticas** – também chamadas de estações líticas ou brunidores, são vestígios deixados pelos indivíduos pré-históricos que utilizavam o diabásio – rocha basáltica – e mais raramente o granito para afiarem e polirem seus instrumentos de pedra.
Fonte: <<http://tinyurl.com/2eg262f>>. Acesso em: 28 set. 2010.

doenças graves reduziram a mortalidade infantil e deram 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, ao incremento da produtividade agrícola, que também é produto da interação de novos padrões mecânicos de cultivo do solo. Nesse contexto, assistimos à construção permanente de novos meios de satisfação das velhas necessidades de sobrevivência e de convivência. Além disso, observamos também que a utilização ora mais intensa, ora menos intensa de novas tecnologias altera com maior ou menor profundidade os sistemas estabelecidos de relações sociais.

***Tecnologia** – é um termo que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, os processos e os materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

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 a **tecnologia***, que se relaciona, pois, com todas as atividades econômicas, e não é apenas uma derivação da ciência, mas um ramo do saber prático, que independe de descrições científicas. Assim, o uso dessa palavra não se restringe exclusivamente a tecnólogos e a 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 os meios utilizados pelo homem para facilitar sua conquista de suprimentos.

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

Ampliando o conceito e a compreensão do termo tecnologia, dizemos que ele designa genericamente:

- ▶ os meios físicos (máquinas, instrumentos) e os meios não físicos (conhecimentos, habilidades, dinheiro, tempo etc.) necessários à manutenção das relações existentes e/ou ao estabelecimento de novas relações;

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

Evidentemente, as dificuldades ou as facilidades que a natureza oferece incitarão à 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 construída pelos homens.

As diferenças na criação e na utilização de tecnologia e nos resultados obtidos constituirão, como veremos mais adiante, uma fonte de diferenciação entre organizações que trabalham em uma mesma área ou setor de mercado. Ninguém duvida de que o homem vive hoje uma época de crise em virtude das próprias mudanças registradas em todos os aspectos de vida. Especialistas e **futurólogos*** elaboram teorias e testam modelos de uma nova sociedade cujas características são, entretanto, uma incógnita. Certamente, as principais tendências que nos levarão até essa nova sociedade já se encontram embutidas na atual revolução tecnológica que vivemos. Portanto, é a adoção, ora mais rápida, ora mais lenta, dessas novas tecnologias que vai fazer a diferença no dia a dia de nossa vida.

Cabe assinalar que, por causa de novas tecnologias em processo de implantação ou mesmo já implantadas, novos paradigmas vão sendo adotados e passam a fazer parte do cotidiano, e os “velhos” paradigmas vão “ficando na saudade”. Esse é o mundo de mudanças a que todos estamos assistindo e que há menos de 10 ou 15 anos parecia um mundo de ficção científica.

***Futurólogos** – de futurologia: disciplina que tem por objeto estudar a previsão de futuros eventos partindo de bases científicas e/ou técnicas. Os futurólogos pesquisam tais eventos em termos sociais, econômicos, científicos e tecnológicos e ensaiam prever suas consequências para a humanidade.
Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

A CONVIVÊNCIA HUMANA

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. Vamos ver agora como ocorre a convivência humana. Vamos lá?

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 um objeto superficial de análise e de estudos. Assim, podemos dizer que uma sociedade é constituída de 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 utilizados pelas pessoas para suprirem suas necessidades. Para cada situação/necessidade, criam-se modelos de relação social que, ao longo do tempo, consolidam-se como definitivos na medida em que produzam os resultados esperados ou são evitados na medida em que não sejam adequados.

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

Podemos dizer que instituição social é um sistema organizado de relações sociais relativamente permanente e que incorpora certos padrões de comportamentos com a finalidade de satisfazer e/ou vir ao encontro das necessidades básicas de uma sociedade.

Assim, por exemplo, podemos falar da **família**, ou da **economia** ou da **educação**, que são instituições que reúnem um sem-número de padrões e de modelos de relações e de comportamentos, sempre relativos a um mesmo aspecto da vida em sociedade.

A partir dessa conceituação, foram deduzidas suas características:

- ▶ as instituições são intencionais, considerando que cada uma se propõe como fim ou como objetivo à satisfação de necessidades sociais de mesma natureza;
- ▶ as instituições incorporam, isto é, constroem e apresentam à sociedade valores que sejam comuns a todos os seus membros; uma instituição, em razão de sua permanência no tempo, representa sempre um grande valor para os membros de uma sociedade, e as uniformidades que ela encerra se constituem em códigos de conduta aplicáveis a todos; muitos desses valores institucionais são escritos sob a forma de regras ou de leis e muitos outros, não expressos positivamente, exercem influência quase que inconscientemente sobre o comportamento das pessoas;
- ▶ as instituições são relativamente permanentes em seus conteúdos; os esquemas de relacionamento, os comportamentos e as funções desenvolvidas em uma dada instituição tornam-se duráveis, o que não quer dizer que não estejam sujeitas à evolução e/ou a mudanças; e
- ▶ uma instituição tem uma estrutura unificada, isto é, os diversos elementos que a compõem (comportamentos, hierarquia, funções etc.) formam um conjunto homogêneo distinto de outros conjuntos, porém, não separado dos demais; por isso, uma mudança ou uma ruptura em uma das instituições sociais, tende a provocar mudanças em outras instituições.

A partir dessa caracterização do que seja uma instituição, podemos elencar suas funções básicas no meio social:

- ▶ a instituição apresenta um modelo de comportamento apropriado para cada situação social; ela, por assim dizer, transmite ao indivíduo o que é certo e o que é errado;

- ▶ as instituições proporcionam aos membros de uma sociedade um grande número de papéis sociais, indicando qual é o comportamento apropriado ao exercício de uma função a ser desempenhada;
- ▶ as instituições, pelo fato de serem relativamente permanentes, dão estabilidade e consistência ao todo social; ninguém precisa inventar novos modos de agir, pois os padrões comportamentais já estão disponíveis; e
- ▶ as instituições, por causa dessas funções citadas, tendem a regular e a controlar o comportamento; o desvio de algum padrão de comportamento pode representar uma sanção ou uma punição ao indivíduo, o que o leva, em geral, a submeter-se ao que já está “prescrito”.

Os sociólogos divergem muito quanto ao número de instituições sociais: alguns apresentam três ou quatro, outros seis e outros até 14. Essa divergência não representa problema maior no estudo da Sociologia, pois são apenas pontos de vista. O 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, de modo a dar ou proporcionar características próprias a cada aglomerado humano.

O curso da vida e a influência do meio, sem falar da fertilidade da imaginação humana, fornecem um número incrível de modos de agir possíveis: todos, ao que nos parece, poderiam ser úteis à existência de uma sociedade. Há diversos tipos de propriedade vinculados à hierarquia social que se associa à posse; [...] há uma infinidade de aspectos da vida sexual, da paternidade e da filiação; [...] há todo tipo de trocas econômicas, de deuses e de sanções sobrenaturais [...] Certos aspectos da existência que nos parecem de suma importância passaram quase despercebidos entre povos cuja cultura, orientada para uma outra direção, estava, no entanto, longe de ser pobre.

Assim como na linguagem, na vida cultural a seleção de meios é a primeira necessidade. (BENEDICT, 1950, p. 35, tradução nossa).

Como já demonstramos, a sociedade é um conjunto extrema e infinitamente complexo de relações e de modelos e, à medida que se manifestam, também, ao longo do tempo, transformam-se e assumem novas formas e novos sentidos. Esse é hoje o grande desafio social: como trabalhar conjugadamente os diversos problemas sociais que existem 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 resultados, pois pouco adianta envidar esforços para alterar os padrões de higiene e de limpeza dentro da escola se em casa o estudante não encontra ou não vivencia tais padrões.

Após uma primeira aproximação desses conceitos sociológicos, podemos enxergar facilmente como a administração de organizações públicas, de organizações privadas ou de grupos informais pode valer-se desses conhecimentos. Se o sistema de relações econômicas em um dado país ou região vai mal, certamente, isso vai produzir desemprego, o que significa diminuição de renda familiar, que produzirá desagregação familiar e assim por diante. Se as tecnologias utilizadas não são adequadas às satisfações desejadas, podemos deduzir que haverá pessoas que, participando do todo, estarão em uma posição de descontentamento e insatisfação.

Ao longo desta disciplina, você vai ver que a Moderna Administração não mais se restringe a simplesmente intervir no circuito de relações propriamente dito que se estabelece entre as pessoas e as coisas (mão de obra, máquinas e matéria-prima) dentro da organização, mas ultrapassa essa fronteira para realizar interfaces também, de um modo ou de outro, com a família, com os processos educacionais, com o meio ambiente, com a responsabilidade social, enfim, com toda a sociedade, pois, cada vez mais, está evidente aos administradores que o ser humano é uno, indivisível e que:

- ▶ 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 apenas na 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; e
- ▶ a qualidade total (da organização e da vida em sociedade) é um *upgrade* que, se a organização não conseguir implantar, certamente, condena-se a definhar e mesmo a desaparecer.

Complementando...

Para ampliar seu conhecimento, leia o texto *A hierarquia das necessidades* constante da obra a seguir:

📌 *Psicologia para Administradores* – de Paul Hersey e Kenneth Blanchard.

Resumindo

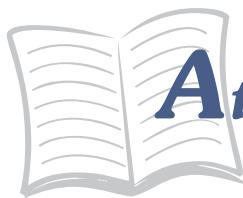


Ao longo desta Unidade, você verificou que, por causa de suas constantes necessidades, o homem busca, em seu semelhante e no próprio mundo que o rodeia, os suprimentos necessários para manter-se vivo e conviver com o outro. A esse processo permanente de buscas e de trocas desenvolvido pelas pessoas que formam um agrupamento humano, damos o nome de relação social. A Sociologia é a ciência que estuda as diversas formas pelas quais se manifestam essas relações sociais e suas consequências no dia a dia da convivência humana.

Na medida em que tais relações lhe satisfazem, o homem as internaliza, tornando-as modelos (paradigmas), e aperfeiçoa os instrumentos criados e produzidos (tecnologias) para alcançar graus cada vez mais elevados de satisfação. Assim, um paradigma, por mais enraizado que esteja em uma sociedade, está sempre sujeito a desaparecer quando uma nova forma ou meio de satisfação daquela necessidade (nova tecnologia) foi produzida e dominada.

Dessa maneira, a convivência humana vai envolvendo os membros dos agrupamentos humanos, tornando-os cada vez mais vinculados uns aos outros, e formando uma rede de relações bastante complexa.

Estudar essa rede de relações e os homens que a constroem é o papel da Sociologia. Para facilitar o estudo e a compreensão de tais fenômenos, a Sociologia agrupa as relações sociais de mesma natureza sob a figura de instituições sociais.



Atividades de aprendizagem

Ao longo desta Unidade, analisamos, de forma simples e direta, o que são relações sociais e, a partir dessa compreensão, o que é Sociologia e qual o seu objeto de estudo. Esperamos ter alcançado o objetivo proposto, uma vez que procuramos destacar a relevância desse assunto oferecendo noções básicas sobre o tema e relacionando-o ao seu dia a dia. Se você ainda tem dúvidas, retome a leitura ou busque auxílio com o seu tutor. Agora, por um momento, reflita sobre o que foi apresentado. Em seguida, procure resolver as atividades propostas e encaminhe-as ao seu tutor por meio do AVEA.

1. Muitas pessoas não estão familiarizadas com tudo aquilo que a ciência da Sociologia envolve. Se um de seus amigos lhe perguntasse sobre o objeto da Sociologia, como você responderia?
2. Faça uma lista de cinco fenômenos sociais (cinco tipos diferentes de relação sociais) que, de um modo ou de outro, podem constituir-se em objeto de um estudo sociológico.
3. Identifique paradigmas (pelo menos dois para cada item):
 - a) No seu ambiente de trabalho.
 - b) No serviço público.
 - c) Nas festas de casamento.
 - d) Nas relações de trânsito.
 - e) Na escola.
4. Por que é tão difícil mudar as coisas que acontecem no dia a dia, seja no trabalho, seja na família, seja, mesmo, na sociedade? Justifique sua resposta a partir do conceito de paradigma.

5. Pesquise uma sequência histórica de avanços na criação, no desenvolvimento e no uso de tecnologias com vistas à criação de facilidades dentro de um mesmo setor e/ou atividade e descreva as consequências que a adoção de tais novas tecnologias proporcionou/produziu no meio social no qual foram adotadas. Faça uma descrição simples de tais avanços. Por exemplo: a evolução e as consequências da introdução e da adoção de instrumentos agrícolas, ou de instrumentos eletromecânicos, ou de medicamentos, ou da construção civil, ou de administração.

UNIDADE 2

SOCIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO DA CULTURA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Demonstrar como a sociedade pode padronizar formas e conteúdos de respostas às necessidades comuns;
- ▶ Identificar o que é e como ocorre um processo de socialização; e
- ▶ Demonstrar como ocorre a formação da cultura.

PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO DA CULTURA

Caro estudante,

Nesta Unidade, veremos como as relações sociais acontecem e como elas estabelecem conexões umas com as outras, formando um todo cujas partes estão solidamente ligadas e envolvem todos os membros dessa sociedade em apenas um bloco, em apenas um contexto.

Você já parou para pensar sobre como o homem reage diante do mundo que o cerca? Como ele faz para adequar seu comportamento de modo a procurar sentir-se sempre bem nas diversas situações com as quais se depara?

Pretendemos, nesta Unidade, indicar alguns caminhos que levam à construção das respostas dessas interrogações.

Então, inicie a leitura e busque as respostas, não esquecendo que continuamos esta caminhada com você!

Como vimos na Unidade 1, há cerca de 10.000 anos o homem deixou de ser um caçador itinerante para “sedentarizar-se” em lugares que lhe permitissem, quase que naturalmente, construir meios e formas mais apropriados no sentido de facilitar, por meio de sistemas de trocas – relações sociais –, o suprimento de necessidades comuns, seja de sobrevivência, seja de convivência.

Evidentemente, viver em agrupamentos significa abrir mão de certos comportamentos instintivos e aceitar propostas e imposições da parte de outros ou do grupo, no sentido de resguardar as facilidades que permitem realizar o objetivo maior da sobrevivência.

O impulso natural de sobrevivência levou o homem a buscar um conjunto de aprendizagens que lhe permitissem adaptar-se ao

meio e, assim, poder conviver com os demais indivíduos de seu grupo. Esse processo de adaptação da sua personalidade para a personalidade própria – e abstrata – do grupo tem o nome de **socialização**.

Veja, no extrato do texto de Horton e Hunt (1983, p. 39), um exemplo de como 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, cujos materiais são as diversas experiências que a convivência lhe impõe.

Consideremos a manhã de um estudante universitário norte-americano. 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 pra 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 grande 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: verificar 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 surgiram 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, entretantes, 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 seus 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. Quietamente e sem dizer nada, este 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.

Com base nessa citação, você pode perceber claramente que o comportamento habitual do homem, além dos fatores biológicos trazidos desde seu nascimento, é uma construção feita ao longo de sua vida e que resulta das diversas experiências que a convivência lhe desafia. Esse é o caminho pelo qual se constrói a personalidade de cada um em meio à convivência com todos os membros do conjunto social. Assim, todo bebê ingressa nesse mundo buscando seu máximo conforto físico: à medida que cresce, vai internalizando (inserindo em suas estruturas mentais) sua personalidade, sua linguagem, suas atitudes e seus sentimentos, seus valores, seus gostos e suas recusas, suas metas e seus propósitos, tudo isso traduzido por padrões de interação com as outras pessoas que fazem parte de seu meio. Cada pessoa constrói todos esses traços e características mediante um processo chamado de **socialização***.

***Socialização** – processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa aprende e internaliza os elementos socio-culturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, adaptando-se, assim, ao ambiente social em que ela vive.
Fonte: Rocher (1968).

A socialização é um processo de aprendizagem permanente que se inicia quando o indivíduo nasce. Essa aprendizagem parte de processos puramente biológicos e é a convivência com seus semelhantes durante o seu desenvolvimento que irá transformá-lo em um indivíduo social, capaz de conviver com os outros de seu meio sem, no entanto, torná-lo igual aos demais, pois na socialização o indivíduo conserva características próprias.

Como vimos rapidamente na Unidade 1, compete à Sociologia:

- ▶ examinar esses fenômenos vinculados e/ou decorrentes do processo de socialização, buscando suas causas e seus efeitos;
- ▶ buscar explicações sobre as origens (história, função, significado) desses fenômenos; e
- ▶ indicar possíveis consequências de seu uso/adoção ou rejeição por parte do todo social.

Dessa forma, descobertas, analisadas e explicadas as relações sociais que se formaram em um dado contexto, examinadas suas origens e seus possíveis efeitos, o homem pode propor novas formas de relacionamentos coletivos. Quando trabalhamos nesse sentido, estamos fazendo **Sociologia Aplicada** e, desse modo, aplicando esses conhecimentos em organizações privadas produtoras de bens e serviços (uma fábrica de móveis, uma construtora, uma mercearia), em organizações públicas (um posto de saúde, uma prefeitura), em grupos diversos (uma organização não governamental (ONG) que se preocupa com menores abandonados, com o meio ambiente etc.), sejam elas formais ou informais. Trata-se de um campo de particular interesse, pois, por intermédio de métodos científicos próprios, busca intervir de modo prático e operacional nessas organizações.

A Sociologia Aplicada à Administração, considerando as competências descritas acima, tentará sugerir intervenções no sentido de fazer ajustamentos ou mesmo, à luz de uma definição do que seja importante para essa sociedade ou para essa organização, fazer provocações de mudanças que melhorem a convivência dos participantes daquele contexto social.

Para que essa intervenção seja sistemática e adequada, ela deverá realizar estudos e pesquisas no sentido de buscar:

- ▶ conhecer os modelos de relações que se estabelecem entre os membros das organizações;
- ▶ conhecer os objetivos declarados e os não declarados das organizações ou de quem esteja a sua frente; e
- ▶ antever os resultados produzidos, seja do ponto de vista interno da organização, seja do ponto de vista externo, isto é, resultantes dessas relações, sugerindo a definição de ações que serão consideradas importantes para a consecução dos objetivos propostos e o uso dos instrumentos necessários para subsidiar, apoiar e facilitar essas ações.

Os estudos e pesquisas listados acima, uma vez elaborados, vão constituir-se em uma relação dos aspectos que, examinados à

***Contexto social** –

tecido de relações sociais, papéis, processos, estruturas, paradigmas etc., que se forma a partir dos diversos elementos (tempo, espaço, recursos etc.) que o cercam e, até certo ponto, lhe dão condições de tornar-se consistente e permanente. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

***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. Fonte: <<http://tinyurl.com/348e8kw>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

luz do **contexto social***, devem fazer parte de qualquer plano de mudança que se queira promover na organização.

Os diferentes elementos que foram apresentados – modelos de relação, objetivos, ações a propor, resultados esperados – tentam explicar a realidade que envolve uma organização e estão, evidentemente, vinculados uns aos outros de tal maneira que se tornam praticamente interdependentes. Certamente, esses elementos interferem na maneira como as pessoas que fazem parte de um contexto se relacionam, sem, no entanto, retirar do indivíduo sua própria personalidade. O projeto ideológico de formação social elaborado dinamicamente pelos elementos do contexto social sobre as pessoas e das pessoas sobre o contexto social conduzirá à criação de valores, símbolos e sanções, atitudes e comportamentos, significados e sentidos, que serão dialeticamente construídos, assumidos e expressos pelas pessoas que vivem naquele contexto e mediados a todos os seus novos membros. Considerada em sua perspectiva dinâmica, definimos, em um primeiro momento, a **cultura*** como sendo a totalidade das expressões criadas, vividas e mediadas, transmitidas pelos membros de um conjunto social.

A cultura é uma extensa rede de significados sociais, isto é, de significados compartilhados por todos os membros que fazem parte do conjunto social. Assim, cada momento, cada elemento, cada objeto, apresenta ao membro do grupo um padrão de pensamento/atitude e um modelo de conduta.

Podemos enunciar de maneira mais simples que cultura é tudo o que é criado, vivido, compartilhado e mediado pelos membros de uma sociedade; 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, constituem a cultura de uma sociedade. E, assim como na linguagem cotidiana definimos por alguns qualificativos a

compleição* física de uma pessoa – magro, alto, gostoso, franzino, atarracado, etc., – na linguagem psicológica, atribuímos qualidades vinculadas à personalidade – personalidade agressiva, sociável, simpática, tímida etc. Da mesma forma, ao estudarmos as organizações do ponto de vista sociológico, buscamos dar ao conjunto de suas características sociais atributos que venham a identificar melhor aquela organização.

*Compleição – constituição física, biótipo.
Fonte: Houaiss (2009).

Poderíamos avançar muito sobre o conceito de cultura; entretanto, a partir das expressões anteriores, já podemos apreender os elementos essenciais para a compreensão do termo, a saber:

- ▶ a totalidade das produções, vivências, criações, símbolos e significados compartilhados e convencionados;
- ▶ a transmissão ao longo do tempo;
- ▶ a modelagem de uma forma comum de vida a ser levada naturalmente pelos membros de um conjunto social;
- ▶ as mudanças normalmente lentas; e
- ▶ a constatação de que se diferencia de uma sociedade ou de um lugar para outro.

Se olharmos para essas produções – vivências, símbolos e 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 –, dificilmente encontraremos duas culturas iguais, seja do ponto de vista histórico, seja do ponto de vista espacial. Como cada conjunto humano tem seu próprio contexto social, com seus constitutivos únicos, no qual o homem vive e se desenvolve, não há como dizer que tal cultura é melhor do que outra ou comparar uma cultura com outra.

O termo cultura, no senso comum, apresenta um significado diferente daquele que estamos empregando neste livro; significa acumulação de saber, de um saber de conhecimentos gerais, de um



Saiba mais

Mudanças

Atualmente, no mundo globalizado, as mudanças tendem a acontecer de forma rápida e constante em razão, sobretudo, das inovações tecnológicas. Como vimos na Unidade anterior, uma nova tecnologia altera o modo pelo qual o homem busca um determinado suprimento para suas necessidades. Isso representa uma mudança (pequena, é verdade) na cultura. Mas a soma ou a justaposição de muitas pequenas alterações pode representar uma mudança cultural significativa. Por outro lado, se atualmente a tecnologia é a causa mais frequente de mudanças, devemos ressaltar que a inovação tecnológica não é a única a provocar mudanças: há outros elementos, como a mudança de valores vigentes, a alteração de objetivos propostos etc. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

 **Saiba mais** Johann Christoph Adelung (1732-1806)

Cientista e filólogo alemão, publicou, entre outras obras, *Ensaio sobre a história da cultura da espécie humana*, em 1782. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.



saber acumulado a partir de experiências, de viagens, de leituras etc. Esse é o sentido original da palavra criada por [Johann Christoph Adelung](#). Praticamente um século depois, o termo cultura foi adotado pela nascente ciência da Antropologia e da Sociologia, mas não mais no sentido de acumulação de

conhecimentos, e sim no sentido de um complexo que envolve os conhecimentos, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos que o homem cria e herda como membro de uma sociedade (TYLOR *apud* ROCHER, 1968).

A cultura envolve estudar e compreender as formas que o homem encontrou para constituir-se:

- ▶ **Poder sobreviver:** inclui a criação fortuita ou acidental, sistemática e científica, de instrumentos que tragam os valores do plano ideal para o plano real.
- ▶ **Poder conviver:** inclui a elaboração de limites e normas comportamentais, os gestos, as crenças e os símbolos com seus respectivos significados nos quais se baseiam muitas das normas e dos limites de conduta, os costumes e hábitos como paradigmas de satisfação de necessidades, e a arte como expressão de suas satisfações e insatisfações.

PERSONALIDADE, SOCIALIZAÇÃO E CULTURA

Como vimos anteriormente, o impulso natural de sobrevivência leva o homem a buscar um conjunto de conhecimentos e de habilidades que lhe permita adaptar-se ao meio e assim poder conviver com sua espécie: é o que chamamos de **socialização**. Quando falamos de personalidade, estamos entrando em uma área em que as definições são as mais variadas possíveis. No que diz respeito ao tema desta Unidade, interessa mostrar como o homem se adapta aos padrões comportamentais do grupo com o qual convive e que, portanto, devem ser sempre considerados.

Yinger (*apud* HORTON; HUNT, 1983, p, 72) nos apresenta uma melhor definição:

[...] personalidade é a totalidade do comportamento de um indivíduo com um dado sistema de tendências interagindo com uma sequência de situações.

Observe que a convivência admite a individualidade de cada um de seus membros, porém, os padrões já experimentados e aprovados pelo e dentro do grupo exigem do indivíduo sua adaptação a esses padrões. Quem não se adapta, corre o risco de ver-se excluído do grupo por meio de sanções, as mais diversas possíveis.

Várias conclusões podem ser deduzidas desse conceito de cultura e do fato de que esse processo de convivência influencia



Saiba mais Padrões comportamentais

O comportamento é definido como o conjunto de ações e de reações de um indivíduo frente às interações e às realimentações propiciadas pelo meio em que está inserido. Nesse contexto, discorreremos sobre comportamento social, comportamento humano, comportamento animal. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

profundamente não apenas os comportamentos mas também o modo de pensar das pessoas que dela compartilham em seus juízos de valor, em suas percepções e nos significados que encontram em seu meio.

Podemos dizer que cada conjunto social, em função do contexto social, constrói ou forma ao longo do tempo, uma cultura própria. As atitudes e os comportamentos dos membros dessa sociedade tenderão a diferenciar-se das atitudes e dos comportamentos dos membros de outra sociedade, um exemplo interessante sobre o que estamos dizendo é o caso dos japoneses: de maneira geral, os japoneses são trabalhadores disciplinados e empenhados, o que faz com que, ao serem demitidos, sintam-se humilhados a ponto de cometerem suicídios.

Nas culturas ocidentais, ser despedido não deixa de ser um transtorno e um abalo significativo na vida de um trabalhador, mas não chega a ser um motivo que o leve ao suicídio; da mesma forma que culturas ditas nacionais, as **subculturas***, também constroem maneiras de pensar e de agir distintas umas das outras. As atitudes das pessoas frente ao trabalho nas diferentes regiões do Brasil, ainda que pouco estudadas, são muito comentadas e geram comportamentos bastante distintos no que diz respeito aos modos e as formas de gerenciamento das organizações públicas e privadas.

O processo de socialização, como vimos na sua própria conceituação, ocorre durante toda a vida do indivíduo. Entretanto, é na infância e na 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 interiorização e adaptação (o que demanda certo decurso de tempo) ou a partir de confrontações que põem sua vida em risco (uma doença, um perigo iminente). O indivíduo “mal socializado”, isto é, aquele que internalizou padrões e atitudes não plenamente condizentes com a sociedade ou com o posto de trabalho que ocupa, encontrará dificuldade em mostrar o desempenho e a eficiência que lhe é exigida, porque tais padrões não fazem parte de sua personalidade.

***Subcultura** – parte da cultura total de uma sociedade que caracteriza segmentos ou grupos dessa mesma sociedade que possuem características e credos que os diferencia da cultura mais ampla da qual eles fazem parte.

Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

ELEMENTOS DA CULTURA

A cultura produzida pelo homem em seus mais variados processos de interação com o meio que o cerca nos apresenta duas faces:

- ▶ **Elementos materiais:** todo e qualquer material físico que foi tomado e/ou modificado pelo homem passa a receber sentido ou é usado para suprimir necessidades. Incluímos entre esses materiais a tecnologia, a alimentação, as roupas, etc. Assim, um seixo rolado tomado para segurar folhas de papel, se absorvido e compartilhado pelos membros de um conjunto, passa a ser um elemento cultural; as bebidas e os alimentos e suas formas de prepará-los, também. Todos os objetos manufaturados – ferramentas, móveis, casa, construções, fazendas, qualquer objeto físico modificado pela ação do homem – constituem o acervo material de uma cultura.
- ▶ **Elementos imateriais:** toda e qualquer construção mental que está presente no dia a dia das pessoas e que faz parte daquela sociedade: ideias, crenças, costumes, hábitos, atitudes (frente à vida, ao trabalho, à riqueza, às normas etc.), símbolos, gestos e seus significados, língua falada e sotaque, formas e modelos de comportamento das pessoas. Da mesma forma, as palavras que designam as coisas de um contexto, as crenças, os hábitos, as ideias associadas etc., também se constituem em elementos não materiais.

Os elementos materiais de uma cultura são produzidos pela formação e pela construção não material de símbolos e de significados que os acompanham quase que simultaneamente: para quem não conhece o que seja um jogo de futebol, um gramado com traves e as demarcações próprias do campo de jogo, esses elementos perdem o

sentido produzido e passam a ser exclusivamente um gramado riscado daquele jeito. Para quem nunca ouviu falar de xadrez ou dama, aquele tabuleiro quadriculado não é mais do que um tabuleiro quadriculado.

O homem, portanto, é quem 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 que se dá a elas passa a ser o elemento não material dessa cultura. Os elementos não materiais da cultura é que dão sentido aos elementos materiais. Assim, o sistema de normas e de leis (expressão positiva dos valores cultivados pelo homem) regula as relações entre os membros da sociedade, os hábitos e os costumes, as instituições. Os elementos não materiais de uma cultura se constituem no que chamamos de **cultura ideal**, em contraponto à **cultura real**, constituída pelos suprimentos reais que os membros da sociedade efetivamente trocam entre si. A pontualidade é um valor que se expressa em todo tempo e lugar de culturas contemporâneas que já incorporaram o valor do tempo em seu dia a dia (cultura ideal). Entretanto, na prática, um número significativo de culturas não se importa muito com atrasos de 30 minutos ou mais para o início de um espetáculo ou de uma partida ou chegada de um veículo ou de uma reunião (cultura real).

No Brasil, o “jeitinho brasileiro” é uma expressão da cultura real; aos poucos, essa expressão começa a dar lugar a expressões da cultura ideal: em alguns ambientes, em certos grupos, em muitas organizações, 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, entre outros).

Compreender um povo significa dar conta de sua cultura ideal e de sua cultura real. Quanto mais próxima à cultura real estiver da cultura ideal, mais satisfações terão os membros dessa sociedade, pois, teoricamente, as construções da cultura ideal são mais lógicas e foram adequadamente feitas para tratar todos com a igualdade que a diversidade existente entre seus membros requer.

No que tange à cultura real – “microformas” próprias de expressões comuns presentes entre os membros de uma sociedade –, a referência é o **traço cultural** responsável pela expressão de menores elementos que permitem a descrição da cultura.

Considerando essa nossa discussão, podemos então afirmar que os traços culturais permitem identificar a procedência de alguém?

Sim, além de justificar seus comportamentos, suas ações e suas reações e até sua maneira de pensar e de sentir. Por exemplo, quando vemos alguém segurando uma cuia de chimarrão e uma garrafa térmica, não é necessário ouvir-lhe a voz ou perguntar-lhe a origem: certamente, podemos identificá-lo como procedente do Rio Grande do Sul ou de áreas rurais do sul do Brasil. Da mesma forma, se vemos um homem trajando uma saia quadriculada que lhe vai até pouco abaixo dos joelhos, sapatos e meias 3/4, certamente podemos dizer que se trata de um traje típico escocês.

Traço, como definimos anteriormente, é uma expressão pequena de um todo maior. Trajes, comidas, cumprimentos, sentimentos, cores, gestos, sotaques e palavras, sem falar de **crenças***, costumes, ritos e rituais, manifestações coletivas, festas etc. podem muito bem ser considerados traços de uma cultura. O traço não necessariamente revela 100% uma cultura; por vezes, são necessários mais traços para permitir a identificação ou a aproximação mais completa da cultura que eles representam. Por outro lado, quando se compreende o alcance que um traço cultural representa na dinâmica de uma cultura e, por via de consequência, na vida das pessoas que estão inseridas nessa vivência cultural, podemos compreender com maior clareza essas pessoas ou intervir nessa cultura, caso seja necessário, para melhorar sua *performance* (caso de organizações) ou para melhorar sua qualidade de vida (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 identificarmos e de compreendermos traços culturais está no fato de que estes, ainda que sejam expressões de uma determinada face ou de um dado aspecto da vida social, se vinculam a outros traços culturais de outros aspectos da vida social, formando uma espécie de rede que envolve a 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, de higiene, de educação, entre outros.

*Crença – convicção profunda e sem justificativas racionais em qualquer pessoa ou coisa. Fonte: Houaiss (2009).

Sabemos que em algumas comunidades interioranas do sul do Brasil onde se cultiva o hábito de tomar vinho, transmite-se tal hábito, de forma velada, também a crianças: vemos nesse exemplo como uma dada expressão mínima, o hábito de tomar vinho, pode estar vinculada à questão da saúde (o álcool é prejudicial à saúde).

A cultura de uma sociedade forma uma espécie de rede constituída de traços culturais interconectados. Na maioria das vezes, um traço de uma instituição (família, por exemplo) se vincula a outro de outra instituição (educação) e mais outros (economia, política etc.), formando uma rede de traços com significados próprios e interferência mútua. Por isso, alterações em aspectos de uma da instituição (economia, por exemplo) produzem, ora de forma quase imediata, ora de forma mais demorada, mudanças de traços ou de aspectos de outras instituições (no caso, política, família, educação, etc.). Para entender melhor, observe a Figura 2.

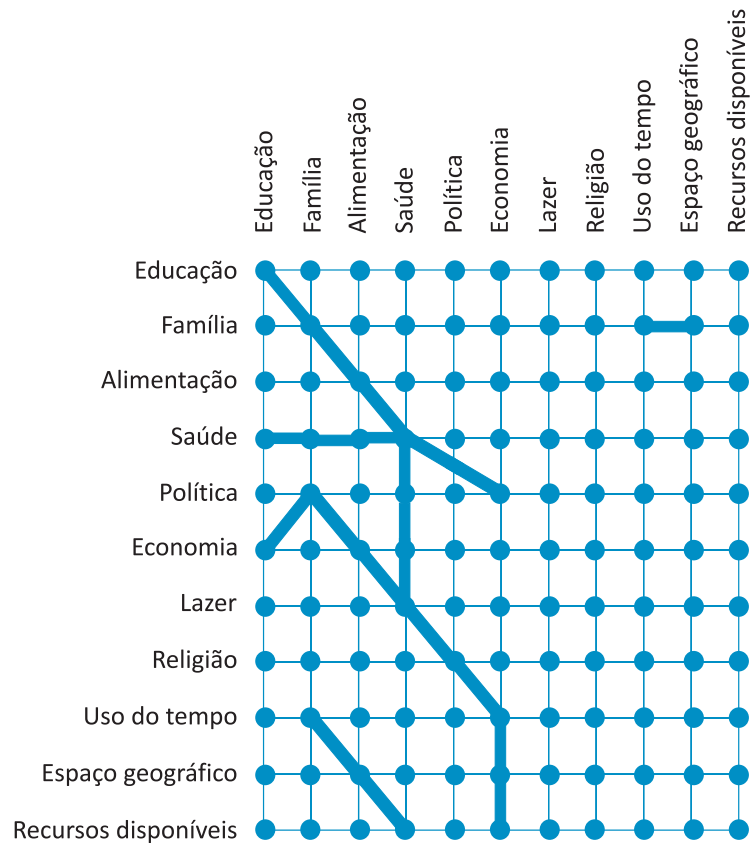


Figura 2: Rede de traços culturais

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Perceba, com base nessa figura, que abolir ou lutar contra um traço cultural pode resultar, muitas vezes, em ineficiência, uma vez que um traço cultural normalmente não se expressa isoladamente. Na maioria das vezes, ele está fortemente ligado a outro traço ou a outros traços que, aparentemente, não lhe dizem respeito: a escola, por exemplo, está muito vinculada à família, que tem conexões muito estreitas com os aspectos econômicos e/ou religiosos e/ou políticos etc. Assim, ao reprimirmos um traço não desejável ou criarmos outro em seu lugar, tornamos necessário conhecer toda a série de vínculos que conectam tais traços uns aos outros para que o objetivo pretendido possa ser mais facilmente alcançado.

Essas observações são extremamente válidas quando falamos em alterações de uma estrutura social ou de mudanças em uma cultura. Sem menosprezarmos o fato de que tais mudanças devem começar pela clarificação dos objetivos e dos valores, tornamos fundamental que um levantamento de traços não condizentes com os objetivos propostos sejam listados para que, em seu lugar, sejam apresentados e postos em prática outros traços ou relações 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 em seu local de trabalho, estão também sujeitas à lei da inércia ([inércia social](#)).

Quando falamos de contexto social, entendemos este, como mencionamos anteriormente, ou seja, como um tecido de relações, de estruturas, de 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 vão permitir a formação de diferenças em uma mesma sociedade.



Saiba mais

Inércia social

O conceito de inércia social é tomado da Mecânica, em que 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), em sua obra clássica *Controle da qualidade total*, discorre sobre eles longamente: ele não entra *ipsis litteris* nessa terminologia sociológica (traços culturais), mas explicita em outros termos – gerenciamento da rotina de trabalho – o que expomos anteriormente. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Podemos então entender que toda sociedade tem sua cultura, mas que 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 nas suas relações e nos seus modelos de satisfação de necessidades: campo, cidade, montanha, planícies etc.; espaços estes que vão criar peculiaridades próprias, caracterizando-se como **subculturas**.

Tais peculiaridades se manifestarão nos mesmos fenômenos que compõem uma cultura. Podemos ver e sentir tais diferenças ao visitarmos, por exemplo, *campi* universitários em uma mesma região; povoados a pequenas ou grandes distâncias da cidade; bairros de uma mesma grande cidade. Outras vezes, no entanto, precisamos observar com mais cuidado o nosso entorno para ver essas sutis diferenças que fazem com que a sociedade não seja um bloco uniforme, mas sim um bloco com diferenças não essenciais que lhe subtraíam a homogeneidade e a tornem mais interessante e rica de detalhes.

Evidentemente, uma subcultura, como o próprio nome está dizendo, se expressa 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 de sentir (constatável a partir de pesquisas que utilizam métodos indiretos de observação). Um exemplo claro de observação a olho nu é pararmos para observar os diferentes comportamentos entre cariocas e paulistas. E, para o segundo caso, a Figura 3 serve de ilustração.

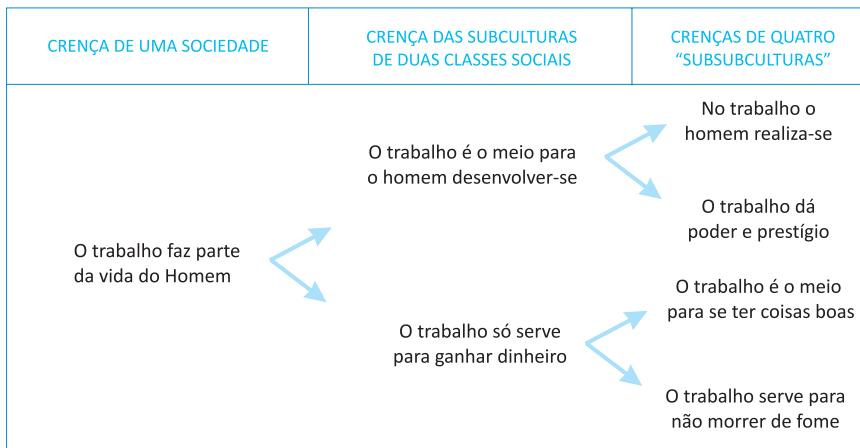


Figura 3: As crenças variam conforme a cultura, a classe social e as categorias

Fonte: Adaptada de Bernardes e Marcondes (1999)

Corroborando com essa discussão, a famosa antropóloga americana Ruth Benedict, em seu livro clássico *Patterns of culture*, publicado em 1934, apresenta uma discussão sobre as características sociais do povo de uma pequena ilha ao sul da Nova Guiné Oriental chamada Dobu. A citação a seguir foi extraída da edição francesa dessa obra, *Padrões de Civilização*:

Dobu é uma pequena ilha ao sul da Nova Guiné Oriental. [...] Por sua localização, esta ilha fica perto das Ilhas Trobriand, descritas por Malinowski. As ilhas são próximas e o povo de Dobu navega a vela para negociar com o povo de Trobriand. Entretanto, convém notar que são dois povos de características 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 tem uma costa rochosa e um solo vulcânico, com apenas algumas franjas de terras cultiváveis. A população trabalha duro para tirar do solo um mínimo de alimentos suficientes apenas para a sobrevivência.[...] Entretanto, a fama dos “dobuanos” naquelas ilhas não tem nada a ver com sua pobreza: eles são “gente perigosa”. Eles são considerados feiticeiros dotados de poderes diabólicos e guerreiros.

ros que não recuam diante de nenhuma dificuldade para realizar a vingança. Antes da aparição do homem branco, eles eram o único povo canibal e isto numa região onde a maior parte dos povos não comia carne humana. (BENEDICT, 1950, p. 177, tradução nossa).

Na sequência, Horton e Hunt (1980, p. 73-74) continuam a descrever as 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 frequente. 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, desacreditados, 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.

Resumindo



Ao longo desta Unidade, você teve a oportunidade de conhecer o processo de socialização e de formação da cultura. Viu que, em seu desenvolvimento, o ser humano vai construindo formas de relacionamento de modo a evitar choques e atritos com os demais semelhantes que vivem a sua volta. Esse é o processo de socialização: uma padronização de formas e conteúdos como resposta às necessidades comuns. Assim, quando consideramos a totalidade dessas formas e conteúdos, símbolos e significados, crenças e costumes etc. de uma sociedade, estamos falando de sua cultura, ou seja, de um conjunto de expressões próprias que são compartilhadas por todos e que se transmite de geração em geração. Nessa cultura, mesclamos elementos materiais (objetos diversos, utensílios, construções) e imateriais (crenças, valores, rituais). Cada lugar, cada organização, cada comunidade tem sua própria cultura. Ao absorver e vivenciar os objetos materiais e imateriais da cultura de uma maneira mais própria e diferenciada, um grupo de pessoas tende a construir uma subcultura. Alterar a cultura ou parte dela é um processo delicado que exige cuidados especiais, sobretudo, no que diz respeito às pequenas manifestações chamadas de traços culturais.

Esperamos ter contribuído com o seu aprendizado, uma vez que buscamos destacar a relevância dos temas “relações sociais” e “cultura” a partir de sua contextualização no cotidiano das pessoas. Se você ainda tem dúvidas, retorne à leitura ou busque o auxílio de seu tutor.



Atividades de aprendizagem

Você terá agora atividades referentes ao tema estudado nesta Unidade para fixar seu aprendizado. Esperamos que o conteúdo tenha ajudado você a entender as características principais desse processo.

1. Uma construção cultural é a forma que um determinado aglomerado humano encontrou/criou para resolver um problema ou para expressar uma crença ou para simbolizar uma meta. Assim, a casa é um abrigo da intempérie ao mesmo tempo em que preserva a privacidade do homem; a roda é uma tecnologia de uma infinidade de utilidades; o medicamento é uma droga para combater uma doença etc. Faça uma lista das construções culturais expressas no texto de Horton e Hunt (1983, p. 39), constante da página 40 deste livro-texto, que descreve a manhã de um estudante norte-americano e de um jovem Purari.
2. Faça uma lista de elementos culturais materiais e imateriais da organização em que você trabalha, acrescentando o sentido/significado que eles têm nesse ambiente (o sentido/significado pode ser diferente de uma organização para outra).
3. Identifique uma região do Brasil e liste pelo menos dez traços culturais próprios dessa região.
4. Com base no conceito de socialização e cultura, identifique características distintas entre a cultura brasileira e a cultura de um país vizinho (Argentina, Uruguai, Peru etc.) ou de uma tribo indígena que você conheça.
5. Tendo compilado o exercício 4, tente justificar por que aparecem tantas diferenças.

UNIDADE 3

AS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir organização, seus elementos constitutivos, suas características e sua importância na sociedade;
- ▶ Compreender que a organização, em seus constitutivos e na sua forma de ser, influencia grandemente o comportamento das pessoas que nela trabalham; e
- ▶ Entender que as pessoas, ainda que influenciadas em seu comportamento pela organização, também podem, por sua capacidade de ação, modificar a própria organização.

CONHECENDO UMA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

Nesta Unidade, iremos compreender o que são organizações.

Você já parou para pensar que a escola é uma organização?

Portanto, propomos a você o desafio de buscar conhecimentos sobre o que é uma organização e como o comportamento humano pode ser influenciado por ela. Então mãos à obra e bons estudos!

Para iniciar, vamos considerar que a função do ensino é manter nossas mentes em movimento, dando-nos alimento e energia para sempre questionarmos nosso ambiente, à luz de novos conhecimentos e de experiências. Quanto mais sabemos, mais questionamos, e são esses questionamentos que produzem indivíduos capazes de adaptar, de criar, de ter iniciativa – características tão valorizadas atualmente nas organizações.

É inegável que a sociedade humana vive hoje momentos cada vez mais complexos. Se lançarmos um olhar sobre o desenvolvimento do ser humano ao longo de toda sua vida sobre a Terra, talvez possamos dizer que a naturalidade e a simplicidade iniciais estão deixando de existir e dando lugar a um complexo cotidiano.

Ao buscarmos a história da vida do homem sobre a Terra, ainda que os registros históricos sejam poucos, podemos afirmar que a **sedentarização*** foi um passo extraordinariamente positivo no sentido de facilitar a sua sobrevivência. Foi no momento em que a espécie humana se tornou sedentária, explorando os recursos disponíveis e criando outros com o propósito de facilitar a sua vida, que começou a sua diferenciação do restante dos animais: os instintos puramente biológicos passaram a dar lugar ao estabelecimento de funções diversas que seriam executadas em sequências mais ou menos ordenadas.

***Sedentarização** – termo usado no sentido de marcar um período em que o homem deixou de ser um caçador isolado e itinerante para fixar-se em um dado lugar e, com seus semelhantes, passou a desenvolver atividades de sobrevivência e de convivência.
Fonte: <<http://tinyurl.com/2bhvhvz>>. Acesso em: 28 ago. 2010.


Com efeito, como você deve ter observado no início da Unidade 1, ainda que a “nova” vida, repleta de intempéries do meio ambiente, fosse carregada de impertinências, atritos, brigas e toda sorte de dificuldades criadas pelos próprios membros do agrupamento, foi essa convivência que permitiu ao grupo uma extensão de sua própria capacidade, oportunizando:

- ▶ uma incipiente divisão de penosas tarefas de busca dos meios de sobrevivência;
- ▶ a ampliação da capacidade do grupo em sua totalidade, que se mostrou maior do que a soma das capacidades individuais; e
- ▶ um aumento significativo no que diz respeito à intervenção do homem sobre a natureza e sobre as suas forças.

Com o tempo, os agrupamentos humanos foram criando novas funções que seriam distribuídas e repartidas entre os próprios membros do grupo. As primeiras organizações nasceram de duas necessidades bem específicas, quais sejam: a de garantir a sobrevivência do grupo – organização militar – e a de garantir o apoio dos deuses – organização religiosa.

No início do segundo milênio antes de Cristo, como registrado em documentos que foram preservados ao longo dos séculos e chegaram até a atualidade, entram em cena o que hoje chamamos de organizações governamentais. O Código de Hamurabi já propunha uma divisão de tarefas específicas tanto para os funcionários do Império quanto para os membros da organização religiosa, em um sistema de comunicações permanente com as demais províncias que ficavam longe do palácio, além de definição dos impostos e das taxas que assegurariam a manutenção do próprio império.

Em nossa sociedade moderna, as organizações assumiram uma importância sem precedentes. Na sociedade *Purari*, conforme você viu na Unidade 1, o jovem estava adstrito, de forma simples, aos rituais de sua tribo, ele estava vinculado a praticamente uma organização – sua tribo – e as pessoas com quem se relacionava eram sempre as mesmas, um nome e somente uma função em meio à coletividade. O mesmo, no entanto, não acontece com o jovem



A localização do 1º Império da Babilônia corresponde atualmente ao Iraque.

universitário norte-americano. Nesse caso, como em toda a nossa sociedade, as vinculações a que cada pessoa está sujeita e as relações que cada um estabelece em sua vida diária são preponderantemente vínculos e relações com outras pessoas que aí estão como prepostos de organizações e, nesses casos, tais pessoas podem mudar a todo instante, conforme a situação em que cada uma esteja. Assim, cada disponibilidade que a vida moderna oferece está, de um modo ou de outro, vinculada a uma organização. Uma organização pode ser aquela que disponibiliza a água, outra o transporte, uma terceira a comunicação, outra ainda o ensino e os conhecimentos necessários, e assim por diante. Quer queira ou não, o homem moderno está vinculado às mais diversas organizações, que chegam até ele sob as mais diversas formas para satisfazer, bem ou mal, todas as necessidades de seu dia a dia.

CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

Como você pôde observar, as organizações existem há muito tempo, mas foi somente no século XIX, com o surgimento da Sociologia como ciência, que tal fenômeno começou a ser estudado em suas múltiplas formas e modos de existência. Como já vimos nas Unidades 1 e 2, à medida que os agrupamentos humanos se complexificam, o próprio homem vai criando instrumentos materiais ou imateriais para melhor conviver com o outro e satisfazer suas próprias necessidades.

Nesse contexto, foram criadas as **organizações***. A origem da palavra organização já ilustra, por si só, essa instrumentalidade de que o homem se serve para melhor construir soluções frente aos inúmeros problemas que a vida lhe apresenta, individual ou isoladamente, como uma tarefa estrondosa, para não dizer quase impossível.

Como já vimos, a sociedade dos homens iniciou com duas organizações específicas (militar e religiosa) e, à medida que foi se complexificando, novas formas, modos variados e novos instrumentos foram sendo criados para o desempenho e o desenvolvimento de tarefas que já não mais seriam possíveis de serem realizadas pelos indivíduos isoladamente. Hoje, evidentemente, há uma variedade quase infinita de organizações e, para nosso estudo, torna-se imperioso que entendamos bem o que quer dizer o termo organização. Logo, podemos dizer, sem medo de errar, que onde há um agrupamento humano, certamente há uma organização, ainda que tímida ou incipiente.

Existem diferentes redações para a definição do que seja uma organização, mas podemos perceber que em todas sobressaem características que, para os tempos de hoje, podem ser resumidas em:

- ▶ conjuntos de indivíduos ou grupos reconhecidos pela sociedade; têm, portanto, uma unidade social que, em muitos casos, pode ser observada até por pessoas de fora da organização;

*Organizações – do grego *organon*, significa instrumento, ferramenta, objeto com funcionalidade específica. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

- ▶ finalidades/objetivos próprios definidos no sentido de buscar satisfação para uma necessidade sentida por seus membros;
- ▶ interesses a realizar e valores a alcançar por meio de normas de conduta e por formas de relacionamento delineadas diferentemente para todos;
- ▶ hierarquia de comando e/ou autoridade que coordena as ações e os movimentos do todo; e
- ▶ espaços de atuação determinados e continuidade/permanência no tempo.

Para entender melhor, observe a caracterização das organizações que elaboramos para você por intermédio da Figura 4.

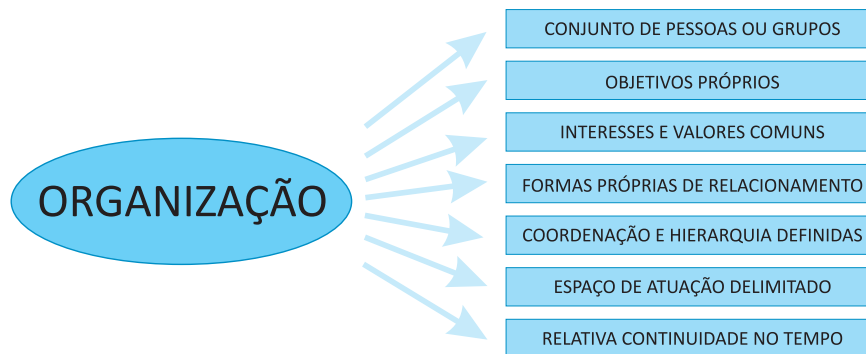


Figura 4: Características das organizações

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

As definições para organização são compostas a partir dessas características, enfatizando, ora uma, ora outra, segundo as perspectivas que parecem mais interessantes aos seus autores.

Bernardes e Marcondes (1999, p. 14, grifo nosso) assim se expressam:

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.

Drucker (*apud* DIAS, 2008) sublinha o aspecto de que uma organização é sempre especializada em sua tarefa, pois apenas assim ela poderá apresentar os resultados a que se propõe. Assim, um hospital é especializado em cuidar de pessoas enfermas, uma escola se concentra no ensino, uma orquestra se fixa na execução de música etc.

Giddens (*apud* DIAS, 2008, p. 22) destaca a organização como sendo o aspecto de “[...] grande agrupamento de pessoas, estruturadas em linhas impessoais e estabelecido para atingir objetivos específicos”.

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (*apud* DIAS, 2008, p. 23) “[...] organizações são grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade, e são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum”.

FORMALIDADE E INFORMALIDADE

As características apontadas anteriormente são essenciais para que a organização funcione de forma a atingir seus objetivos pré-determinados, sobretudo, aquele que diz respeito à coordenação e à hierarquia que exerce controle e liderança sobre as ações de todos os seus membros. Por isso, é normal que sejam estabelecidas estruturas organizacionais que identifiquem de modo claro as formas e os modelos de relacionamento entre todos os membros, os interesses e os valores a preservar, as regras e as políticas de procedimentos, os campos e os limites de atuação. Quanto mais essas características estiverem definidas e postas em prática no dia a dia da organização, mais se dirá que a formalidade está presente na organização.

Na organização judiciária, por exemplo, o não cumprimento de uma regra, ainda que pequena ou considerada sem importância, poderá constituir-se em motivo suficiente para a anulação de todo um processo. Na escola do bairro, ainda que os prazos e os horários estejam estabelecidos por edital da direção, muitas vezes é possível buscar uma satisfação fora dos horários ou das datas pré-estabelecidas em virtude do fato de que a formalidade do tempo seja apenas um instrumento que melhor administre a finalidade da organização que é educar e ensinar estudantes.

Nas organizações maiores – públicas, privadas, não governamentais – há definições claras sobre os papéis de cada membro ou de cada categoria de membro, uma vez que há estruturas hierárquicas, coordenação e comando. Tais práticas – sob a forma de estatuto, de regimento, de regulamento ou de outro documento equivalente –, são propostas de modo expresso a todos, comumente por escrito, a fim de que não reste dúvida sobre os papéis que cada um deve exercer, seja isoladamente, seja em conjunto com os outros

membros. Esse conjunto de características e de práticas constituem e constroem a organização formal. Nesta, as relações entre os membros vão suceder de modo impessoal, isto é, as relações sucedem desse modo porque o comportamento dessas pessoas já foi previamente definido e deverá expressar-se sempre assim. A relação não se dará, portanto, de fulano para beltrano, mas de chefe para subordinado, de coordenador para coordenado.

Quando uma ou mais dessas características essenciais da organização se afrouxam ou deixam de existir, quando a formalidade começa a dissolver-se por qualquer razão, certamente a organização entra em processo de **entropia***, dissolvendo aos poucos sua estrutura, abrindo espaço a relações não previstas e criando, desse modo, membros insatisfeitos.

Os membros de uma organização possuem um grau de percepção e de compreensão próprio e mais elevado da entidade a qual fazem parte. Evidentemente, quanto mais as características da organização estiverem impressas na mente dos participantes e menos expressas positivamente em um papel (regulamento, estatuto etc.), mais informalidade será encontrada e mais oportunidade de expressão de sentimentos pessoais tenderá a existir. Um exemplo típico dessa informalidade é a família, ou o grupo de amigos que se reúne uma vez por semana para praticar esporte ou para discutir assystematicamente um tema ao sabor de uma gostosa refeição ou de uma degustação de bebida.

Cabe, entretanto, assinalarmos que em qualquer organização, à medida que ela cresce e aumenta o número de seus membros ou a precisão de seus objetivos ou o surgimento de uma hierarquia, há sempre um conjunto de relações e/ou de interações que também vão surgindo de modo natural e espontâneo entre os membros e que não estão previstas e/ou formalmente definidas. Tais relações e interações que normalmente ignoram posições estruturadas ocupadas, em seu início, assumem uma importância bastante significativa e aos poucos vão sendo formalizadas, isto é, assumem estruturas próprias. Delas, em grande parte, dependem a motivação, a produtividade, o ambiente de trabalho e a satisfação de pertencimento à organização. Equilibrar a informalidade sem abandonar os objetivos propostos e apoiar os

*Entropia – medida da desordem ou da invisibilidade da informação. Fonte: Houaiss (2009).

convívios informais entre os membros, como festas, torneios esportivos, viagens, etc., sem desestabilizar a própria organização, são os principais desafios da moderna Administração de Recursos Humanos (ARH).

Por causa da importância que assumem os relacionamentos informais, os responsáveis pela organização se dedicam cada vez mais ao estudo de suas formas, suas origens, suas consequências e à busca de modelos que facilitem e fomentem de modo adequado a organização, sempre dentro de limites que evitem o excesso de personalismo e/ou a dissolução de suas próprias características. O personalismo exagerado se traduz pela vinculação quase familiar entre os membros, criando um leque amplo de possibilidades e/ou de probabilidades de que as regras e as normas, as estruturas e a hierarquia, os meios e os objetivos, sejam deixados de lado para atender a situações pessoais que não estejam adequadas à organização.

Como vimos na Unidade 2, a informalidade é um dos componentes da cultura real. Assim, devemos lembrar que os relacionamentos informais fazem parte da própria organização, que não deixa de exercer forte influência sobre eles, quer quantitativa ou qualitativamente. O exercício dessa influência se dará sempre pela clareza das regras, das políticas e dos procedimentos, todos essenciais à estrutura organizacional, e que, sempre presentes no espírito dos membros, vão construir a identidade e o caráter da organização que, de um modo ou de outro, estarão estampados nas expressões – formais ou informais – de seus membros.

O fato de a organização conter em si um conjunto de relacionamentos formais, definidos em suas características, e outros tantos informais – conforme vimos antes –, exige do administrador o ato de estabelecer o equilíbrio entre esses dois conjuntos: de um lado, uma definição de regras de dedicação, de esforço e de trabalho produtivo (dito em português coloquial: “vestir a camisa!”) e, de outro

lado, estabelecer um sistema de compensações que contrabalanceie essas exigências integrantes do contrato de trabalho sob a forma de incentivos, entre os quais estão incluídas, além da retribuição financeira propriamente dita, outras formas de apoio, de incentivo e de sanções positivas aos membros. A organização real se compõe dessas duas metades que se complementam ao longo da sua existência.

Assim, sob o enfoque do primeiro aspecto, a formalidade, a organização deverá deixar claro aos seus membros quais as atividades a desenvolver, as pessoas que participarão, os meios a serem usados, os objetivos a serem atingidos e a própria avaliação dos resultados. Sob o enfoque do segundo aspecto, a informalidade, que retribuição terão os membros da organização e em que condições, em razão de sua dedicação e de seu esforço.

É evidente que a composição equilibrada desses dois conjuntos de valores e de propostas deverá estar plenamente integrado ao conjunto maior de relações e de interações humanas que compõe a cultura da organização. Pesquisas realizadas em um sem-número de organizações públicas, privadas e não governamentais reconhecem, indicam e insistem no binômio “formalidade-informalidade”, revelando que a formalização das propostas, dos valores e das estratégias deverá vir acompanhada de algumas atitudes que favoreçam a motivação dos membros, como a opinião dos colegas de trabalho, o reconhecimento do chefe/diretor em relação ao trabalho realizado, o bem-estar no ambiente, as informações mais completas sobre a própria organização e, por fim, um salário condizente.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Você já deve ter observado que não existe apenas um tipo de organização, não é? Pois bem, há vários tipos e cada uma com características próprias, atuando em uma área que venha a satisfazer alguma necessidade em nossa sociedade.

Independentemente de suas características, que permanecem as mesmas para todas as organizações, estas podem ainda ser classificadas como sendo:

- ▶ públicas;
- ▶ privadas; e
- ▶ do terceiro setor.

Tal classificação atende, sobretudo, de um lado, às finalidades impressas na organização e, de outro lado, à sua origem e ao controle que se exerce sobre ela. Evidentemente, cada uma dessas classes de organizações pode compreender uma gama mais específica, podendo ser ordenada pela função que desempenha na sociedade, como destacam Katz e Kahn (*apud* DIAS, 2008); pelas suas finalidades, como aponta Maintz (*apud* DIAS, 2008); pelos seus métodos de trabalho (cooperativas); ou por sua área de abrangência, se regional, nacional, multinacional. Neste quesito, cada autor constrói sua própria classificação, de acordo com as diferenciações que ele mesmo percebe na existência desses sistemas sociais.

Nesse contexto, podemos afirmar que a organização pública é caracterizada pelo fato de buscar preencher uma necessidade que seja comum aos cidadãos – ou a uma categoria de cidadãos – e que seja imprescindível para o pleno desenvolvimento da cidadania. Logo, sua finalidade primordial é, portanto, a prestação de um serviço; por exemplo, uma organização escolar que alfabetize o cidadão ou

uma organização hospitalar que atenda às necessidades de saúde do cidadão ou uma atividade estratégica que atenda a interesses do bem comum como é o caso dos serviços de vigilância sanitária, de segurança pública etc. Em qualquer uma delas, o objetivo principal não é o interesse/finalidade econômica, mas a prestação de serviços de natureza comum a todos os membros de uma sociedade ou a algum setor/aspecto específico. Para isso, a organização pública dispõe de um orçamento que, teoricamente, permite-lhe realizar os objetivos a que se propôs.

Por outro lado, como essas organizações tratam da satisfação de uma parcela considerável de membros da sociedade, as relações de poder que se estabelecem para esses tipos de organização se constituem em estruturas relativamente fortes, hierarquizadas, pouco participativas e pouco flexíveis, o que lhes dá uma rigidez operacional nem sempre desejável, uma vez que as sociedades estão em processos contínuos de mudanças e de transformações.

Outra situação que merece destaque é que um número expressivo de lideranças buscou, ao longo de todos os tempos, mas especialmente no século passado, ampliar o raio de ação de suas organizações privadas, buscando compartilhar com o Estado a realização de políticas públicas, o preenchimento de necessidades sociais específicas e a realização de sonhos pessoais que tivessem repercussão social.

O século XX foi altamente criativo e profícuo no que diz respeito à criação de entidades que respondessem às necessidades sentidas por sociedades inteiras, por parcelas dessa sociedade e mesmo por grupos que quiseram organizar-se em torno de seus interesses particulares. Estamos falando das organizações do terceiro setor – constituídas principalmente por organizações não governamentais (ONGs), por fundações filantrópicas, por sociedades de interesses artístico-culturais, por organizações civis de interesse público etc. Estas organizações apresentam características bem diversas das anteriores.

A estrutura de poder das organizações do terceiro setor é participativa, uma vez que o caráter de solidariedade e de vocação altruísta exigem formas mais simples e flexíveis de exercício do poder.

Por outro lado, considerando que essas organizações apresentam normalmente esse caráter de voluntariedade, podemos dizer que os objetivos operacionais a serem alcançados não se constituem em uma questão de vida ou de morte da própria organização, mas são fixados em razão da disponibilidade de recursos, a menos que disponham de uma fonte própria de recursos financeiros, como é o caso de muitas fundações constituídas de líderes empresariais que lhes destinam valores significativos. Essas organizações sempre condicionam o alcance de seus objetivos a uma previsão do que será necessário, incentivando seus membros a realizarem um esforço contínuo na busca dos meios necessários à execução dos objetivos traçados.

As organizações privadas (sejam elas de serviços, de produção agrícola ou de produção industrial) são concebidas para o alcance de objetivos econômicos e suas características (estruturas, objetivos, hierarquia etc.) se desenvolvem e se adaptam com a rapidez e a flexibilidade necessárias às mudanças que ocorrem no meio em que estão inseridas. Essa rapidez e essa flexibilidade são qualidades essenciais para a boa *performance* da organização e representa um grande diferencial em relação às organizações de caráter público ou do terceiro setor, como vimos anteriormente.

Tais qualidades se constituem em vantagens, como:

- ▶ visão aberta das relações que se estabelecem entre a organização e o ambiente no qual vivem;
- ▶ especial sensibilidade às mudanças operadas no ambiente;
- ▶ sistema de canais de comunicação direto e eficaz, intraorganizacional e interorganizacional;
- ▶ busca incessante de inovações que venham a atender a necessidades muitas vezes apenas vislumbradas pelos membros da sociedade; e
- ▶ criação permanente de novas formas e novos modelos de organização interna que permitam e impulsionem o próprio desenvolvimento.

Você conseguiu perceber, por meio do que conversamos até agora, que as organizações existem desde que o homem deixou de ser um caçador-predador itinerante e estabeleceu-se em agrupamentos sedentarizados?

As organizações, hoje, são parte da sociedade dos homens. Enquanto essa sociedade se complexifica, o próprio homem vai criando novas organizações e novas formas de organização para responder às novas necessidades que surgem à medida que o mundo em que ele vive vai sendo descoberto e dominado.

O estudo das organizações busca compreender cada vez melhor seus constitutivos fundamentais porque é nessa compreensão que reside a melhoria da convivência humana e da qualidade de vida. As organizações se constituem em agentes coletivos, que ora influenciam, ora determinam, a vida dos agentes sociais coletivos e/ou individuais.

No complexo mundo atual, ninguém mais busca isoladamente a solução de problemas ou de conflitos sem a participação de uma ou de mais organizações que se entrelacem na sua origem, nos seus objetivos ou nos seus métodos de ação. Então, podemos dizer que o mundo contemporâneo é essencialmente complementar, isto é, o homem não é uma ilha!

Por isso, propomos a você que, antes de prosseguir, reflita sobre a quantidade de organizações a que cada um de nós recorre em nosso dia a dia para viver e conviver em sociedade. Depois dessa reflexão, siga para o próximo item desta Unidade, pois lá teremos a oportunidade de conversar sobre comportamento social e organizacional. Vamos lá?

COMPORTAMENTO SOCIAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para complementar esta Unidade, na qual expomos informações básicas sobre as características das organizações, apresentamos agora um item especial sobre o modo como as pessoas, ao longo do processo de socialização, vão elaborando seu comportamento do ponto de vista individual e da organização.

Para instigar sua leitura, vamos iniciar com uma pequena reflexão: homem ou mulher, quem dirige uma organização deverá ter sempre em mente que sua função principal é influenciar, coordenar e estar a frente das pessoas que pertencem a essa organização e que, de um modo ou de outro, ora mais ora menos, se expandem e interferem nos outros grupos formais e informais existentes e na própria sociedade. Para bem cumprir sua tarefa, você precisará conhecer as pessoas que fazem parte da organização e sua “rede social” para então examinar as causas que originam os seus comportamentos e os diversos processos pelos quais tais comportamentos se manifestam.

Rede social ou rede de papéis ou papel social é o comportamento apresentado pelas pessoas de acordo com as expectativas já estabelecidas pela sociedade para uma determinada função ou exercício profissional.

Podemos considerar que papel social é também o conjunto, relativamente numeroso, de diversos papéis que cada membro da sociedade desempenha, de modo relativamente independente, em seu dia a dia e/ou ao longo de sua vida. Dizemos “relativamente

independente” porque na sociedade moderna os papéis desempenhados por um indivíduo tendem a interferir e a influenciar no comportamento desse mesmo indivíduo, 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 esse acidente à luz da razão, podemos constatar 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. Por isso, não basta ao administrador atual saber apenas que um indivíduo é seu empregado, nem tampouco

Saiba mais

Rede de papéis

Se fizemos um mapa que incluía todos os papéis desempenhados por um indivíduo em um determinado período ou estágio de sua vida, identificando as pessoas com as quais, no desempenho de tais papéis, ele se relaciona, teremos descrito sua rede de papéis ou sua esfera de ação. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

contentar-se em saber que seu empregado é também pai, marido, religioso praticante, entre outras coisas. A preocupação moderna deverá levar em conta a rede de papéis desse indivíduo e sua grade de desempenho nos outros papéis vividos fora do âmbito exclusivo da organização, em outros segmentos sociais independentes da organização à qual está vinculado. Esses outros papéis do indivíduo também determinam respostas específicas e exigências próprias distintas das exigências da organização.

Para entender, observe as Figuras 5, 6, e 7, a seguir, que ilustram a evolução do entendimento administrativo em relação ao indivíduo. Em um primeiro momento (Figura 5), a Administração entendia quase que exclusivamente o papel de empregado como único na vida do indivíduo. Em um segundo momento (Figura 6), a rede é ampliada, mas ainda com limitações. Por último (Figura 7), a Administração busca considerar o indivíduo em sua rede inteira de papéis para que a intervenção que realiza sobre os membros da organização seja exitosa, isto é, satisfatória para os indivíduos e para a própria organização.

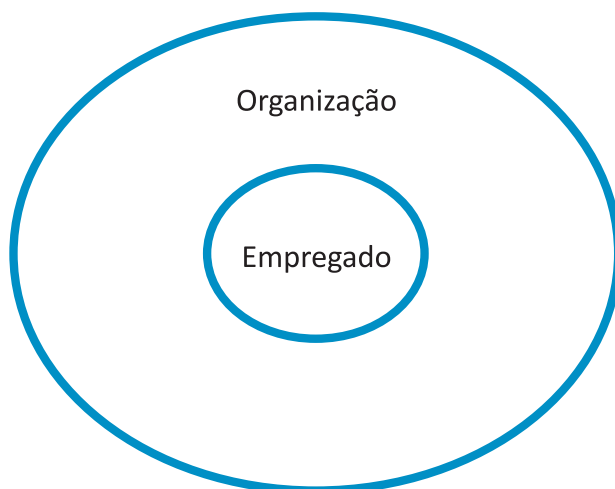


Figura 5: A organização e o empregado em seu “único” papel
 Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

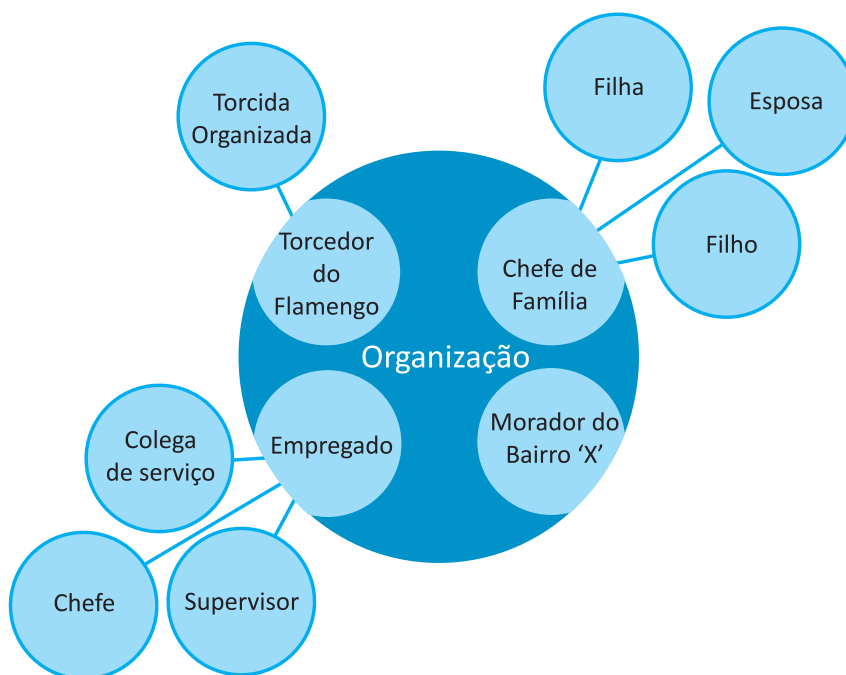


Figura 6: Outros papéis sociais vinculados ao papel de empregado
 Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

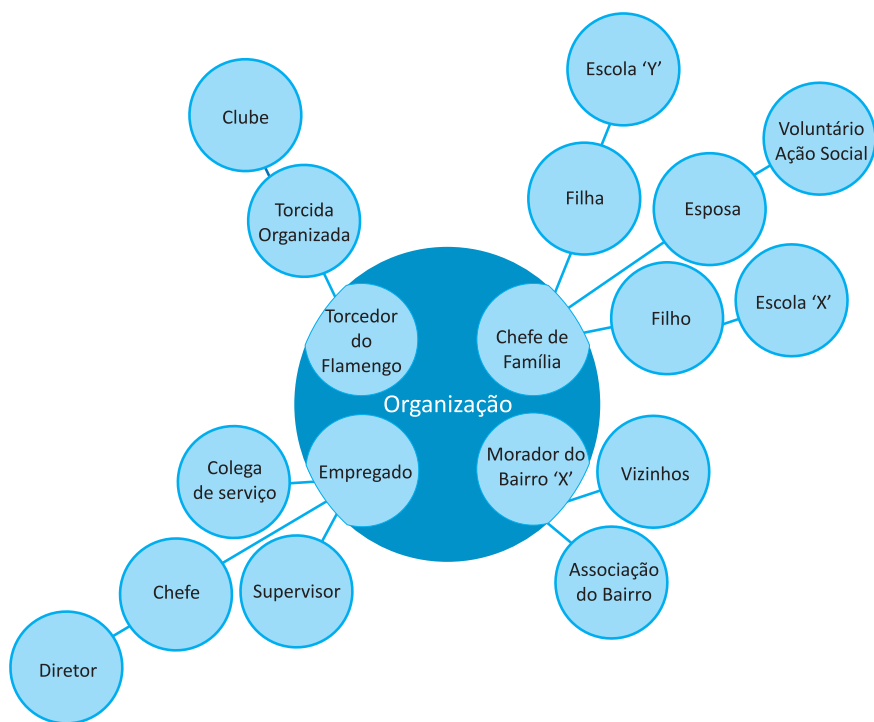


Figura 7: Outros papéis sociais vinculados a outros e todos se interligam

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

POSIÇÃO SOCIAL E *STATUS*

Os comportamentos que cada indivíduo desempenha ao longo de sua convivência são desempenhados diante de outros indivíduos em um processo de interação recíproca, que se produz quando as pessoas realizam juntas seus papéis sociais. Essa relação implica a expectativa de comportamentos já desenvolvidos.

Você já parou para pensar sobre quais são os papéis que você está desenvolvendo na sociedade onde vive e por que está desenvolvendo esses papéis?

É importante você saber que os papéis que desenvolvemos em nossa sociedade são resultantes de uma construção cultural.

Nas culturas matriarcais, por exemplo, a mãe desempenha o papel de maior autoridade na família. Nas sociedades patriarcais, o papel de maior autoridade é destinado ao pai. Em determinadas culturas, cabe às crianças apenas ouvir e obedecer aos adultos, em outras, elas participam ativamente das decisões familiares. Assim, os papéis de diferentes pessoas se encontram e são postos em ligação entre si e para cada um deles já há um modelo de comportamento que se espera seja 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 um **vendedor**, e assim por diante.

Na medida em 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 ocupar uma posição social: um vendedor ocupa uma boa posição social quando satisfaz plenamente as expectativas do comprador; um pai gozará de boa posição social se satisfizer as necessidades do filho e que tais comportamentos (desempenho) estejam de acordo com as expectativas esperadas pelo que o 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 e, conseqüentemente, o indivíduo que desempenha tais papéis, em uma medida maior ou menor, suprindo tais necessidades, ocupará uma posição social mais ou menos considerada.

Certo número de atributos acompanha sempre um exercício profissional. Os mais comuns em nossa sociedade são o prestígio, o tipo de trabalho, a liberdade de que se goza e o salário. Essas quatro variáveis tornam possível definir diversas posições na estrutura social e atribuir um escore, em função de combinações com esses quatro atributos, a cada uma das posições. Normalmente, na estrutura habitual de nossa sociedade, quanto mais interessante é o trabalho e quanto mais prestígio ele oferece, mais liberdade a pessoa tem e mais alto é o salário que recebe. Entretanto, há pessoas que aceitam um salário mais baixo, mas em compensação se beneficiam de mais prestígio; outras há que se submetem a realizar um trabalho pouco interessante, mas gozam de mais liberdade de horários ou recebem um salário mais elevado. Resumindo, todas as combinações entre esses quatro atributos são possíveis.

Como exemplo dessas afirmações, podemos examinar alguns papéis comuns em nosso meio social: tomemos o papel de médico. A valorização profissional está associada à manutenção do **status***. Há sociedades em que o professor ou o mestre é o profissional mais valorizado (é o caso do Tibet). A valorização não corresponde única e exclusivamente a uma posição mais ou menos significativa, mas às ideologias, às relações de poder, ao desenvolvimento de políticas públicas capazes de diminuir as desigualdades sociais. Na Europa, por exemplo, há profissionais da área de saúde que são tão valorizados quanto os eletricitistas, motoristas, etc., porque o poder aquisitivo entre eles não apresenta desigualdades.


***Status** – posição favorável na sociedade; consideração, prestígio, renome. Fonte: Houaiss (2009).

Podemos então dizer que o exercício da profissão confere status àquele que a desempenha?

Podemos sim, entretanto, se o desempenho de um determinado médico não satisfaz às 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 será correspondente ao *status* da profissão e, evidentemente, não gozará do prestígio que a profissão lhe reservaria, teoricamente. Nessa mesma proporção, o professor terá uma posição menos significativa do que a do médico, ele terá uma posição talvez mais prestigiada do que a do policial, o gari menos do que a do policial e, assim, sucessivamente, dependendo de quais necessidades estejam em mais evidência naquele contexto e da importância que o contexto atribui àquele exercício profissional.

Como consequência lógica desse fenômeno, as pessoas participantes de um conjunto social colocam em prática uma avaliação de desempenho dos papéis sociais: uma forma de reação positiva ou negativa pelo desempenho realizado. Essa reação pode ser **aprovativa ou positiva** porque o desempenho realizado correspondeu às expectativas do comportamento atribuído àquele papel e reprovativa ou negativa, que se externalizam por repulsa, castigos, multa, boicote, salários mais baixos etc., quando tais comportamentos não correspondem às expectativas ou a profissão não representa 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 pelas necessidades da organização, exceção feita a cargos – e a salários – ocupados por força de ligações familiares, nepotismo ou apadrinhamento. Em nossa sociedade, o desempenho dos papéis sociais, além de não ser somente uma resposta às necessidades que o conjunto social possui, é também 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 os médicos



Nesse caso, seriam os aplausos, a promoção, o prêmio, a promoção social, o reconhecimento, os salários etc.

tendem a vê-la sob o prisma de uma evolução biológica. Isso depende das influências e das trocas culturais que estabelecemos na sociedade. Por exemplo, pessoas que viajam muito e tem oportunidade de conhecer e interagir com variadas culturas poderão apresentar maior capacidade para compreender e lidar com a cultura do lugar onde habita.

Resumindo



Nesta Unidade, você conheceu algumas definições de organização, os seus elementos constitutivos, sua classificação – pública, privada e do terceiro setor –, as suas características e a sua importância na sociedade; entendendo-a como conjuntos de indivíduos ou grupos reconhecidos pela sociedade que tem unidade social, finalidades e objetivos próprios, interesses a realizar, valores a alcançar e uma hierarquia de comando que coordena ações do todo por meio de normas de conduta e por formas de relacionamentos delineadas de forma diferente para todos.

Pôde entender a importância assumida pelos relacionamentos informais e formais no constitutivo das organizações e, ao compreendê-la, pôde perceber como o comportamento das pessoas influencia e é influenciado pelo ambiente social no qual vivem e/ou pela organização na qual trabalham, pois o exercício dessa influência se dará sempre pela clareza das regras, das políticas e dos procedimentos, todos essenciais a estrutura organizacional, e que, sempre presentes no espírito dos membros, vão construir a identidade e o caráter da organização.

Você constatou, também, que é preciso conhecer as pessoas que fazem parte de uma organização e sua “rede social” para então examinar as causas que originam os seus comportamentos e os diversos processos pelos quais tais comportamentos se manifestam. Dessa forma, enquanto nossa sociedade se complexifica, vamos criando novas organizações e novas formas de organização para responder às novas necessidades surgidas à medida que o mundo em que vivemos vai sendo descoberto e dominado.



Atividades de aprendizagem

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos nesta Unidade realizando as atividades propostas, a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato em seu tutor.

1. A partir de sua experiência, faça uma lista de papéis sociais aos quais a sociedade atribui uma dada posição ou *status*. Em seguida, compare a posição desses papéis nessa sociedade com os mesmos papéis em outra sociedade. Justifique as diferenças.
2. Retome as características das organizações e identifique cada uma (sete, ao todo) atribuindo-lhe um grau de importância. Depois, descreva tais características a alguns colegas de trabalho e peça-lhes que atribuam um grau de importância a cada uma delas. Justifique as diferenças ou as igualdades de atribuição de importância.
3. Liste algumas características de uma organização do setor produtivo industrial e compare com as características de uma organização do setor público. Se você encontrar diferenças, justifique-as.
4. Os comportamentos das pessoas, isto é, seus modos, seu jeito de gesticular ou sua maneira de falar podem revelar sua posição social a um bom observador? Observe algumas pessoas a sua volta e tente identificar quais papéis elas desempenham.
5. O estabelecimento de relações amistosas entre chefia e funcionários é algo que causa impacto no desenvolvimento das atividades da organização ou independentemente do tipo de relação que se estabelece entre chefe e funcionários os objetivos de uma organização podem ser alcançados? Justifique sua resposta.

6. Examinando as relações existentes dentro da organização em que você trabalha, liste ao menos quatro tipos de relações frequentes que são favoráveis ao melhor desempenho e ao sucesso e outros quatro que se constituem em entraves. Faça um balanço, comparando-os e atribuindo-lhes valores (notas) e depois manifeste e justifique sua posição, expressando positiva ou negativamente sobre a qualidade do seu ambiente de trabalho.
7. Leia a reportagem *A Globalização dentro de casa* escrita por Fábio Steinberg, a seguir, publicada na revista *Exame*, em julho de 1998, e observe como as relações pessoas-organização são afetadas por outros sistemas dos quais essas mesmas pessoas participam (família, educação, tradições, economia etc.). Para seu estudo:
 - a) identifique as interferências familiares na administração da organização; e
 - b) construa um caso baseado em situações semelhantes que você tenha conhecido ou vivenciado.

A Globalização Dentro de Casa

Nem Manoel nem Antônio sabiam bem 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 as 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 inglês, a língua cada dia mais importante para os negócios da empresa. Sempre de péssimo humor, era conhecida pela forma malcriada com que atendia as pessoas.

*CEO – iniciais da expressão inglesa Chief Executive Office (Presidente Executivo da Companhia). Fonte: Lacombe (2004).

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 temperamento 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 o 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 pudesse ser afetada por problemas mundanos surgidos no trabalho.

Agora, responda as questões a seguir:

- a) O caso trata de relações de poder, de ideologia e de economia capitalista. Poderíamos considerar que a organização dos Pereira construiu seu patrimônio com base no nepotismo? Quais as implicações desse tipo de opção na tomada de decisões de uma organização? Justifique sua resposta.
- b) A posição ocupada por Antônio pode ser considerada de *status*? Ela foi alcançada em função de merecimento ou de indicação? Qual o impacto disso no comportamento dos funcionários da organização?
- c) E você, como resolveria o problema da demissão da Tia Alzira? Quais poderiam ser os impactos de sua decisão na organização?

UNIDADE 4

CONTEXTO SOCIAL, ADMINISTRAÇÃO E CULTURA DE ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Descrever o contexto no qual a organização está inserida, movimenta-se e desenvolve suas atividades;
- ▶ Listar os componentes imateriais que envolvem a própria organização; e
- ▶ Indicar procedimentos que permitam alterar para melhor o desempenho da organização e de seus membros.

CULTURA E ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

Até o momento, fizemos referência à sociedade usando o termo conjunto social, que, no início da Unidade 2, definimos como o conjunto de pessoas inseridas em um contexto com objetivos genéricos de sobrevivência e de convivência.

Nesta Unidade, vamos ver que todo conjunto social, seja ele constituído por pessoas que moram em um mesmo lugar, seja organizado pelo homem com propósitos definidos, como é o caso das organizações, está inserido em um contexto “aqui e agora” e que os comportamentos construídos por seus participantes – membros desse conjunto social – e a própria dinâmica do conjunto estão estreitamente vinculados a duas realidades: de um lado, o ambiente que chamaremos de contexto social e, de outro, os objetivos que esse mesmo conjunto social se propõe a realizar.

A partir de agora abordaremos o conceito de conjunto social de maneira concreta. Preparado? Então, mãos à obra!

Vamos entrar nesse ambiente social e, após descrevermos seu funcionamento, focaremos os conhecimentos sobre as organizações, pois este será o objeto de nossos estudos daqui para frente. A razão de tal proposta está no fato de que as organizações, assim como os grupos constituídos nas mais diferentes formas de interação social, tendem a retratar, de um modo ou de outro, a mesma sociedade na qual estão inseridos. Em outras palavras, organizações retratam com precisão, ora maior ora menor, as formas estáticas e dinâmicas do conjunto social e de seus membros. 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 se pode lidar com eles no sentido de transformá-los em elementos positivos que ajudem na melhoria da própria organização.

No final dos anos de 1970 e ao longo do toda a década de 1980, uma controvérsia bastante significativa tomou conta das discussões dos pesquisadores em administração: qual filosofia deveria ser mais importante para a organização manter seus bons resultados ou crescer ainda mais? Seria a estratégia de uma vantagem competitiva, filosofia que as organizações japonesas estavam levando ao extremo? Ou uma filosofia da excelência, que muitas organizações americanas adotaram e que lhes alimentava o vigor, o crescimento e a expansão mundo afora?

De fato, como se constatou depois, a controvérsia era falsa. Muito cedo, os consultores e pesquisadores das organizações se deram 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 se socializa de acordo com os padrões e os modelos que o ambiente, no qual está inserido, ensina-lhe. Assim, se o ambiente lhe ensina que competitividade ou excelência são os principais valores de um produto ou de um serviço, os resultados (os próprios produtos e/ou serviços) vão ser competitivos ou excelentes, de acordo com uma escala de importância da variável. E nesse caso, a própria organização tende a apresentar melhores resultados. Isso seria, portanto, um tema que se vincula com bastante propriedade aos temas da socialização e da cultura, dos quais trata a Sociologia.

Tais **axiomas*** sociológicos contidos no processo de socialização e expressos na cultura fizeram nascer o interesse dessa disciplina por parte dos teóricos da Administração e também dos “práticos”. Assim, os fatores culturais passaram a ter importância no trato das questões administrativas com a certeza de que tais fatores são constitutivos essenciais do processo de diferenciação das organizações bem-sucedidas.

***Axioma** – premissa considerada necessariamente evidente e verdadeira, originada, segundo a tradição racionalista de princípios inatos da consciência ou, segundo os empiristas, de generalizações da observação empírica. Fonte: Houaiss (2009).

Estava criada a variável cultura para a ciência da Administração. Esses estudos produziram resultados significativos na competitividade, na produtividade e na excelência das organizações. Iniciava-se, assim, em cada organização, a busca de pequenos sinais que evidenciassem e permitissem aos seus dirigentes e a todos os participantes da organização detectarem a existência de relações sociais e de traços culturais presentes no dia a dia. A partir dessa constatação e análise, a organização parte para uma intervenção que seja eficiente sobre seu presente e seu futuro.

Atualmente, esse é um dos temas mais evidentes frente ao processo de globalização que vivem as organizações: fusões e aquisições, novas implantações, **joint ventures***, incorporações; e levam em conta os complexos culturais dos países onde ocorrem tais fatos, no sentido de adequar a eficácia organizacional existente na origem com aquela que está presente nos locais onde a organização vai atuar. Espaço, tempo, tecnologia, 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, envolvendo milhares de membros, sejam elas pequenas, com número reduzido de participantes –, são formados ainda padrões de relacionamentos, uma vez que seus membros, ora com mais intensidade, ora com menos:

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

Isso quer dizer que as organizações também têm sua cultura formada ao longo de sua própria existência como unidade com vida própria dentro de uma sociedade. Inseridas dentro de um contexto mais amplo, as organizações constroem, ao longo de seu tempo e de sua vida, uma subcultura própria, que interfere nas manifestações de

***Joint venture** – figura jurídica originada da prática, cujo nome não tem equivalente em nossa língua, mas que pode ser entendida como contrato de colaboração empresarial. Ela corresponde a uma forma ou método de cooperação entre organizações independentes, denominado em outros países de sociedade entre sociedades, de filial comum, de associação de organizações etc. Fonte: <<http://tinyurl.com/25p5ya9>>. Acesso em: 29 ago. 2010.

seus membros de forma diferenciada, sobretudo, naqueles aspectos e naquelas relações que lhes são tipicamente próprias. Assim, o setor bancário, por exemplo, desenvolve entre seus membros a preocupação com a busca permanente do equilíbrio financeiro e do incremento patrimonial; as organizações do setor mecânico valorizam muito a questão dos tempos cronometrados; as associações literárias prezam, sobretudo, as expressões artísticas escritas, e assim por diante.

De todos os precedentes, podemos concluir:

- ▶ a cultura de uma sociedade interfere diretamente no modo como seus indivíduos encaram a realidade, aí entendida a convivência, o trabalho e a própria vida. O indivíduo, portanto, é fruto – não um fruto absoluto, pois aí estaríamos admitindo o determinismo cultural – desse conjunto extraordinariamente complexo que chamamos de cultura, ou seja, é preciso uma compreensão de cultura como partilha de significados, pois ela (a cultura) fornece os códigos a partir dos quais é construída a visão de mundo dos indivíduos, de suas percepções, de seus valores etc.;
- ▶ o indivíduo busca no trabalho 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. No mundo moderno, é o sucesso que posiciona as pessoas: esse sucesso se expressa de formas variadas, mas principalmente por meio do poder, do dinheiro, da carreira e do prestígio;
- ▶ na complexidade da vida moderna, as organizações constituem-se como um dos melhores locais para o homem firmar-se e posicionar-se perante seus semelhantes; e
- ▶ as organizações, tais quais os conjuntos sociais, também formam e constroem sua cultura; melhor seria dizermos que constroem sua própria subcultura, visto que seus objetivos são 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, enquanto dispõem de uma cultura própria, as organizações também devem

proporcionar aos indivíduos a possibilidade de serem reconhecidos e de se satisfazerem: trabalhar nessas organizações significa participar de um segundo processo de socialização a ser construído coerentemente sobre o primeiro. É preciso dizer que a socialização se processa no interior de diversas instâncias da sociedade, como a família, a escola, a religião e a própria vida no trabalho (ou as organizações nas quais se trabalha).

A esse complexo constituído de ideias e de outras abstrações, como objetivos, metas, valores, tecnologia, relações etc., presentes nos organizações públicas e privadas, é dado 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 sua própria “alma” e se expressa como uma bússola a orientar e a conduzir toda a organização para uma determinada direção, em busca da satisfação de seus membros por meio de bons resultados na sociedade em que está inserida ou para a qual destina seus produtos.

Assim, essa realidade nos leva à formulação de algumas perguntas cujas respostas vão esclarecer um pouco mais o papel das organizações em nossa sociedade:

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

As respostas a essas e a outras tantas perguntas dessa natureza nos levam ao estudo do que chamaremos **contexto social**, e os elementos subjacentes apontados anteriormente – pessoas e

***Conjunto ideológico** – sistema de ideias, de valores, de instrumentos tecnológicos e de formas de relação que dão fundamento a uma política organizacional adotada por uma organização pública ou privada, um partido político. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

***Conduta** – manifestação de comportamento de um indivíduo. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

organização, análise de suas interações etc. – deverão funcionar como uma espécie de lente pela qual se passará a observar não apenas a sociedade ou um dado conjunto social, mas especificamente as organizações que são o objeto de nosso interesse imediato.

CONTEXTO SOCIAL

Você teve oportunidade de observar que um texto é uma trama de letras que forma um tecido de palavras, que, juntas e em certa ordem, mostram um significado que se traduz pela descrição de ideias, de emoções e de pensamentos do mundo interior de cada um, de situações, de acontecimentos e de toda sorte de informações do mundo material? Pois bem, quando falamos de **contexto*** social, estamos fazendo referência a todo tecido constituído de relações sociais, de papéis, de condutas e de comportamentos e de toda sorte de processos dinâmicos construídos pelos participantes de uma sociedade. Logo, os membros de uma sociedade criam e formam um entrelaçamento extremamente complexo, composto basicamente daqueles elementos analíticos descritos nas Unidades anteriores.

Atendendo à análise de interesse do tema que estamos desenvolvendo e, obedecendo a uma sequência de causa-efeito, podemos dizer que os elementos desse tecido social formam-se a partir, normalmente, da definição de um ou de mais **objetivos** que se entrelaçam com:

- ▶ os valores existentes referenciados;
- ▶ as tecnologias disponíveis; e
- ▶ as estruturas de relacionamento entre os membros.

Para entendermos melhor essa discussão, vamos analisar cada um desses elementos.

***Contexto** – palavra originada da composição: *com* – do latim *cum*, que significa junto de, em companhia de – e *texto* – do latim *textum*, *texere*, que quer dizer tecido, trama, entrelaçamento. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

OBJETIVO

Como vimos na Unidade 3, uma organização praticamente se define pelo que pretende realizar com as pessoas que nela trabalham ou dela participam. Quando falamos assim, estamos nos referindo aos objetivos da organização. Eles devem estar tão inscritos na **constituição da organização** e na mente das pessoas que dela fazem parte, que se constituem praticamente em sua pedra fundamental e são a base de seu desenvolvimento. Por isso, definimos **objetivo** como algo que a organização (ou o indivíduo) se esforça por conseguir quando lhe falta, por manter quando já o possui ou afastar-se quando lhe é aversivo (BERNARDES; MARCONDES, 1999, p. 167).

Veremos isso um pouco mais adiante.



VALORES

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

Valor pode ser definido como um modo de ser ou de agir que uma pessoa ou uma coletividade reconhece como ideal e que torna desejáveis os objetos ou as condutas e os comportamentos nos quais esse modo se concretiza ou se exprime.

Assim, podemos dizer que o valor se inscreve de modo duplo na realidade: de um lado, ele se apresenta como um ideal que chama

à adesão ou convida ao respeito e de outro lado, ele se manifesta nas coisas ou nos comportamentos que o expressam de modo concreto ou, mais exatamente, de modo simbólico (ROCHER, 1968). No primeiro caso – convite à adesão e/ou ao respeito –, temos os valores das virtudes (honestidade), dos comportamentos aprovados (fazer o bem), das atitudes louváveis (doações para os que sofrem). No segundo caso – expressão simbólica de valor –, temos os bens concretos, como dinheiro, casa, automóvel, roupa etc. Logo, perceba que os valores, ainda que sejam tratados em um plano ideal, têm a mesma objetividade que as coisas concretas.

TECNOLOGIA

Ao propormos objetivos, construímos ideal e/ou concretamente aquilo que nos permite alcançá-los. Da mesma forma, também os valores nos empurram para a construção de meios que nos possibilitem trazer aquelas construções ideais para a concretude do aqui e agora. Como vimos na Unidade 1, a esses meios damos o nome de **tecnologia**.

Assim, tecnologia designa concomitantemente:

- ▶ os resultados obtidos (bens e serviços prestados);
- ▶ os processos utilizados (manuais, mecânicos, automatizados); e
- ▶ os insumos necessários (máquinas, mão de obra, conhecimentos, habilidades dos executivos, dinheiro e até tempo).

Para você entender melhor, vamos fazer uma análise dos primórdios da história, quando o homem passou a dominar o fogo. Ele teve sua vida relativamente alterada: descobriu que esse elemento natural facilitava a sua vida (alimentação) e ainda espantava animais (o que lhe permitia a melhoria de sobrevivência). Da mesma forma, quando um satélite fotografa um fenômeno meteorológico –

massas polares, chuvas, furacões etc. –, há alterações nas relações estabelecidas em um dado contexto social, normalmente para melhorar a convivência. Essa melhor convivência pode ser traduzida de muitas formas: prevenção de acidentes, aumento de produção e/ou produtividade, correção de direção etc.

Quando uma tecnologia realmente produz os resultados esperados, pode causar 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 e muitas vezes atribuídos à ira divina. A partir do momento em que a ciência, munida de uma instrumentação tecnológica (meios) mais apurada, passou a conhecer fenômenos naturais com mais propriedade, a identificá-los em suas causas, a prever e a anunciar sua “conduta”, as relações nessa mesma sociedade dos homens passaram a apresentar mudanças, algumas significativas, outras nem tanto.

As previsões meteorológicas já permitem ações preventivas não apenas de proteção à vida das pessoas como também de técnicas construtivas diferenciadas. Há pouco mais de 20 anos, quase todas as nossas cidades tinham suas salas de cinema concentrando bom número de pessoas em suas sessões. O videocassete e, hoje, o DVD esvaziaram essas salas. Hoje, salas de cinema se constituem em valor agregado dos centros comerciais. O que vemos hoje é que as relações entre os membros de um contexto social e do próprio universo social, englobam, com maior ou com menor intensidade, todos os países e estão se modificando continuamente.

Dessa forma, podemos agora corrigir a afirmação clássica, que vimos na Unidade 1, de que as relações sociais tendem a ser permanentes: quanto mais um conjunto social recebe aportes tecnológicos ou sofre mudanças de valores ou altera seus objetivos,

menos permanentes se tornam as formas e os modelos de relações sociais estabelecidas.

Estamos em uma era de mudanças permanentes, na qual o denominador comum de todas essas mudanças é o fato de que elas constituem o produto de uma aceleração muito grande da ciência, com aplicações tecnológicas quase que imediatas, a qual chamamos de revolução científico-tecnológica. É a mudança que preside o tempo presente e presidirá também o futuro de nosso século. Nestes tempos, o conhecimento será um fator determinante: estamos também na **era do conhecimento**, como podemos observar na Figura 8.

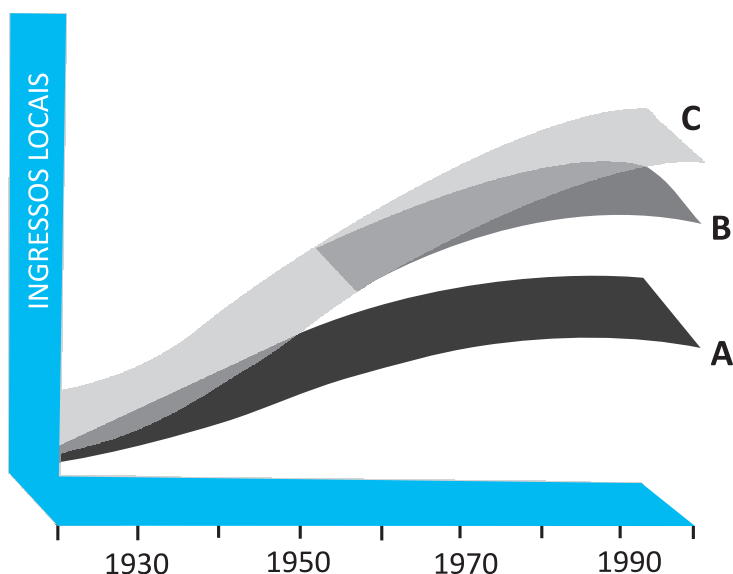


Figura 8: Evolução da participação das tecnologias na formação do Produto Interno Bruto (PIB) dos países da OCDE

Fonte: Adaptada de Salat (1984)

Examinando o crescimento dos países industrializados, verificamos uma diferença entre os diversos setores econômicos em função de sua participação na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Tais diferenças podem ser identificadas no desenvolvimento dos países que compõem a **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**, a partir de seu surgimento nas diferentes “ondas tecnológicas”. Assim, o subsetor A agrupa indústrias de base: cimento, aço, química, vidro, metal, têxtil, automobilística, eletrodoméstica, construção civil e alimentação. O subsetor B inclui

Conheça os países que compõem a OCDE acessando <http://www.oecd.org/countrieslist/0,3351,en_33873108_33844430_1_1_1_1_1,00.html>.

hardware de informática, eletrônica, telecomunicações, química farmacêutica, serviços em geral (turismo, finanças, *marketing*), aviação comercial e armamentos. O subsetor C compreende os setores industriais de informática avançada (aplicações gráficas e engenharia computacional), de armamentos sofisticados, de robótica e de indústrias baseadas em tecnologia avançada.

O subsetor **A** alavancou o desenvolvimento econômico desses países proporcionando crescimento de renda e emprego até sua maturação no fim dos anos de 1950. O subsetor **B**, que teve início depois da grande depressão dos anos de 1930, tomou a vez, proporcionando um crescimento significativo de postos de trabalho durante os anos de 1960 e de 1970, quando, então, deu-se início a uma nova crise. O subsetor **C** é, hoje, o que mais proporciona crescimento e renda (SALAT, 1984).

ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO

Na Unidade 1, vimos que o homem está constantemente buscando satisfações para as necessidades que vão se apresentando ao longo de sua vida e que, quando encontra meios de satisfazer uma delas, ele constrói um modelo de relação que chamamos de paradigma.

Ao desenvolver uma extensa rede das mais diversas relações para poder conviver e sobreviver, o homem está realizando uma construção social que passaremos a chamar de estrutura social ou **estrutura de relações**. Assim, quando falamos de estrutura de relações fazemos referência ao conjunto de formas e de modos que envolvem a relação social que estudamos na Unidade 1.

O termo estrutura social ou **estrutura de relações*** se presta a muitas definições e interpretações. Na definição clássica de Radcliffe-Brown (*apud* ROCHER, p. 180) “[...] estrutura social é a rede de relações sociais realmente existentes”. Enquanto a forma concreta, as partes, no caso dessa definição, podem sofrer alterações, a disposição geral de como acontecem as relações sociais tende a permanecer estável, invariável e constante por muito mais tempo do que as partes propriamente ditas.

Em uma organização – privada, pública, não governamental etc. – o fato de mudar um diretor não altera de modo significativo a rede de relações já existentes, a menos que esse novo diretor imprima novos objetivos, valores, disponibilidade de recursos ou um conjunto novo de meios e métodos de trabalho (tecnologia) a esse circuito de relações.

Entretanto, é importante você observar que não estamos dizendo que a estrutura das relações não se altera: ela se altera sim, de modo lento e gradual. Quanto mais são alterados os objetivos ou os valores ou os recursos disponíveis ou a tecnologia, mais as estruturas de relacionamento tendem a se modificar.

*Estrutura de relações

– pode ser considerada como a disposição ordenada das partes de um todo, disposição essa que é considerada como relativamente invariável enquanto as partes são variáveis.
 Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Veja, por exemplo, como se modificou o fenômeno da aprendizagem: há uns 50 anos, o único jeito de aprender a ler, a escrever e a adquirir conhecimentos sistematicamente era frequentando a escola; à medida que se foi atribuindo importância à alfabetização e à escolaridade (valores) e os recursos se tornaram mais disponíveis (tecnologias de comunicação), foram modificados completamente a forma e o modo de como se aprende e o ensino a distância no qual você está inscrito é um bom exemplo dessas alterações ocorridas nas estruturas de relacionamento.

Raramente, as alterações nas estruturas de relações são bruscas e, quando acontecem, caracterizam o que chamamos de revolução, deixando o contexto social em um estado de equilíbrio precário que toma bastante tempo para ser restabelecido.

É considerada revolução, no sentido de alterações nas estruturas de relação sob o ponto de vista político, o caso de Cuba, com a tomada do poder por Fidel Castro em 1959, ou o caso do Iran, com a queda do Xá e a ascensão dos aiatolás em 1979. Nesses dois casos, a mudança brusca no conjunto de relações políticas alterou profundamente toda a estrutura de relações sociais existentes naquelas sociedades. Para você verificar tal revolução sob um ponto de vista mais restrito, observe como uma família se modifica quando um dos membros, sobretudo, se este é o chefe de família, morre ou quando o casal se separa.

Estrutura de relações é, portanto, uma referência direta de comportamento; é como as pessoas agem habitualmente; é como elas conduzem sua própria vida no dia a dia.

A esse respeito, convém esclarecermos que o homem apenas muda sua maneira de agir quando um “novo modo” lhe permite alcançar a mesma coisa (suprimento) ou até mais do que o necessário, com menos esforço.

A alteração do modo ou a forma de estabelecer uma relação é baseada no fator “comodidade”: uma nova tecnologia somente

será adotada caso proporcione menos esforço ou o mesmo esforço com uma resposta maior ou melhor. Entretanto, a tecnologia não é o único fator de mudanças estruturais. No caso de organizações, há aspectos políticos e culturais que devem ser levados em conta quando consideradas as mudanças estruturais. Para verificarmos isso, no aspecto político, relembremos os casos citados anteriormente de Cuba e do Iran: mesmo não havendo introdução de novas tecnologias, as mudanças estruturais aconteceram e alteraram significativamente todo o sistema de relações daquelas sociedades.

No caso de pessoas, o risco iminente de um perigo ou mesmo de morte faz com que o homem altere profundamente seu modo de vida e seu comportamento. Evidentemente, a questão econômica da “nova” tecnologia deverá ser levada em conta quando de sua adoção por parte da sociedade ou das pessoas. Entretanto, com a produção em economia de escala, computada a relação custo/benefício, a adoção dessa “nova” tecnologia é apenas uma questão de tempo.

No que diz respeito ao comportamento das pessoas, Hersey e Blanchard (1986) ilustram muito bem essa questão já no primeiro capítulo de seu livro, conforme podemos ver na Figura 9, ao mencionarem a relação entre o tempo e o grau de dificuldade de cada um desses níveis de mudança quando não entra em jogo o fator coerção ou outra forma de dominação.

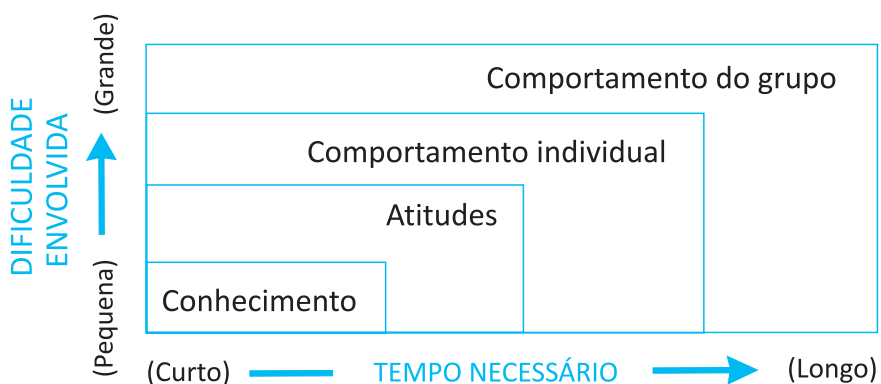


Figura 9: Tempo e grau de dificuldade para mudanças

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 3)

No capítulo 12 do livro *Psicologia para Administradores*, Hersey e Blanchard (1986) discorrem com mais propriedade sobre o planejamento e a implantação de mudanças nas organizações.

***Atitude** – é a predisposição de um indivíduo para responder ou para agir de modo próprio ou característico sobre determinada relação e/ou situação. Ou seja, é uma tendência de resposta que resulta da cultura existente em um dado contexto social ou de aprendizagem. Fonte: <<http://tinyurl.com/334962u>>. Acesso em: 28 set. 2010.

***Resultado** – busca de eficiência, alteração de formas de relação, implantação de novas tecnologias etc. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

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

Podemos afirmar que a alteração de uma estrutura de relações depende muito da introdução de uma nova tecnologia, mas não exclusivamente. As mudanças também e muitas vezes estão vinculadas aos parâmetros de proposições ideais (valores) que, como vimos, são demarcações para a conquista de objetivos traçados.

É por essa razão de dependência mútua que os elementos que estão presentes em todo contexto social são mencionados em ordem de causa/efeito. Isso quer dizer que para alterar **resultados*** em qualquer contexto social, instituição, organização, família etc., a ordem de intervenção é de fundamental importância.

Uma frase do filósofo do Império Romano, Lúcio Aneu Sêneca, diz “Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde quer ir”. Logo, em qualquer organização, se não existir clareza do que se pretende, certamente os valores se confundem, 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 finais obtidos não serão os melhores.

Quando essas etapas são sistematizadas para intervenção, criamos um modelo de análise do **contexto social**, e isso nos permite verificar que tais etapas estão intimamente conectadas umas as 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. Observe a Figura 10 que ilustra o processo.

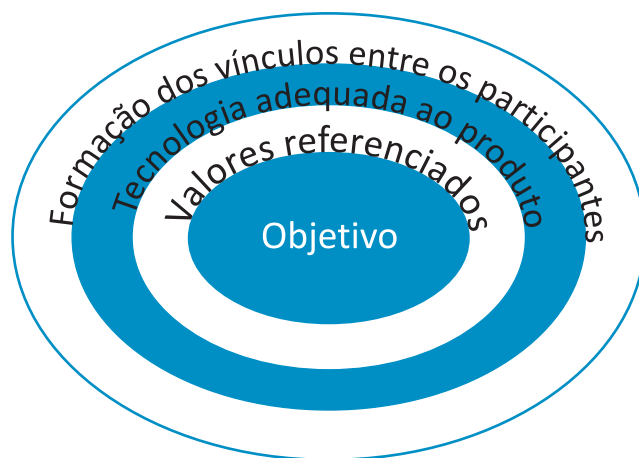


Figura 10: Modelo de análise do contexto social

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

A mudança de um contexto social, seja de uma organização, seja de uma comunidade, deve conjugar os processos da Figura 9, tendo o(s) objetivo(s) como ponto de partida.

Além dos aspectos enumerados anteriormente 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:

- ▶ **Tempo:** aqui entendido como a época em que a formulação dos componentes do contexto social ocorre. Assim, uma organização poderá ser vista e considerada em um tempo atual ou em seu passado ou projetada para o futuro. De qualquer maneira, a variável “tempo” está sempre presente na análise do que chamamos de contexto social.
- ▶ **Espaço:** aqui denominado como a localização geográfica na qual está inserida a organização. Ainda que a globalização se estenda mundo afora derrubando fronteiras e limites geográficos, não há como negar que a organização, aqui e agora, ainda manifeste uma dependência muito estreita e forte do local onde está inserida e das pessoas que vivem ou habitam nesse local. São por demais conhecidos os casos de organizações que se instalam em outros locais e que, nos primeiros tempos de sua nova sede, dificilmente conseguem a *performance* que tinham no antigo local.

Isso porque, querendo ou não, os espaços geográficos e as pessoas que nele habitam têm interferências diretas na organização e a alteração que se sucede obedece a uma sequência de pequenos passos até a sua completude.

- ▶ **Disponibilidade de recursos:** dispor ou não dispor de recursos de qualquer natureza – naturais, financeiros, tecnológicos etc. – para facilitar a convivência, a sobrevivência ou o trabalho realizado representa um aspecto fundamental na análise de qualquer organização humana.
- ▶ **Massa crítica:** diz respeito à capacidade de voltar-se para o que já está feito no sentido de repensá-lo para fazê-lo melhor, essa é uma das variáveis que deve ser levada em conta quando da análise de um contexto social. Podemos dizer que massa crítica é um sinônimo de desenvolvimento de informação e de conhecimento. Muitas vezes, quando as organizações existentes em um dado contexto desenvolvem suas capacidades críticas, toda a sociedade pode aproveitar-se dessa capacidade. Nesse sentido, serve de ilustração o caso japonês: sem dispor de recursos naturais, o japonês desenvolveu uma afinada capacidade crítica capaz de criar tecnologias que lhe permitissem absorver de outros países os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência, constituindo uma economia de primeira grandeza.

Portanto, analisar um contexto social para melhor compreendê-lo e nele intervir, significa discernir cada um dos aspectos de sua composição e estabelecer as relações que cada um desses aspectos, tanto isoladamente quanto 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 organizações se constituem em objeto de estudos. Compreender a organização para nela intervir requer o uso dos mesmos instrumentos de análise listados anteriormente: a organização como produto da mente humana tende a ser e a manifestar-se da mesma forma que as pessoas que nela trabalham.

Assim, para compreendermos a organização e nela intervirmos com eficiência, precisamos levar sempre em consideração os mesmos

critérios construídos 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...
- ▶ os **valores** que orientem as ações para a busca e a consecução dos objetivos fixados, utilizando-se de uma dada...
- ▶ a **tecnologia**. A interação entre objetivos, valores e tecnologia tende a formar modelos de troca – paradigmas – que se cristalizam em...
- ▶ as **estruturas de relações** relativamente invariáveis, ainda que constituídas de partes variáveis.

E não para por aí. Esses elementos sofrem ainda a ação do:

- ▶ **tempo**: quanto mais tempo qualquer um dos componentes anteriores permanece atuando, mais difícil se torna a intervenção de alteração;
- ▶ **espaço**: quanto mais o ambiente favorece um determinado tipo de relação, mais essa relação se enraíza nas formas e nos modelos de trocas que as pessoas utilizam.
- ▶ **disponibilidade de recursos**: a abundância de recursos tende a levar as pessoas à acomodação, enquanto a escassez incita a criatividade para a superação da dificuldade; e
- ▶ **massa crítica**: sem compor informações e desenvolver conhecimentos, a abundância de recursos pode não significar nada. E, se esse fator se inscreve em um ambiente sem dificuldades, podemos, com certeza, considerar que a organização estará sendo levada à acomodação.

Quando aplicamos esses princípios às organizações públicas, precisamos acrescentar que há uma estreita relação de dependência entre eles e os ordenamentos político-jurídicos da constituição e da existência da organização. Por isso, as intervenções que nelas se realizam se tornam mais complexas e, evidentemente, vão exigir maior cuidado no que diz respeito a esses constitutivos que fazem parte do contexto social.

Para completar, podemos dizer que o contexto social, seja ele de uma organização ou família, será sempre visto como um quadro cuja composição e trama está limitada e emoldurada por seus componentes. Esse conjunto de componentes indica que não há um modelo padrão de organização, isto é, que não há um meio único, uma receita padrão, de organizar tais componentes. Pelo contrário, tais fatores vão desenhar uma organização com personalidade própria e única e todo modelo deve criar uma estrutura adequada e ajustada aos meios contingenciais disponíveis, no momento de sua formação ou ao longo do caminho, de interações que percorrem sua existência.

Assim, as influências desses elementos como fatores individualizantes da organização nos permitem concluir que:

***Estratégia** – termo derivado do grego *strateghía*, se referia à 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 ser(em) utilizada(s) na(s) batalha(s). Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

- ▶ não existe forma única e universal de organização (tal como a realidade faz ver que não existe modelo único de família, de bairro, de cidade etc.);
- ▶ elementos contingenciais, como os apontados (objetivos, valores etc.) interferem na forma mais apropriada de organização; e
- ▶ a estrutura de relações se estabelece a partir dessa individualização, isto é, tem um caráter operacional em relação à **estratégia***.

Desde que a competitividade (guerra de preços, qualidade, *design*, ponto de venda, garantias, serviços pós-venda, *marketing* etc.) começou a ser instalada no mercado, por similitude, aos poucos foi se adotando o termo “estratégia” para a política da organização e para o seu principal diretor encarregado de definir as propostas a serem levadas adiante pelo diretor executivo – Chief Executive Office (CEO) – as quais a organização constrói para sua sobrevivência e sua convivência.

Nossa última observação esclarece que a estrutura de relações se constitui em uma das maneiras, talvez a principal, de a organização alcançar e concretizar seus objetivos. Os objetivos derivam de estratégias da organização, por isso é necessário que estratégia e estrutura se interliguem.

É importante você observar que uma alteração na estratégia significará necessariamente uma alteração na estrutura e vice-versa:


quando se altera a estrutura, seja por intervenção direta, seja por **processos participativos**, certamente a estratégia organizacional sofrerá alterações.

Alfred Chandler (1918–2007), professor de Administração e de História Econômica em Harvard, a partir de suas investigações históricas, concluiu em seu livro *Estratégia e estrutura*, publicado em 1962, que não existe uma fórmula única de construir uma organização. A partir de uma análise histórica das grandes corporações americanas, Chandler (1962 *apud* FERREIRA, 1996) conduziu suas investigações no sentido de buscar a relação estreita entre estratégia empresarial e estrutura organizacional e verificou 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 de que a estratégia de uma linha de produtos e/ou serviços está normalmente associada a estruturas simples; posteriormente, com um planejamento estratégico de diversificação de produtos/serviços ou de novas exigências do mercado, os administradores tiveram de repensar e de criar espaços para estruturas mais elaboradas e com alto grau de formalização.

Assim, não fazia sentido – como não faz até hoje – iniciarmos o desenho de uma organização pela sua estrutura, e sim pelos objetivos que queremos atingir para somente depois de claramente expressos e tecnologicamente definidos tais objetivos construirmos a própria estrutura.

O esclarecimento dessas noções de estratégia e de 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.

Agora, pare e reflita: quais os possíveis ganhos para uma organização que baseia suas ações nesse conhecimento construído por Chandler (1962, apud FERREIRA, 1996)?



Você verá mais sobre processos de mudança participativa e de mudança diretiva na disciplina de *Planejamento Estratégico*. Para um estudo mais detalhado da história da evolução das ideias sobre estratégia e sobre estrutura da organização, acesse <<http://tinyurl.com/3a43r73>>.

Esse ganho diz respeito à percepção, por exemplo, uma estratégia para a inovação de um produto ou de um serviço requer uma estrutura organizacional própria e diferenciada da estrutura construída para a diminuição de custos.

Enquanto a primeira (inovação) requer uma estrutura simples e flexível, com muita informação sobre o produto, aberta a críticas e reduzida formalização de tarefas, a segunda (diminuição de custos) requer um volume de informações internas da própria organização, uma equipe muito bem estruturada na eficiência e na estabilidade, além de relações muito mais mecanicistas (números de custos, balanços, endividamento, giro de estoques etc.)

Nas organizações que buscam eficiência, a estrutura das relações que se estabelece entre os membros é uma função da estratégia de mercado ou de prestação de serviços 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 Figura 11 ilustra a moldura a que uma organização está circunscrita: objetivo(s), valor(es), tecnologia, estrutura de relações, tempo, espaço, disponibilidade de recursos e massa crítica.



Figura 11: Enquadramento da organização no contexto social

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Qualquer organização, para a melhoria contínua de desempenho, deve ser enquadrada pela descrição e pela análise dos elementos do contexto social no qual está inserida. Perceba, portanto, que qualquer alteração em um dos componentes exige que o outro componente se altere para que o equilíbrio social seja mantido.

Complementando...

Amplie seu conhecimento sobre vantagem competitiva lendo os livros indicados a seguir:

- 📌 *In search of Excellence*, traduzido no Brasil com o título *Vencendo a crise*, de Thomas Peters e Robert Watermann. Essa obra traz um apelo momentâneo de *marketing*, uma vez que na ocasião o País vivia uma grave crise (petróleo, inflação, regime político etc.).
- 📌 *O fator renovação: como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva*, de Robert Watermann.

Resumindo



Chegamos ao final da Unidade 4. Esperamos que você tenha entendido que toda e qualquer organização se movimenta dentro de uma trama de relações normalmente complexa entre seus membros, de seus membros com o meio ambiente na qual ela e eles estão inseridos, ao mesmo tempo em que desempenham seu trabalho sem perder de vista um conjunto de elementos que lhe dá sustentação e vida e que faz parte da sociedade; e que toda essa trama de relações existe em um sistema de equilíbrio relativamente estável. Você deve, no entanto, levar em conta que qualquer alteração de um dos elementos que cercam a organização (objetivos, valores, tecnologia, espaço, etc.) tende a interferir na própria organização, com mais ou menos intensidade. Se o administrador não estiver atento a tais mudanças, certamente seu trabalho ou os objetivos da organização em que ele trabalha serão afetados negativamente.

Decorre desse contexto que o conhecimento, a formação das pessoas no trabalho, o exame permanente dos meios tecnológicos empregados e a avaliação constante dos objetivos estabelecidos são fundamentais para a melhoria da qualidade de vida não apenas dos que trabalham na organização como também daqueles para os quais a organização, em sua totalidade, trabalha.



Atividades de aprendizagem

Agora, vamos conferir se você está acompanhando tudo até aqui! Procure resolver as atividades propostas e as encaminhe ao seu tutor por meio do AVEA. Caso tenha ficado alguma dúvida, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não bem entendidos ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor.

1. Faça uma pesquisa sobre avanços tecnológicos e produtividade agrícola, reportando-se desde a agricultura primitiva até o moderno agronegócio e anote como as tecnologias alteraram não somente o campo como também as cidades.
2. Considere a organização em que você trabalha e descreva seus componentes (todos, desde objetivos até massa crítica etc.) ao longo de certo tempo, fazendo um breve comentário (algumas linhas apenas) sobre cada um deles. Relate e justifique as mudanças ocorridas.
3. A partir do domínio do fogo e da invenção da roda, relacione pelo menos cinco novas tecnologias e suas conseqüentes alterações no contexto social à época em que essa tecnologia surgiu.
4. Faça um mapa da estrutura de funcionamento da organização em que você trabalha (uma parte apenas) ou de uma/outra organização pública. Para tal, lembre-se do conceito de estrutura: o trabalho continuará sendo feito do mesmo modo, independentemente das pessoas que hoje o estão executando na organização.
5. Liste os objetivos, os valores e os instrumentos tecnológicos utilizados pela organização em que você trabalha e tente avaliar se tais componentes representam efetivamente uma seqüência lógica. Se não há identificação lógica entre eles, busque sinalizar os entraves.

UNIDADE 5

CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: CARACTERÍSTICAS, CLASSIFICAÇÃO E INTERVENÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar o que é propriamente uma cultura de organização;
- ▶ Listar as características e variáveis inerentes à cultura da organização e como estas estão intimamente ligadas ao contexto social; e
- ▶ Realizar o exame e a análise para implantação de mudanças.

CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: UM POUCO DA HISTÓRIA

Caro estudante,

Temos tido a oportunidade de observar que estamos vivendo em um mundo em contínuo desenvolvimento e mudança. Nesta Unidade, você vai ver como uma organização pública ou uma organização privada ou uma família ou um grupo com certa permanência no tempo, está sempre propenso a construir um conjunto de relações, de significados e de procedimentos que se constituirão em uma cultura aceita por todos os seus membros e que tem características próprias. Tal fenômeno, chamamos de **cultura de organização**.

Assinalamos que para realizarmos a implantação de mudanças necessárias à melhoria da qualidade de vida das pessoas e dos serviços, necessitamos examinar e analisar essas características e variáveis à luz dos objetivos traçados e dos valores propostos pela administração da organização.

As organizações devem sempre estar alertas diante de processos que acontecem no contexto social. Para tanto, deverão conhecer sua própria cultura e os traços que as caracterizam e dos quais elas mesmas se revestem para poderem processar as mudanças, como as relacionadas à tecnologia e que alteram constantemente as formas e os modos de relação, que se fazem permanentemente necessárias à sua sobrevivência e ao seu sucesso.

Leia com atenção esta Unidade e realize as atividades que estão indicadas ao seu final. Em caso de dúvida, conte conosco, pois estamos aqui para auxiliar você neste processo de construção do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades que caracterizarão seu novo perfil profissional ao final deste curso. Vamos lá?

Saiba mais Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Engenheiro mecânico estadunidense. É considerado o “Pai da Administração Científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de organizações, sobretudo na racionalização de tempos e de movimentos na manufatura industrial. Seu foco era a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

**Elton Mayo (1880-1949)**

Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric, em Chicago. O principal objetivo das experiências era a exploração das ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Mayo concluiu com esse estudo que o fator humano deveria ser recuperado, em uma época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: <<http://tinyurl.com/2gxhsz8>>. Acesso em: 29 set. 2010.



O conjunto de ideias, de paradigmas, de intenções, de metas, de valores, de tecnologia, de relações etc. que se faz presente, ora com mais intensidade, ora com sinais sutis e menos evidentes, nos ambientes de uma organização, constrói quase que naturalmente uma microssociedade que apresenta as mesmas características de socialização e de formação cultural de uma comunidade ou de um povo.

Foi há pouco mais de 50 anos que pesquisadores e estudiosos da eficiência empresarial deram-se conta dessa realidade. Desde os tempos de [Taylor](#), a questão eficiência e produtividade estava centrada nos equipamentos, na tecnologia e no treinamento das pessoas. O referencial taylorista conduziu o processo administrativo para procedimentos clássicos altamente recomendados, mas que hoje, com a automação e a robótica, são considerados obsoletos.

A partir da Escola de Relações Humanas, década de 1930, o ambiente empresarial passou a ser objeto de estudos mais específicos, ou seja, de estudos dos grupos e das lideranças. [Mayo](#) e sua equipe

conduziram uma longa pesquisa na fábrica da General Electric, em Hawthorne/Chicago, buscando resolver uma série de problemas. Ao final, ainda que os métodos e as técnicas de produção fossem os mesmos, eles chegaram à conclusão de que a integração social dos empregados, o reconhecimento e a aprovação social, os grupos informais que se formavam e os aspectos emocionais dos empregados definiam com muito mais propriedade o resultado do trabalho do que simplesmente os métodos mecanicistas

A partir dessa pesquisa, surgiu a preocupação em construir conhecimentos sobre indivíduos e grupos dentro da organização, preocupação essa que atravessou quase três décadas após a Segunda Guerra Mundial.

As inúmeras pesquisas posteriores possibilitaram o conhecimento de que as organizações, com seus objetivos, valores, tecnologia, pessoas, etc. formavam um contexto social quase independente, com características próprias e quase exclusivas, ou seja, que elas, ao longo do tempo e do espaço, construíam cultura própria: a **cultura da organização**.


A cultura da organização foi realmente tomada como tema de preocupações e de estudos no final dos anos de 1970, conhecendo amplo desenvolvimento nos anos de 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.

A percepção obtida por métodos indiretos fazia aumentar a crença generalizada – porém, ainda não totalmente explicada – de que os fatores culturais eram um diferencial entre as organizações mais bem-sucedidas e as menos bem-sucedidas.

Com o advento da globalização da economia, quando fusões e aquisições passaram a fazer parte do cardápio das organizações multinacionais, o estudo desses fenômenos se intensificou e permitiu a constatação de muitas certezas para as afirmações até então teóricas sobre a cultura da organização.

A globalização da economia e a multinacionalização de organizações possibilitaram os estudos e a construção de conhecimentos sobre aspectos e impactos culturais de uma nova organização que se instalava em outro país e de uma antiga organização que passava a ser regida por 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 e uma série de outros elementos materiais e imateriais da cultura do local em que está instalada a organização passam a ter significado próprio e, na maioria das vezes, determinam todo o novo processo administrativo a ser implantado, seja na fusão, seja na aquisição de uma organização por outra.



A “boa cultura”, isto é, o conjunto de variáveis positivas que imprimem satisfação às pessoas, seria a razão explicativa do desempenho empresarial.

Você já parou para pensar por que esses fatos acontecem?

Porque a cultura não é propriedade de um indivíduo, mas sim atributo de um grupo ou de uma organização. Nesse aspecto, esse atributo é sentido, aprendido, compartilhado, padronizado e tem seu fundamento no simbolismo dos diversos elementos, tanto materiais quanto imateriais, disponíveis na organização. Tais fatos demonstram que a cultura de uma sociedade está representada, em grande parte, também dentro dos muros de uma organização ou nos limites de atuação de outra organização.

Isso significa, também, que os elementos culturais, em uma organização, vão além daqueles puramente concretos, como a instrumentação tecnológica disponível, os números contábeis, os dados econômicos e o domínio de mercado para abraçar e incluir, também, os elementos simbólicos presentes nas conversas, nos discursos, nas práticas operacionais e na própria forma de vida da organização. Logo, se levarmos em conta a cultura organizacional, é fundamental buscarmos a compreensão dos elementos, materiais e imateriais, presentes nas organizações.

Além da compreensão da cultura organizacional, devemos buscar também a caracterização das organizações, as quais poderão fornecer dados de suas fases evolutivas, de seu desenvolvimento, de suas modificações, de seus padrões e de suas alterações, ocorridas ao longo do tempo por causa das mudanças no universo de sua atuação.

Portanto, é importante que você tenha sempre em mente que o desempenho organizacional depende de um conjunto de elementos: estratégia, objetivos, tecnologia, controles de qualidade etc., mas todos esses elementos se relacionam com outros que são culturalmente construídos, como o uso de poder pessoal, a liderança, a amizade, o reconhecimento e as recompensas (estas não necessariamente financeiras).

Você já parou para pensar sobre o porquê de todos esses estudos?

Essa preocupação com processos administrativos, no sentido de buscar constantemente metodologias e mecanismos que facilitem o trabalho produtivo na organização, é impulsionada pela necessidade de satisfazer aqueles que realizam o trabalho e, principalmente, aqueles que recebem os benefícios desse trabalho, os clientes.

Em uma organização, ao proceder à análise de sua cultura, de que modo poderiam se expressar tais conjuntos de elementos que estão subjacentes à cultura?

Tais elementos são basicamente de três origens distintas; eles nascem e se desenvolvem entre todos os membros da organização, como se estivessem em um processo permanente de retroalimentação:

- ▶ as emoções e os sentimentos criados e cultivados;
- ▶ as crenças propagadas e as percepções transmitidas; e
- ▶ as informações que circulam horizontalmente e verticalmente.

Quando listamos e perfilamos tais elementos, podemos caracterizá-los como variáveis, uma vez que:

- ▶ interferem no todo do processo e na 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 sabermos ainda a respeito de tais variáveis:

- ▶ Qual é a sua natureza?
- ▶ Até onde tais variáveis interferem, positiva ou negativamente, nos processos administrativos da organização?
- ▶ Qual é a sua operacionalidade efetiva para a 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 e da psiquiatria, publicou um trabalho sobre grupos: *Estrutura e dinâmica das organizações e grupos*.

Nessa obra, ainda que Berne (2006) não fosse um teórico da ciência da Administração, buscou a aplicação de sua teoria da Análise Transacional nas relações que se estabeleciam nos grupos e, a partir dos grupos, nas organizações.

Sua preocupação principal era a saúde das pessoas e, em razão disso, em que e como as organizações podiam ajudar as pessoas. Em outras palavras, entrou na seara das organizações, considerada uma mistura da imagem espelhada da personalidade de seus dirigentes com a cultura na qual nascem e se desenvolvem as próprias organizações.

Ao discorrer sobre a cultura, Berne (2006) também atribuiu a ela os mesmos estados presentes nas relações – os quais ele chama de transações – que se estabelecem entre as pessoas.

De fato, a teoria criada por Berne (2006) 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. Nesse contexto, transação implica a troca de bens, de serviços ou de suprimentos entre duas ou mais pessoas ou entidades: “alguém dá alguma coisa a você e você lhe dá algo em troca”.

Quando tais trocas se dão em aspectos materiais (a compra de um objeto, por exemplo), pouco se tem a analisar.

No sentido expresso que discutimos na Unidade 4.

Em caso de dúvida, retorne a Unidade 1 para a releitura do sentido referido do termo.

Quando, entretanto, a transação não envolve tanto a materialidade, mas encerra significados menos evidentes, escondidos ou ocultos, é preciso analisá-la para se poder tirar desses significados um significado mais verdadeiro. Berne (2006) imprimiu ao seu tema de estudos e pesquisa o nome de Análise Transacional.

Mas como se dão tais transações? Você sabe? Já ouviu falar?

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 no contexto social em que a pessoa nasceu e se desenvolveu e pode denotar:

- ▶ **juízo:** – *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...; e*
- ▶ **desprezo, rebaixamento:** – *Burro! Estúpido! Ridículo!*

O estado de **Adulto** manifesta-se mediante comportamentos lógicos, diretos, inquiridores, típicos daquelas atitudes consideradas científicas ou frias de querer conhecer os fatos. São, entre outras, perguntas das transações adultas: onde? Quando? Por quê? Para quê? Como? O que é provável? O que é possível? O que é relativo? Uma opinião para o **Adulto** é sempre uma opinião; para o **Pai**, uma opinião já é uma crítica (se a opinião expressa diferença) ou um apoio (se expressa concordância).

Já o estado de **Criança** mostra-se em atitudes e em comportamentos que, como o próprio nome diz, são típicos de atitudes livres, ainda não plenamente socializadas e sem os modelos sociais de transações já socializadas e plenamente estruturadas

(paradigmas), expressando quase diretamente os sentimentos (raiva, ódio, alegria, amor, carinho, afeição etc.) sem maiores pudores e indiretas, buscando satisfazer o eu em primeiro lugar (*o meu..., não me importa..., eu quero..., eu vou fazer assim...*), demonstrando liberdade, criando e inventando coisas, buscando bem-estar, satisfação e prazer.

Ao longo de seu dia, ou mesmo de sua vida, uma pessoa estabelece um sem-número de transações, conforme a transação que estabelece naquele momento em que se encontra, a partir de seus estados internos.

Tais estados seriam como posições a partir das quais se dão ou ocorrem as transações. Assim, quando um jornalista entrevista alguém, ele o faz a partir da posição **Adulto**; ao chegar em casa e cobrar a lição de seus filhos, ele atua (estabelece uma transação) como **Pai** e ao brincar com esses mesmos filhos, ele o faz no estado de **Criança**. Não há ninguém puramente **Pai** ou puramente **Adulto** ou puramente **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, a transacionar preferencialmente a partir do estado predominante construído ao longo de sua vida.

Assim, teremos pessoas com forte tendência a se manifestarem com mais frequência a partir de seu estado de **Pai**; outras se manifestarão mais de seu estado de **Adultas** e menos de seu estado de **Crianças** ou menos de seu estado de **Pai**. Há, ainda, quem, apesar de ser cronologicamente adulto, se expresse com mais frequência pelo estado de **Criança**. É o que Berne (2006) chamou de **personalidade predominante**.

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

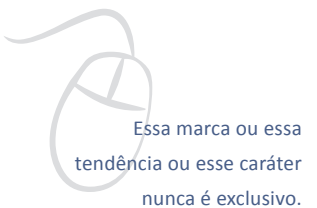
Alguém “transa” no estado de **Adulto** quando lida com a realidade dos fatos, trabalha com dados objetivos e confirmados, processa fatos, participa de outras transações com objetividade e sem críticas, trabalha com a lógica da realidade e não com suposições tomadas como verdades.

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, de um joguinho no fim de semana, quando manifesta seus sentimentos sem meias medidas ou meias palavras, quando se diverte ou brinca com outros, quando ocupa seu tempo assistindo a 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 do 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. A partir desse axioma, a teoria da Análise Transacional foi trabalhada no sentido de transferir tais ensinamentos para as organizações. Assim, a teoria visualizou e identificou na cultura das organizações essas três variáveis básicas. À semelhança das pessoas – que se expressam, isto é, que transacionam em um estado ou em outro, mas por força de sua personalidade manifestam-se predominantemente por um deles – **Pai, Adulto** ou **Criança** –, as organizações, do ponto de vista de sua cultura, apresentam as mesmas características.

Na transferência da teoria da Análise Transacional para as organizações, a terminologia usada assume as palavras **Instituição, Tecnologia e Expressão**, querendo dizer que uma organização manifesta um caráter, uma **marca**, uma tendência mais acentuadamente **institucional** ou **tecnológica** ou **expressiva**.

O **caráter institucional** de uma cultura manifesta-se quando há uma valorização acentuada dos preceitos, das normas, das regras de conduta e dos regulamentos, dos padrões, da hierarquia e das posições, da autoridade, do uso de poder, dos horários, dos rituais e das crenças, dos valores que se cultivam implícita ou explicitamente,



Essa marca ou essa tendência ou esse caráter nunca é exclusivo.

das sanções e das aprovações, enfim, todas as transações que traduzem as características de **Pai**.

Assim, podemos dizer que uma corporação militar tem caráter cultural institucional, uma vez que nela prevalece a hierarquia dos postos de comando (autoridade), a disciplina e os padrões comportamentais.

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 valorizado dentro da instituição. Ao contrário, quem manifesta tal sentimento é menos considerado e passa a ser observado com reservas.

O **caráter tecnológico** expressa-se em dados objetivos, como os resultados perseguidos ou obtidos, os procedimentos metodológicos utilizados, a importância atribuída ao conhecimento, a política de atualização constante de seus membros, o uso da hierarquia como instrumento de resultados e não de poder, o tratamento e a importância atribuídos aos dados do mercado de seus produtos, sem esquecer o aspecto tecnológico propriamente dito (máquinas, equipamentos, métodos, processos, garantias etc.). Esses são, também, os **elementos materiais** da cultura.

Em uma organização 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 de dominar o mercado (**novas tecnologias, campanhas de marketing, promoções e vantagens para os clientes** etc.).

Por fim, a cultura de **caráter expressivo** deixa lugar e oportunidade para que os participantes expressem seus sentimentos, sejam eles positivos (alegria, amor, amizade, carinho, entusiasmo, admiração, simpatia, medo, malícia, *fair-play*, apatia etc.), sejam eles negativos (tristeza, raiva, ódio, medo, decepção, inveja etc.). Isso não quer dizer que uma organização de caráter predominantemente institucional (Pai) não manifeste também situações tecnológicas (Adulto) ou expressivas (Criança).

Como vimos anteriormente, toda organização manifesta transações, ora de um estado, ora de outro. Logo, uma organização somente tem um caráter predominantemente institucional, tecnológico ou expressivo quando um desses estados se manifesta com mais importância, mais frequência e/ou mais intensidade. 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. Em uma sociedade literária, em um clube de jovens ou em uma associação religiosa, os sentimentos afloram e, quase independentemente das regras e das posições, podem ser expressos de acordo com os valores cultivados. Em uma organização militar, o caráter institucional deve predominar, porque a hierarquia é sua espinha dorsal nas relações entre seus membros; se forem abertas exceções, a organização tende à desintegração. No caso de uma organização de produtos de consumo, dado que o mercado está em constante movimento e mudança, a tecnologia (de produção ou do próprio produto), os sistemas de informação econômico-financeira e as pesquisas sobre o grau de satisfação dos clientes são fundamentais para seu bom desempenho e sua sobrevivência.

Como você pode ver, há uma inter-relação estreita entre as três características pelas quais uma organização se dá a conhecer. Incentivar um tipo de caráter não significa necessariamente desestimular o outro. No entanto, além de conhecermos qual é a sua principal característica (institucional, tecnológica, expressiva), precisamos saber qual é o ponto de equilíbrio entre elas, sob pena de criarmos pequenos desvios que podem comprometer a busca dos objetivos.

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

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 na área da Administração por causa da simplicidade dos processos e de sua fácil aplicabilidade. Não é, entretanto, matéria única ou incontestável. Edgar Schein (1985), retomando alguns enfoques produzidos por Berne (2006), deu ao tema uma consistência singular, vinculando-o à questão da liderança e tratando-o como matéria que vai além da simples sociologia: caminha com os estudos da psicologia das organizações, uma vez que atinge ou abarca também os sistemas de crenças das organizações.

Esse autor também trata do tema em outro artigo, *Organizational culture*, publicado em 1990 na revista *American Psychologist*. Ambas as obras, *Organizational culture and leadership* e *Organizational culture*, são citadas em *Psicossociologia das organizações*, de José Maria Carvalho Ferreira et al. (1996).

Inúmeros tipos de abordagens e seus consequentes questionários foram divulgados para tornar o acesso ao conhecimento da cultura de uma organização mais fácil e identificável. No entanto, talvez o tipo de abordagem de Roger Harrison professor em Harvard, seja mais acessível, em razão também de sua simplicidade. Harrison (1985) propõe outras variáveis. Segundo o professor, as organizações são criadas, formadas e desenvolvidas, alimentando-se de quatro características básicas: poder ou autoridade; forma ou função; trabalho ou resultados; e desenvolvimento e satisfação das pessoas. Para entender cada uma delas, veja a descrição que preparamos para você, a seguir:

- ▶ **Poder:** no sentido weberiano, é a capacidade que alguém tem de fazer valer sua própria vontade, em razão de sua posição ou de sua 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 por não cumprimento a ela vinculada.

- ▶ **Autoridade:** é a habilidade de levar pessoas a fazer o proposto a partir da capacidade de persuasão do proponente. Um gerente líder leva seus colaboradores a produzir com qualidade ou a 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 não for assim, não haverá prosseguimento.
- ▶ **Função:** é o exercício de um papel social. Funcionário é aquele que exerce um papel social que lhe 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 e/ou de serviços.
- ▶ **Resultado:** é o produto do trabalho.
- ▶ **Satisfação:** como você já estudou na Unidade 1, é a sensação de necessidades supridas, seja de forma plena ou de forma ainda incompleta.

A partir de tais conceituações, podemos estabelecer similitude entre a terminologia de Harrison (1985) e a de Berne (2006), como nos mostra a Figura 12.

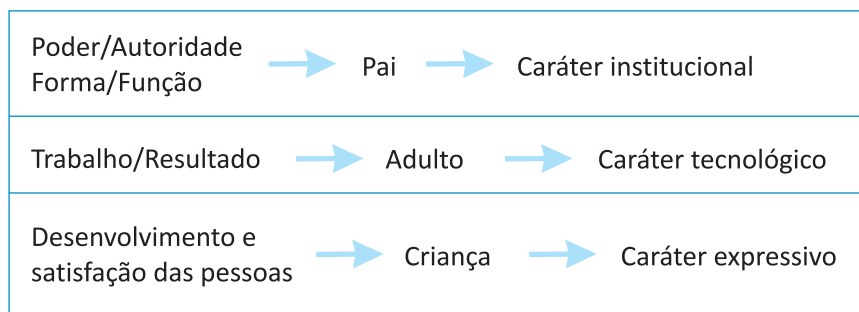


Figura 12: Equivalência das terminologias de Harrison (1985) e de Berne (2006)

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

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

BUSCANDO CONHECER A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Detectar na cultura de uma organização a sua característica principal é fundamental para 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 é 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, como símbolos e sinais transmitidos; olhares (de aprovação ou reprovação); crenças (positivas ou negativas) permeadas e difundidas; considerações feitas; prioridades atribuídas; normas não escritas, porém sentidas, aceitas e praticadas; além de um sem-número de outras expressões nem sempre claras como a luz do dia.

Mas como identificar a cultura de uma organização? Será que é essa é uma tarefa possível?

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 vimos nas Unidades anteriores, objetivos, valores, tecnologia, espaços etc. são considerados molduras de sistemas de relações que se estabelecem entre as pessoas.

Em uma 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, então, 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 dentro da própria cultura da organização, 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): a “turma” da produção *versus* a “equipe” de vendas ou o “grupinho” da administração etc.

Para cada uma dessas características, há muitas formas de observação e uma diversidade grande de instrumentos de verificação, de medida e de avaliação. Normalmente, o instrumento mais comum é o **questionário escrito**, cujas respostas podem ser traduzidas numericamente e interpretadas estatisticamente.

Quando falamos de “práticas ou procedimentos”, não excluimos 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.

Nesse conjunto imaterial de elementos culturais estão as crenças e as credences, 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 organização, o trabalho, o mercado e o concorrente, enfim, a universalidade das impressões e das 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 sua cultura. Mesmo que tais aspectos (faces, traços) não tenham sido ainda notados, isso não significa que não sejam vigentes ou praticados na organização.



As questões descrevem práticas ou procedimentos operacionais, não são exigidas respostas exatas ou certas.

Como já assinalamos na Unidade 4, a percepção que as pessoas têm da organização e da cultura da organização em que elas estão inseridas está vinculada diretamente ao seu 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 em uma mesma organização existem “várias” organizações.

Tal fenômeno justifica o que foi chamado de subcultura: as variáveis apontadas anteriormente 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 forem os setores de uma organização, os tipos de serviços ou de trabalhos, as tecnologias usadas etc., mais subculturas tenderão a se formar – não invalida a necessidade de conhecermos 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.

Para complementar nosso estudo, vejamos um exemplo de como essa trama de traços necessita ser bem conhecida para que a intervenção possa ser eficiente, por meio do extrato de texto de Coutinho (2006, p.118).

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 130 km 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 [...].

Como você pode constatar, as questões de saúde não podem ser apenas objeto de uma definição financeira que implemente ações corretivas. Há uma estrutura de relações que, de acordo com o quadro que apresentamos na Figura 3, tem implicações sérias que fazem com que uma ação determinada, ainda que aparentemente correta, seja completamente anulada, permanecendo os resultados indesejáveis que se queria combater. Isso acontece porque estamos tratamento de cultura e, quando falamos de cultura, nenhuma intervenção pode ser considerada isoladamente, sob pena de a intervenção revelar-se imprópria, inadequada, parcial ou mesmo de resultado zero.

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.

O conhecimento da cultura da organização tem o sentido de buscar 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, pois exigirá mudanças de paradigmas nos sistemas de relações que se estruturaram ao longo do tempo na própria organização. Como vimos, mudanças exigem tempo e apresentam dificuldades. No entanto, hoje, elas são necessárias e sua efetivação será mais fácil e adequada quando:

- ▶ os objetivos da organização forem claros para todos aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de trabalho;
- ▶ a análise do mercado disser com propriedade quais necessidades não estão sendo satisfeitas e por que não o estão;
- ▶ a clareza de objetivos incluir também a definição dos meios e a habilidade no uso adequado de tais meios para as questões levantadas no item anterior; 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 acabamento quando complementadas com:

- ▶ a substituição dos traços negativos por traços positivos e o fortalecimento dos traços positivos já existentes;
- ▶ a definição de prazos e de medidas em que tais etapas serão implementadas, processadas e estruturadas; e
- ▶ a contínua avaliação desses procedimentos a ser feita periodicamente e dos sistemas de satisfação (premiação) a serem outorgados àqueles que se enquadrarem no processo.

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

A seguir, apresentamos exemplos de manifestações típicas dos três estados do ego (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 até às cinco horas.”*

C – *“O sr. Raimundo apenas me chama para me criticar!”*

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

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

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

C – *“Puxa! Que soco aquele garotinho deu!”*

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

P – *“Somente 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 – *“O trabalho já é difícil e o é ainda mais com esse barulho!”*

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 novamente, os outros empregados ficarão insatisfeitos.”*

C – *“Quisera eu poder chegar mais tarde!”*

Complementando...

Nas organizações, quando pessoas oriundas de culturas diferentes, expressando elementos materiais e, sobretudo, imateriais, se encontram de modo permanente em um mesmo espaço e um mesmo tempo, elas são tomadas de ansiedade e de sentimentos (surpresa, desorientação, incerteza, confusão mental, estupefação e mesmo nojo etc.) e sentem-se em meio a dificuldades para agir nesse novo ambiente social (de convivência, de trabalho), elas entram em **choque cultural**, tendo de abandonar o que lhes era familiar e usual para encontrar um novo caminho e se sentirem bem. Nessas circunstâncias, não saber o que é adequado e o que convém fazer pode gerar problemas sérios de convivência até que uma das culturas seja assimilada.

Amplie seu conhecimento sobre **choque cultural** fazendo a leitura sugerida a seguir:

- ↳ *O plano da ALL para o Brasil Ferrovias*, de Malu Gaspar, publicado na revista *Exame*, em maio de 2006.

Resumindo



Nesta Unidade, você aprendeu que à semelhança dos contextos sociais que se formam onde os seres humanos vivem, também as organizações constroem sua própria identidade, a qual chamamos de cultura da organização.

Tal cultura se constitui a partir de um conjunto ideológico que a organização propõe e se apresenta sempre com algumas características predominantes, mas não exclusivas. O estudo dessas características vai permitir uma identificação aproximada do tipo de cultura existente.

O conhecimento dessas características e de suas variáveis deve ser sempre referenciado ao contexto social em que a organização se insere e ao seu próprio conjunto ideológico. Somente com tais dados conhecidos e analisados é que podemos proceder, se for o caso, às mudanças, levando em conta, sempre, as mudanças que ocorrem a partir dos traços culturais.



Atividades de aprendizagem

Chegamos ao final desta disciplina. Vamos verificar como está seu entendimento sobre os temas abordados nesta Unidade? Resolva as atividades a seguir e, em caso de dúvida, não hesite em perguntar ao seu tutor.

1. As assertivas a seguir expressam características culturais de organizações. Se um conjunto de características de mesma natureza é por demais frequente, podemos dizer que toda a cultura da organização tende a apresentar-se com essa qualificação. Segundo a terminologia de Harrison (1985), relacione o número das características básicas culturais de uma organização com as afirmações que as seguem:
 - (1) Poder/Autoridade
 - (2) Forma/Função
 - (3) Resultados/Trabalho
 - (4) Satisfação e Desenvolvimento das Pessoas
 - a) () Na organização, o trabalho é feito com certa eficiência devido ao fato de que as pessoas gostam de agradecer aos demais colegas e ficam preocupadas com suas necessidades e seus modos de pensar.
 - b) () Na organização, é pensamento geral que a sociedade é um sistema racional e organizado e que as leis de mercado podem, mesmo que seja com o tempo, resolver os conflitos e as negociações que venham a surgir.

- c) () Os sistemas de controle e de comunicação são adequados porque as ordens fluem de cima para baixo, como em uma pirâmide; assim, as informações e os demais fatos importantes para a *performance* da organização têm sua sequência normal descendente, como deve ser em tudo.
 - d) () A competição entre as pessoas geralmente é uma ocasião para aumentar a qualidade da contribuição de cada um na busca do objetivo procurado por todos.
 - e) () A organização trata os indivíduos como pessoas importantes e interessantes e que valem por si mesmas.
 - f) () A organização considera que as pessoas têm seu tempo e suas energias permanentemente disponíveis para o trabalho, em vista de um contrato bilateral de direitos e deveres.
 - g) () Um bom empregado é aquele que é cumpridor de seus deveres: trabalha firme e se preocupa em estar sempre de acordo com seu chefe.
 - h) () As pessoas trabalham juntas porque creem que a contribuição de todos e de cada um é necessária para melhor realizar a tarefa que todos têm pela frente.
2. As pessoas que trabalham bem nessa organização são:
- () Os espertos e os competitivos, com forte sentido do poder de influência sobre os demais.
 - () Os conscientes e os responsáveis de suas obrigações e com forte sentido de lealdade para com a organização que lhe provém salário.
 - () Os tecnicamente competentes: com grande preocupação com a realização do trabalho que têm pela frente.
 - () Os afetivos e os hábeis nas relações pessoais: preocupados com as necessidades pessoais dos demais colegas e com o desenvolvimento de todos.

3. Ao longo dos filmes *Sociedade dos Poetas Mortos* e *Perfume de Mulher*, você percebe como a cultura de uma organização – em ambos os casos: um colégio, que é uma organização educacional – se manifesta em uma infinidade de traços expressos ao longo de praticamente todo o filme. Se você ainda não os assistiu, assista a um ou aos dois filmes e depois elabore e descreva uma lista de três ou mais cenas em que, naquelas organizações educacionais, se manifeste:
- a) O caráter institucional (poder, autoridade).
 - b) O caráter tecnológico (a razão, a objetividade).
 - c) O caráter expressivo (a liberdade, a criatividade).
4. Com base nas leituras sugeridas nesta Unidade e na discussão do(s) filme(s) indicados anteriormente, escreva um texto em mídia digital (máximo duas páginas), manifestando sua opinião a respeito do processo educacional: deverá o processo educacional nas escolas ter predominância institucional? Ou deverá ser altamente tecnológico? Ou, quem sabe, deverá ser simplesmente expressivo. Justifique sua opinião e poste-a no AVEA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro estudante,

Ao longo desta disciplina, tivemos a oportunidade de desenvolver um conhecimento que expressa como a vida do homem, em suas múltiplas faces, aparências e realidade, não somente é complexa como também extraordinariamente interessante. Ao buscar satisfações em seus semelhantes e no ambiente que o rodeia para suas necessidades, o homem vai criando formas e modelos de relacionamento que se tornam complexos à medida que novas necessidades vão surgindo. Com efeito, as sociedades dos povos indígenas e de outros tantos povos ditos primitivos estavam apoiadas em elementos culturais extraordinariamente simples, dentro dos quais, podemos dizer, tudo funcionava organizadamente. As complexidades começaram a surgir quando o número de participantes, a multiplicação de necessidades, a diversidade de ambiente e a criação de novos instrumentos, cada um a seu turno e sua vez, tornaram a vida complexa.

Foi nesse contexto que surgiram as organizações. À medida que se analisam as dificuldades, a busca de soluções faz nascer a diversidade das organizações, cada uma delas, no momento presente, desenvolvendo uma marca própria que a caracterize e lhe sirva de rosto perante os demais membros da sociedade a qual todos participamos.

Mudar, alterar, mexer, redirecionar ou reconfigurar uma organização dessa natureza é tarefa que requer uma série de informações, de estudos, de cuidados e de ações especiais que a Sociologia, aliada a outras ciências no campo da Administração, pode e deve fornecer. Sem tais precauções de informações, de estudos e de cuidados, a ação intervencionista, ainda que imbuída de propósitos de melhoria, pode resultar em passatempo, inutilidade ou mesmo em desastre.

Queremos crer que as ideias, as formulações e os conhecimentos aqui expressos tenham contribuído para criar a consciência de que “nenhum homem é uma ilha” como disse o poeta inglês John Donne (1572-1631). A organização não existe sem a participação dos que a compõem e administrá-la significa e requer a contribuição e a participação de todos. Somente assim poderemos ter certeza de que a qualidade de nossas vidas será melhor.

Um grande abraço!

Professor Golias Silva

Referências



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

BERNE, Eric. *Estructura y Dinámica de las Organizaciones y Grupos*. Australia: Fremantle Publishing, 2006.

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

BYHAN, William C. Zapp. *O poder da energização*. São Paulo: Campus, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

COUTINHO, Leonardo. A malária dá de dez no governo. *Revista VEJA*, São Paulo, n. 1954, ano 39, n. 17, p. 118, 3 maio 2006.

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

DIAS, Reinaldo. *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GASPAR, Malu. O plano da ALL para o Brasil Ferrovias. *Revista Exame*, São Paulo, ano 40, n. 10, p.70, 24 maio, 2006.

HAMPTON, R. David. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-hill, 1990.

HARRISON, Roger. *The 1975 annual handbook for Groups facilitators*. Jones-Pfeiffer University Associates. Barcelona: MBA/ESADE, 1985.

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

HORTON, Paul; HUNT, Chester. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HOUAISS, Instituto Antonio Houaiss. *Versão monousuário, 3.0*. Objetiva: junho de 2009. CD-ROM.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANER, Aline Santos; CRUZ JR, João B. (Org.). *Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LÓPEZ, José A Perez. *La empresa como realidad humana*. In: ENCICLOPÉDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 81.

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

OLIVEIRA, Marco Antônio Gomes de; SHINYASHIKI, Roberto T. *Análise transacional nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1985.

PASOLD, César Luiz. *Comunicação nas relações humanas e organizacionais*. 2. ed. Florianópolis: Estudantil, 1987.

PETERS, Thomas J.; WATERMANN, Robert. *In search of Excellence*. New York: Harper and Row Publishers Inc., 1982.

_____. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. Tradução de Baltazar Barbosa Filho. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983. 352 p.

_____. Organizational culture. *American Psychologist*, Washington, v. 45, n. 2, p.109-119, fev. 1990.

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.

- SALAT, Carlos Ferrer. El Cambio Tecnológico. In: *ENCICLOPÉDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 282.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass Publisher, 1985.
- SILVA, Deonísio da. *A vida íntima das palavras*. São Paulo: Editora Arx, 2002.
- SOUTO, Cláudio; SOUTO, Solange. *A explicação sociológica: uma introdução à sociologia*. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1985.
- STEINBERG, Fábio. A Globalização dentro de casa. *Revista Exame*, n. 666, p.94-95, 15 jul. 1998.
- STONER, James A. F. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TALPAERT, Roger. La Dirección de Empresas y el Futuro. In: *ENCICLOPEDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 202.
- VILLACE, Santiago. Estructura Social y Poder. *Revista Comunidades*, Madrid, ano IV, n. 11, p. 42. Madrid: Instituto de Estudios Sindicales, Sociales y Cooperativos, mayo/ago. 1969.
- WATERMAN, Robert H. *O fator renovação: como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Abril, 1989.
- WEIL, Pierre. *O corpo fala*. 61. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- _____. *Relações Humanas na Família e no Trabalho*. 53. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MINICURRÍCULO

Golias Silva

Mestre em Sociologia (Paris/1970) e em Administração de Empresas (Barcelona/ 1985), licenciado em Filosofia e Pedagogia e especialista em Educação (Estrasburgo/1968). Paralelamente às atividades de professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG/UDESC), desempenhou funções administrativas no Projeto Rondon, em Santa Catarina (1970–1971); na Coordenação do Campus Avançado da UFSC, em Santarém (1971–1975); na Secretaria Estadual de Educação – Diretor de Ensino Superior e Diretor de Pessoal – (1975–1978); na Fundação Catarinense de Educação Especial – Diretor de Administração e Finanças – (1978–1983); na UFSC – Chefe do Departamento de Sociologia e Ciência Política – (1993–1999), Diretor de Extensão (1999–2004) e Coordenador do Projeto Fortalezas da Ilha (1999–2006).

