

ALAN JOSIAS DE SOUZA

SER ADMINISTRADOR

Belo Horizonte
2011

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	DESENVOLVIMENTO	4
3	ENTREVISTA.....	43
4	CONCLUSÃO	46
5	REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa mostrar as evoluções da administração no decorrer das épocas, as teorias administrativas, as visões e as formas de comunicação. Também, como o indivíduo se comportou e modificou durante as eras até os dias atuais.

2 O ADMINISTRADOR

O administrador necessita possuir e desenvolver as seguintes habilidades: a Técnica, Humana e Conceitual. Habilidades técnicas são a compreensão e o domínio das atividades que realiza, exigindo conhecimento especializado, habilidade, facilidade no uso das técnicas e do instrumento para as atividades que desenvolve. Para Chiavenato (2007, p. 69) *“É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas, como desenhar um projeto, compor um cronograma, elaborar um programa de produção, entre outras.”*

A Habilidade Humana, refere-se aos esforços, aptidões, capacidade para criar uma atmosfera de segurança e cooperação entre as pessoas em prol de um alcance comum. O administrador trabalha com pessoas e equipes e faz uso delas para conseguir resultados através da liderança, comunicação, motivação e na construção de talentos (CHIAVENATO, 2007, p. 70).

A Habilidade Conceitual requer do administrador, saber direcionar a missão do negócio, a visão de futuro, os valores essenciais de sua empresa através de ideias globais, conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde se quer chegar (CHIAVENATO, 2007, P. 70).

O Administrador é a pessoa responsável por conduzir todo o Processo de Administrar, com responsabilidade e sustentabilidade.

Segundo a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, no seu Artigo 2º:

"A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos."

O papel do Administrador não é apenas de gerenciar determinado setor de

uma companhia ou toda uma organização, seja ela pública ou privada, de qualquer porte, mas, também, contribuir para o desenvolvimento da sociedade, pois a sua função política e social o torna com grandes responsabilidades e deveres. Com o decorrer do tempo, as suas habilidades irão aumentar, como também, os seus conhecimentos, mentalidade e forma de encarar as questões. Mas sempre seguindo os seguintes princípios: planejar, organizar, liderar e controlar.

Na Inglaterra por volta de 1760, teve início a Revolução Industrial, onde foi criada a máquina a vapor ou a aplicação da força motriz. Dando início a: mecanização da indústria e agricultura, o desenvolvimento fabril e o crescimento das populações urbanas.

O Inglês Sir James Stuart, em 1767, utilizou a teoria da fonte de autoridade; deu início a automação e diferenciou gerentes de trabalhadores especializados.

Em 1776, o Inglês Adam Smith, aplicou o princípio da especialização dos trabalhadores manufatureiros e o conceituou de controle.

Eli Whitney em 1799, nos Estados Unidos, utilizou o método científico; o controle de qualidade e reconheceu a amplitude da Administração.

Na Inglaterra, por volta de 1800 com James Watt Mathew Boulton, teve: a padronização das operações, métodos de trabalho, planejamento, incentivo salarial, tempos e dados padrões, gratificações natalinas, seguros mútuos aos empregados e auditoria; em 1810 com Robert Owen, deu o reconhecimento e a aplicação de práticas de pessoal, aumento da responsabilidade através do treinamento dos funcionários e o início do plano de casas para os operários; e em 1832 com Charles Babbage, a ênfase na abordagem científica, ênfase na especialização, divisão do trabalho, estudo de tempos e movimentos, contabilidade de custos e o efeito das várias cores na eficiência do operário.

Nos Estados Unidos em 1856, Daniel C. McCallum utilizou o fluxograma para mostrar a estrutura da organização e iniciou a aplicação da Administração sistemática em ferrovias.

No início do século XIX, nos Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor (1856-1924), desenvolveu a Escola da Administração Científica, que era formada

basicamente por engenheiros como Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) e outros. Henry Ford (1863-1947) costuma ser incluído por aplicar os princípios da Escola da Administração Científica em seus negócios.

A Escola da Administração Científica desenvolveu-se em três momentos:

- Ataque aos problemas dos salários; estudo sistemático do tempo; definição de tempos-padrão e sistema de administração de tarefas.
- Aplicação de escopo, da tarefa para a Administração e definição de princípios de administração do trabalho.
- Consolidação dos princípios; proposição de divisão de autoridade e responsabilidade dentro da empresa e distinção entre técnicas e princípios.

A Escola da Administração Científica preocupava-se em aumentar a eficiência da indústria pela racionalização do trabalho operário, dando ênfase nas tarefas, buscando a eliminação do desperdício e da ociosidade operária e a redução dos custos de produção.

Na França também no século XIX, Henry Fayol (1841-1925) desenvolveu a Teoria Clássica da Administração definindo o ato de administrar como:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar: construir o duplo organismo material e social da empresa.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e ordens dadas.

Henry Fayol é considerado, juntamente com Frederick Taylor, um dos fundadores da Administração moderna. Preocupou-se em definir as funções básicas da empresa e o conceito da Administração. Na Teoria Clássica da Administração, existe uma proporcionalidade das funções administrativas que se repartem por todos os níveis organizacionais.

No século XX, surge a Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração), esta Teoria se desenvolveu através da Experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo (1880-1949) e seus colaboradores.

A Escola Humanística da Administração foi basicamente um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração, pois a Teoria das Relações Humanas buscava base na estrutura e nas tarefas dando ênfase nas pessoas, demonstrando preocupação psicológica e sociológica sobre o ser humano.

Kurt Lewin, Chester Barnard, George Homans e Herbert Alexander Simon impulsionados pelos estudos da Teoria das Relações Humanas chegaram a Teoria Comportamental da Administração (ou Behaviorista) tendo como base à abordagem das ciências do comportamento e a adotando posições explicativas e descritivas com a mesma ênfase nas pessoas.

3 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

3.1 VADIAGEM CIENTÍFICA

Vadiagem sistemática por parte dos operários, que reduzem de comum acordo em volta de um terço da que seria produzido normalmente, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerencia. Há três causas determinantes da vadiagem no trabalho:

- O engano disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultante o desemprego de grande número de operários;
- O sistema defeituoso de Administração, comumente em uso, que força os operários à ociosidade no trabalho, a fim de melhor proteger os seus interesses;
- Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizado em todas as empresas, com as quais o operário desperdiça grande parte do seu esforço e tempo.

3.2 CRONOMETRAGEM

Muito jovem, preocupou-se com o esbanjamento de tempo, que significava para ele o tempo morto na produção. Assim sendo, ele iniciou uma análise racional, do tipo cartesiana, por meio da cronometragem de cada fase do trabalho, eliminando os movimentos muito longos e inúteis. Desta forma, conseguiu dobrar a produção. Infelizmente, este método, bastante lógico do ponto de vista técnico, ignorava os efeitos da fadiga e os aspectos humanos, psicológicos e fisiológicos, das condições de trabalho.

A cronometragem definiu para cada operário, um trabalho elementar, desinteressante, uma vez que era parcelada, e que deveria ser realizado dentro de um tempo previsto pelos engenheiros (Bart, 1976).

3.3 TEMPO PADRÃO

O trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.

3.4 HOMO ECONOMICUS

Toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura trabalho não porque goste dele, mas como um meio de ganhar a vida através do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

3.5 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares Organização Racional do Trabalho (ORT). Os principais aspectos da ORT são:

- Seleção Científica do Trabalhador;
- Tempo-padrão;
- Plano de incentivo Salarial;
- Trabalho em Conjunto;
- Gerentes planejam; Operários executam;
- Desenhos de cargos e tarefas;
- Divisão do Trabalho especialização do operário;
- Supervisão;

- Ênfase na Eficiência;
- Homo Economicus;
- Condições de Trabalho;
- Padronização;
- Princípio da exceção.

4 FORDISMO

No Fordismo, a segmentação dos gestos do Taylorismo torna-se a segmentação das tarefas, o número dos postos de trabalho é multiplicado, cada um recobrando o menor número de atividades possíveis. Fala-se, então, de uma parcelização do trabalho que se desenvolverá igualmente no setor administrativo.

O sistema Taylorista - Fordista percebe as organizações como máquinas e administrá-las significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente, detalhar todas as tarefas e principalmente, controlar, controlar (Wood apud Dellagnelo 1994).

Enfim, quase na mesma época do desenvolvimento da organização taylorista do trabalho, estabelecia-se na França, por Henry Fayol, uma doutrina de estruturação administrativa da empresa (rigidez militar da via hierárquica), sempre com o objetivo de obter o máximo rendimento. Contudo, os trabalhadores conservavam um papel passivo e devem obedecer a ordens, cujas razões eles mal compreendem.

5 ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Enquanto na Administração Científica a ênfase está colocada na tarefa que realiza cada operário, na Teoria Clássica de Fayol e seus seguidores a ênfase é posta na estrutura da organização. No fundo, o objetivo das duas correntes é o mesmo: maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador e da empresa.

A Teoria Clássica da Administração partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, com uma visão anatômica e estrutural, enquanto na Administração Científica a abordagem era, fundamentalmente, operacional (homem/máquina).

Fayol sempre afirmou que seu êxito se devia não só às suas qualidades pessoais, mas aos métodos que empregara. Exatamente como Taylor, Fayol procurou demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, os resultados desejados podem ser alcançados.

A sua teoria da Administração está exposta no livro, de própria autoria, "Administração Industrial e Geral", publicado em 1916 e, basicamente, está contida na proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, a saber:

- Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.
- Funções comerciais, relacionadas com a compra e venda.
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas.

- Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.
- As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Nenhuma das cinco funções essenciais tem o encargo de formular o programa geral da empresa. Essa atribuição compete à 6ª função, a função administrativa que constitui, propriamente, a Administração.

Fayol assim nomeia o ato de administrar em:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar: constituir o duplo organismo da empresa, material e social.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Segundo Fayol, a Administração não se refere apenas ao topo da organização: existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, se distribui por todos os níveis hierárquicos. Segundo ele, tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos.

São princípios fundamentais de Fayol:

- Divisão de trabalho;
- Autoridade e responsabilidade; disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral;

- Remuneração justa ao pessoal;
- Centralização;
- Linha de autoridade;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa e; espírito de equipe.

A Teoria Clássica de Fayol concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem. Assim, a estrutura e a forma de organização marca a essência da Teoria Clássica, como concebida por Fayol.

6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Essa escola foi um movimento em oposição Teoria Clássica de Administração. Surgiu da necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os operários deveriam se submeter.

Naquela período, em um país como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos contrários a Administração Científica que era tida como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais. Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria.

As investigações nas relações humanas incluíram psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, professores e praticantes de administração. A abrangência de seus assuntos foi extensa, mas poucas áreas foram evidenciadas. Grande ênfase foi dada aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança.

Apesar das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional, o foco do movimento de relações humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada a estrutura organizacional.

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questionamentos como: sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

A partir da concepção do *homo social*, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades

das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

7 A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Aconteceu na Western Electric Company, a partir de 1927, visando determinar qual a relação existente entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários (produtividade). A empresa fabricava equipamentos e componentes telefônicos, e desenvolvia na época uma política de pessoal bastante voltada para o bem estar de seus funcionários.

Em sua fábrica, situada no bairro de Hawthorne, em Chicago, havia um departamento de montagem de relês de telefone, composto basicamente por moças, que executavam um trabalho manual de montagem, dependendo intensamente de sua velocidade manual para a produção.

Antes do início da pesquisa, a produção média era de cinco relês a cada seis minutos por pessoa. A direção da companhia não se preocupava em aumentar a produção, mas sim em conhecer um pouco mais sobre seus funcionários. Essa experiência aconteceu em três fases:

1ª Fase: Nessa fase, foram estudados dois grupos de trabalho, que operando em condições idênticas, tiveram sua produção constantemente avaliada. Um dos grupos teve suas condições ambientais de trabalho mantidas constantes, enquanto o outro teve sua iluminação intensificada, propositalmente. Para frustração dos pesquisadores (Mayo), ambos os grupos apresentaram variações semelhantes de produtividade, independente da intensidade da luz existente, levando os pesquisadores à verificação da existência de outras variáveis; descoberta do fator psicológico, preponderante sobre o fator fisiológico;

2ª Fase: Com a introdução de novas variáveis independentes (horários de descanso, lanches, reduções no período de trabalho, sistema de pagamento) buscava-se identificar aquela que mais se relacionava com a produtividade. Após diversas variações nas condições de trabalho, que resultaram em crescimento da produtividade, retornaram o trabalho às condições originais, e mesmo assim presenciando um crescimento na produtividade das pessoas;

3ª Fase: Programa de entrevistas buscando maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos do trabalhador, entrevistando 21.126 operários; revelação da

existência da organização informal; por meio dessa organização informal, os operários se mantinham unidos com certa lealdade entre si ou para com a empresa; essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia poderia trazer conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento;

4ª Fase: Foi montado um grupo experimental, composto por nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, que passaram a ser constantemente observados na sala de observações de montagens de terminais; a observação permitiu perceber as artimanhas utilizadas por esses operários para reduzir seu trabalho, de acordo com padrões que o próprio grupo considerava ideal; aqueles trabalhadores que não o fizessem eram punidos simbolicamente pelo grupo; nessa última fase da experiência, foi possível o estudo das relações entre a organização informal dos operários e a organização formal da fábrica. A experiência de Hawthorne durou de 1927 a 1932, quando foi encerrada por motivos não vinculados ao seu desenvolvimento. Entretanto, a influência de seus resultados sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando terrivelmente os princípios da Teoria Clássica então dominante.

A Experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida, por meio de seus principais pesquisadores. Dentre as principais conclusões, podemos apresentar as seguintes:

- Nível de produção é resultante da integração social;
- Comportamento social dos empregados;
- As recompensas e sanções sociais;
- Grupos informais;
- As relações humanas;
- A importância do conteúdo de cargo;
- Ênfase nos aspectos emocionais.

8 TEORIA DA BUROCRACIA

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o criador da Sociologia da Burocracia. Foi professor das Universidades de Friburgo e de Heidelberg e ficou famoso pela teoria das estruturas de autoridade.

Com a tradução de alguns de seus livros para a língua inglesa, por Talcott Parsons, tomou corpo nos Estados Unidos a Teoria da Burocracia em Administração. Sua obra é realmente muito vasta. Seu principal livro, para o propósito deste estudo, é "A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo", São Paulo, Livrada Pioneira Editora, 1967.

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 40, em função principalmente dos seguintes aspectos:

- A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.
- Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.
- O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a "indústria em grande escala depende da sua organização, da Administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os engenheiros e administradores no alto da pirâmide e os operários na base. Devem executar tarefas específicas, devem ser dirigidos e controlados. Tanto a Teoria

Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação, que se tomava mais complexa".

- O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e em hipótese alguma permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

O grande objetivo de Max Weber era a máxima eficiência da organização, baseando-se em:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho;
- Impessoalidade no relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos; Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração;
- Profissionalização;
- Previsibilidade do funcionamento.

Weber notou que o capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes – como Inglaterra e Holanda – e não em países católicos. As semelhanças entre o protestantismo e o comportamento capitalista são impressionantes, porquanto essas três formas de racionalidade se apoiaram nas mudanças religiosas: AUTORIDADE LEGAL, RACIONAL ou BUROCRÁTICA.

Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na promulgação. A ideia básica fundamenta-se no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente por procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito e exerce o comando de autoridade sobre seus comandados, seguindo certas normas e leis. A obediência não é devida a alguma pessoa em si, seja por suas qualidades pessoais excepcionais ou pela tradição, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.

A legitimidade do poder racional e legal baseia-se em normas legais racionalmente definidas. Na dominação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação. O povo obedece às leis porque acredita que elas são decretadas por um procedimento escolhido tanto pelos governados como pelos governantes. Além disso, o governante é visto como uma pessoa que alcançou tal posição exclusivamente por procedimentos legais (como nomeação, eleições, concursos etc.) e é em virtude de sua posição alcançada que ele exerce o poder dentro dos limites fixados pelas regras e regulamentos sancionados legalmente.

O aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (burocratas) e suas relações com o governante, os governados e seus próprios colegas burocratas são estritamente definidas por regras impessoais e escritas, que delineiam de forma racional a hierarquia do aparato administrativo, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento e seleção etc.

A burocracia é a organização típica da sociedade moderna democrática e das grandes empresas. A autoridade legal, por esse motivo, não abrange apenas a moderna estrutura do Estado, mas principalmente as organizações não estatais, Particularmente as grandes empresas. Através do - "contrato" ou instrumento representativo da relação de autoridade dentro da empresa capitalista, as relações de hierarquia nela passam a constituir esquemas de autoridade legal.

O conceito de racionalização, para Weber, em linhas gerais, diz respeito à crescente submissão das mais diversas esferas da vida pública e privada, inclusive,

das relações sociais, a dominação racional. Estas esferas passariam a ser regidas por critérios como: calculabilidade, impessoalidade, estabilidade, uniformidade, que são características típicas do formalismo burocrático sob o regime de dominação que ele tipificou como racional-legal.

Foi extremamente importante para o desenvolvimento do capitalismo esse processo de racionalização, porque pressupôs maior eficiência e maior lucratividade. Quanto mais avançado o Capitalismo, mais avança a racionalização da vida, e mais avança a burocracia.

9 ADHOCRACIA

Em seu revolucionário trabalho *O Choque do Futuro*, Toffler apresentou uma profecia pessimista, que tomava conta da mente popular, segundo a qual um dos persistentes mitos acerca do futuro fazia do homem uma engrenagem impotente dentro de uma vasta máquina organizacional burocrática, que exaure sua individualidade, esmaga sua personalidade e o obriga a conformar-se ou morrer. O mesmo que Chaplin, no seu filme *Tempos Modernos*, retrata, satiriza e critica como uma das tendências da Revolução Industrial.

Todavia, já na década de 70, vários estudiosos dos fenômenos empresariais percebiam que essa estrutura singular de acomodação social, extremamente coerente, formal e durável, estava se tornando cada vez menos eficiente, por sua incapacidade de adaptar-se às mudanças nos ambientes organizacionais. Dessa forma, as espécies de organização que os estudiosos projetavam impensadamente para o futuro, são precisamente aquelas que têm menos possibilidades de dominar no dia de amanhã, de vez que estamos contemplando não o triunfo, mas o declínio da burocracia.

Em consequência, essa forma de organização complexa está se tornando cada vez menos efetiva, está desesperadamente descontrolada em face das realidades contemporâneas, provocando, como corolário, o surgimento de outros sistemas com melhores recursos para atender os desafios dos tempos vindouros. Conforme Toffler, "estamos, na verdade, testemunhando a irrupção de um novo sistema organizacional, que desafiará, num grau cada vez mais constante, a burocracia e que, em última instância a suplantará. Essa é a organização do futuro, eu chamo de Adhocracia", de *Ad Hoc = aqui e agora*.

Segundo Toffler, o homem vai encontrar inúmeras dificuldades para adaptar-se a este novo estilo organizacional, mas ao invés de ser apanhado numa armadilha, capaz de esmagar sua personalidade, sentir-se-á liberado em uma nova forma livre de mundo, constituído por organizações cinéticas, onde sua posição sofrerá constantes modificações, tornando seus vínculos organizacionais acelerados a um índice cada vez mais frenético e rápido.

A adhocracia foi inspirada no exemplo da Lockheed Aircraft Corporation, na década de 60, quando foi institucionalizada uma organização de projeto, com duração de cinco anos, para atender a uma encomenda de 58 aviões de transporte aéreo militar (C-5A), com o engajamento de 11.000 empregados, enquanto numa outra versão, Robbins, introduzindo o conceito de adhocracia como sistema temporário, rapidamente variável, adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades diversas, concluiu que a história moderna da Adhocracia data da criação das forças tarefas, durante a Segunda Guerra Mundial, quando os militares adotavam equipes *ad hoc* (aqui agora) que eram subseqüentemente dissolvidas após o cumprimento de suas missões.

A adhocracia, de certo modo, representa uma antítese da organização burocrática. A organização burocrática pode ser útil e válida, quando o ambiente empresarial é estável, a produção rotineira, a tecnologia tradicional e os desafios apresentados são rigorosamente previsíveis, repetitivos e programados. Todavia, se a ambiência da empresa apresentar mudanças frequentes, aceleradas, com grande incerteza, riscos, manipulação de tecnologia de ponta, produção não programada, os modelos tradicionais, burocráticos, não se ajustam, daí advindo à ideia da institucionalização das unidades organizacionais autodestrutivas, isto é, várias unidades pequenas e autônomas, que podem ser configuradas, extintas, passadas adiante, quando não forem mais necessárias, portanto administradas de forma adhocrática.

Concluindo, podem-se definir a adhocracia como um tipo de organização de estilo administrativo solto, com pequenas estruturas temporárias, flexíveis, não detalhistas, para propósitos especiais, poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização. De certa forma, a adhocracia pode ser vista ainda como um sistema aberto, adaptativo, temporário, que muda rapidamente, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades profissionais diversas.

10 TEORIA COMPORTAMENTAL

A abordagem comportamental da ciência administrativa propõe o abandono de posições normativas e descritivas e a adoção de uma posição humanística e descritiva, mantida, portanto, a ênfase nas pessoas.

Esta abordagem é diferente da apresentada por Jonh B. Watson, que trabalhou o enfoque individual através da realização de experimentos em laboratório, analisando:

- Aprendizagem;
- Estímulo e reações;
- Hábitos;

O método de Watson evolucionou para a análise comportamental de grupos, utilizada por Kurt Lewin na denominada Psicologia Social (Teoria das Relações Humanas) e a seguir para a Psicologia Organizacional em um sentido amplo, ainda que não desconsiderasse os pequenos grupos sociais.

Desta forma, a Psicologia Organizacional contribuiu para o surgimento de uma teoria administrativa mais democrática e humanística, a Teoria Comportamental da Administração.

O maior expoente behaviorista foi Herbert Alexander Simon (prêmio Nobel de economia - 1978), seguido por:

- Chester Barnard
- Douglas McGregor
- Rensis Liker
- Chris Argyris

No campo da Motivação Humana, destacaram-se, principalmente:

- Abraham Maslow
- Frederik Herzberg

- David McClelland

11 PIRÂMIDE DE MASLOW

A escalada da pirâmide, não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já não se verifica hoje.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual, várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto realização dos indivíduos.

Abraham H. Maslow como psicólogo clínico propõe que as pessoas são seres que perseguem a satisfação de seus desejos. E quando essas necessidades não são satisfeitas geram estados interiores de tensão. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação apesar de não ter comprovação de pesquisa empírica.

12 TEORIA DOS DOIS FATORES

E também, a existência dos fatores que orientam o comportamento humano, através, da Teoria dos Dois Fatores, criada por Frederick Herzberg, que a criou para melhor explicar o comportamento humano no trabalho.

Outra teoria de ampla repercussão para a administração foi a de Herzberg que constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduros, passam a dar mais importância a fatores como autoestima e auto realização.

O interesse pelo comportamento motivacional tem evoluído nas últimas décadas. Com as dificuldades tecnológicas sendo resolvidas, os aspectos humanos entram em evidência, como uma grande fonte de preocupação e estudo.

13 TEORIA X E Y DE MC GREGOR

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas têm relação direitas com as convicções e estilos utilizados pelos administradores.

As teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

13.1 TEORIA X

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza.
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- Persiste-se a mudanças.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração, segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspetos:

- Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).
- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento).
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).

- Remuneração como um meio de recompensa.

13.2 TEORIA Y

É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspectos são:

- O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.
- As pessoas não são resistentes às necessidades da empresa.
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.
- As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas são distribuídas entre as pessoas.

A teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- É responsabilidade de a Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.
- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

A teoria X apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações têm causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento.

O estilo administrativo segundo a teoria Y baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes:

- Descentralização das decisões de responsabilidade.
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho.
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva.
- Auto avaliação do desempenho.

McGregor classifica aos incentivos ou recompensas em diversas categorias:

- Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho.
- Os incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa – realização do indivíduo em o desempenho de seu trabalho.

A estratégia proposta por McGregor é a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

14 KARL MARX E A HISTÓRIA DA EXPLORAÇÃO DO HOMEM

Com o objetivo de entender o capitalismo, Marx produziu obras de filosofia, economia e sociologia, tencionando propor uma ampla transformação política, econômica e social.

A principal obra de Marx, O Capital, não é sociológica, mas econômica. Todavia, é preciso elucidar alguns termos de sua fundamentação econômica, por constituírem peças básicas de interpretação.

Na verdade, se produziu uma visão principalmente econômica da sociedade, precisamente porque acreditou que a compreensão dos processos históricos não pode ser feita sem referencia às maneiras como os homens produzem sua sobrevivência material.

Marx sofreu algumas influencias como: a filosofia de Hegel, o seu contato com o pensamento socialista francês e inglês do século XIX. Destacava o pioneirismo desses críticos da sociedade burguesa, reprovava a utopia de suas propostas.

As três teorias tinham como traço comum o desejo de impor de uma só vez a transformação social total, implantando assim, o império da razão e da justiça eterna.

Desenvolveu o conceito de alienação mostrando que a industrialização, a propriedade privada e o assalariamento separavam o trabalhador dos meios de produção, que se tornaram propriedade privada do capitalista.

De acordo com Marx, politicamente o homem também se tornou alienado, pois o principio da representatividade, base do liberalismo, criou a ideia de Estado como um órgão político imparcial, capaz de representar toda a sociedade e dirigi-la pelo poder delegado pelos indivíduos.

Marx proclamava ainda a inexistência de igualdade natural e observa que o liberalismo vê os homens como átomos, como se estivessem livres das evidentes desigualdades sociais.

Para Marx, as desigualdades sociais observadas no seu tempo eram provocadas pelas relações de produção do sistema capitalista, que divide os homens em proprietários e não proprietários dos meios de produção. As relações entre homens se caracterizam por relações de oposição, antagonismo, exploração e complementaridade entre as classes.

A história do homem é, conforme Marx, a história da luta de classes, da luta constante entre interesses opostos, embora esse conflito nem sempre se manifeste socialmente sob a forma de guerra declarada.

As divergências, oposições e antagonismos de classes estão subjacente a toda relação social, nos mais diversos níveis da sociedade, em todos os tempos, desde o surgimento da propriedade privada.

Para Marx, o trabalho, ao se exercer sobre determinados objetos, provoca nestes uma espécie de “ressurreição”. Tudo o que é criado pelo homem, contém em si, um trabalho passado, “morto”, que só pode ser reanimado por outro trabalho.

Acrescentou também que, este tempo de trabalho se estabelecia em relação às habilidades individuais médias e às condições técnicas vigentes na sociedade.

De acordo com a análise de Marx, não é no âmbito da compra e venda de mercadorias que se encontram bases estáveis nem para o lucro dos capitalistas individuais nem para a manutenção do sistema capitalista. Ao contrário, a valorização da mercadoria se dá no âmbito de sua produção.

Chama-se de mais-valia ao valor que o trabalhador cria para além do valor de sua força de trabalho. De certa forma, sobretudo em termos sociológicos, esta é a alma do capitalismo, porque nisto decide sua teoria e prática da desigualdade social. O trabalhador é pago pela sua força de trabalho, através de um salário cujo valor tende a ser de mera sobrevivência, ou seja, que lhe permite tão somente repor ou reproduzir sua força de trabalho. Mas o que o trabalhador produz, vale mais do que a paga recebida em salário.

Esse “mais” é apropriado pelo dono dos meios de produção, o que se chama muitas vezes apropriação do excedente de trabalho.

Marx chamou de mais-valia absoluta aquela obtida pelo alargamento da jornada de trabalho pela intensificação do uso da força de trabalho.

Por outra, é mais-valia relativa àquela obtida pela diminuição do tempo de trabalho necessário, geralmente através da especialização profissional, ou da introdução de novas tecnologias, ou da adoção de novos métodos de gerenciamento, etc. Nestes casos, é possível aumentar a mais-valia, mesmo diminuindo o tempo de trabalho.

Marx constata ainda, que as diferenças entre as classes sociais não se reduzem a uma diferença quantitativa de riquezas, mas expressam uma diferença de existência material. Os indivíduos de uma mesma classe social partilham de uma situação de classe comum, que inclui valores, comportamentos, regras de convivência e interesses. A essas diferenças econômicas e sociais segue-se uma diferença na distribuição de poder.

Diante da alienação do operariado, as classes econômicas dominantes desenvolveram formas de dominação políticas que lhes permitem apropriar-se do aparato de poder do Estado e, com ele, legitimar seus interesses sob a forma de leis e planos econômicos e políticos.

Para Marx as condições específicas de trabalho geradas pela industrialização tendem a promover a consciência de que há interesses comuns para o conjunto da classe trabalhadora e, conseqüentemente, tendem a impulsionar sua organização política para a ação. A classe trabalhadora, portanto, vivendo uma mesma situação de classe e sofrendo progressivo empobrecimento em razão das formas cada vez mais eficientes de exploração do trabalhador, acaba por se organizar politicamente.

Essa organização é que permite a tomada de consciência da classe operária e sua mobilização para a ação política.

Marx parte do princípio de que a estrutura de uma sociedade qualquer reflete a forma como os homens organizam a produção social de bens. Essa produção, segundo Marx, engloba dois fatores: as forças produtivas e as relações de produção. Sendo que as forças produtivas constituem as condições materiais de toda a produção. E relações de produção são as formas pelas quais os homens se organizam para executar a atividade produtiva. Forças produtivas e relações de

produção são condições naturais e históricas de toda atividade produtiva que ocorre em sociedade.

As formas pela quais ambas existem, e são reproduzidas numa determinada sociedade constitui o que Marx denominou modos de produção.

Para Marx, o estudo do modo de produção é fundamental para compreender como se organiza e funciona uma sociedade. As relações de produção, nesse sentido, são consideradas as mais importantes relações sociais.

Além de elaborar uma teoria que condenava as bases sociais da espoliação capitalista, conclamando os trabalhadores a construir, por meios de sua práxis revolucionária, uma sociedade assentada na justiça social e igualdade real entre os homens, Marx conseguiu como nenhum outro, com sua obra, estabelecer relações profundas entre a realidade, a filosofia e a ciência.

Se por um lado Marx concebia a realidade social como uma concretude histórica, por outro, cada sociedade representava uma totalidade, um conjunto único e integrado das diversas formas de organização humana nas suas mais diversas instancias.

Segundo Marx, a questão da objetividade só se coloca enquanto consciência crítica. A ciência, assim como a ação política, só pode ser verdadeira e não ideológica se refletir uma situação de classe e, conseqüentemente, uma visão crítica da realidade.

Para ele a sociedade é constituída de relações de conflito e é de sua dinâmica que surge a mudança social. Marx redimensiona o estudo da sociedade humana, marcando com suas ideias, de maneira definitiva o pensamento científico e a ação política dessa época assim como das posteriores, formando duas diferentes maneiras de atuação sob a bandeira do marxismo.

15 A SOCIOLOGIA DE MAX WEBER

Para Weber a Sociologia é uma ciência que pretende compreender a ação social, interpretando-a, para dessa maneira explicá-la casualmente em seus desenvolvimentos e efeitos. Utilizava uma metodologia em que a compreensão consiste na captação do sentido subjetivo da ação (algo distinto dos nexos exteriores de causa e efeito que a envolvem).

Essa compreensão da ação humana, segundo Weber, é captar o seu sentido subjetivo, o que, considerada desse modo à compreensão não é um processo exclusivo do conhecimento científico.

Weber chamou de compreensão atual ao tipo de captação do sentido que decorre diretamente do curso observável da ação, e de, compreensão explicativa aquela que não se detém no sentido aparente da ação, mas apela para seus motivos subjacentes.

A interpretação da ação humana através de tipos ideais volta-se para a apreensão do sentido subjetivo da ação. Conseqüentemente, é pelo seu sentido subjetivo que uma ação se define ou não como social.

Weber enfoca que o fundamento da fluidez em casos de ações sociais reside em que a orientação pela conduta alheia e o sentido da própria ação de modo algum podem ser sempre precisados com toda clareza, nem sempre são conscientes, ou muito menos conscientes em toda plenitude.

Contudo, embora na realidade exista essa fluidez, no plano teórico a fronteira da ação social deve ser traçada com clareza.

Com esse enfoque, Weber construiu os conceitos sociológicos básicos a partir de uma tipologia geral da ação social. Sempre ressaltando o caráter ideal desses tipos, ele distingue quatro categorias de ação por seu sentido subjetivo:

1. A ação racional com relações afins, determinadas por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens.

2. A ação racional com relação a valores, determinada pela crença consciente no valor seja éticos, estéticos, religiosos ou de qualquer outra forma como seja interpretado.
3. A ação afetiva, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais.
4. A ação tradicional, determinada por um costume arraigado.

Em Weber, a noção de tipo ideal decorre da concepção acerca da infinita complexidade do real diante do alcance limitado dos conceitos elaborados pela mente humana.

Todo conceito seleciona alguns aspectos da realidade infinita, enquanto exclui outros – seleção que é sempre, consciente ou inconscientemente – orientada por valores.

Segundo Weber, uma dimensão qualquer da ação humana admite sempre a construção de vários tipos, sem que nunca se esgote a complexidade infinita da realidade. Por esta razão, nenhum dos tipos construídos serão considerados mais que um instrumento limitado, e provisório de investigação.

A expressão “ideal” sublinha precisamente o fato básico de que os tipos sociológicos só existem no plano das ideias, não na realidade.

A sociologia Weberiana conclui que, no mundo moderno, a burocracia é o exemplo mais típico do domínio legal, nos limites da legitimidade.

Estendendo sua análise tipológica às formas de dominação social, a Sociologia weberiana distingue três tipos de dominação legítima, cada qual com sua base, a saber: a legalidade, a tradição, o carisma.

16 A SOCIOLOGIA DE DURKHEIM

Em seu livro – *A Divisão do Trabalho Social*– Durkheim que foi o primeiro a utilizar a palavra "anomia" numa tentativa de explicação de certos fenômenos sociais, assim desenvolveu seu pensamento:

1. A sociedade moderna, para poder atingir os seus fins, inclusive de produção e sobrevivência, precisa organizar-se;
2. Organização impõe divisão de trabalho ou tarefas;
3. A divisão de tarefas produz especialização;
4. A especialização ocasiona isolamento dentro do grupo, motivando, por sua vez, um enfraquecimento do espírito de solidariedade do grupo global;
5. O enfraquecimento desse espírito de solidariedade acarreta uma influência dissolvente e, por via de consequência, o comportamento de desvio.

Durkheim difere os fatos sociais em três características distintas:

1. A coercitividade, ou seja, a força que os fatos sociais exercem sobre os indivíduos levando-os a conformar-se às regras da sociedade em que vivem, independentemente da sua escolha e vontade. O grau de coerção dos fatos sociais se torna evidente pelas sanções a que o indivíduo estará sujeito quando tenta se rebelar contra elas. Estas sanções podem ser legais ou espontâneas. Sanções legais são aquelas prescritas pela sociedade, sob a forma de leis. Sanções espontâneas seriam as que aflorariam como decorrência de uma conduta não adaptada a estrutura da sociedade ou do grupo ao qual o indivíduo pertence.
2. A exterioridade, os fatos sociais existem e atuam sobre os indivíduos independentemente de sua vontade ou de sua adesão consciente.
3. A generalidade, segundo Durkheim, é social todo fato que é geral, que se repete em todos os indivíduos ou, pelo menos, na maioria deles.

Uma vez identificados e caracterizados os fatos sociais, Durkheim procurou definir o método de conhecimento da sociologia. Para ele, a explicação científica exige que o pesquisador mantenha certa distância e neutralidade em relação aos fatos, resguardando a objetividade de sua análise.

Durkheim aconselhava o sociólogo a encarar os fatos sociais como coisas, isto é, objetos que, lhe sendo exteriores, deveriam ser medidos, observados e comparados independentemente do que os indivíduos envolvidos pensassem ou declarassem a respeito.

Tais formulações seriam apenas opiniões, juízos de valor individuais que podem servir de indicadores dos fatos sociais, mas mascaram as leis de organização social, cuja racionalidade só é acessível ao cientista.

A sociologia, de acordo com Durkheim, tinha por finalidade não só explicar a sociedade como também encontrar soluções para a vida social. A sociedade, como todo organismo, apresentaria estados normais e patológicos, isto é, saudáveis e doentios.

Durkheim considera um fato social como normal quando se encontra generalizado pela sociedade ou quando desempenha alguma função importante para sua adaptação ou sua evolução.

17 CONCEITO DE ALIENAÇÃO

O conceito de alienação é vasto e pode englobar várias maneiras e formas de pensamento. O primeiro filósofo a abordar esse tema foi Karl Marx. Isto está explícito em dois de seus trabalhos que respectivamente são: Manuscritos econômicos filosóficos (1844) e Elementos para a crítica econômica política (1857), ambos enfatizam que o sistema capitalista é um sistema extremamente explorador e injusto, principalmente com as classes menos favorecidas economicamente, como a classe do proletariado sente na pele a todo o momento essa injustiça.

Na idade média o artesão detinha todo o conhecimento da fabricação do produto, com o surgimento da industrialização o operário era apto e exercer e trabalhar em uma só função, ou seja, em uma parte da fabricação do produto, sendo assim o trabalhador não participando de todo o processo da produção não seria necessário entender o que estaria ajudando a produzir, tinha apenas que cumprir sua parte na linha de montagem.

Peguemos o exemplo do fabricante de cordas para violões, antes do surgimento do capitalismo e suas grandes fabricas, quem fabricava as cordas consequentemente fabricava também o violão, afinava-o e tocava o instrumento muito bem. Com essa individualização na fabricação do instrumento, o operário fabricava as cordas enquanto outro fabricava o corpo do violão e o outro já fabricava o braço do instrumento, outro trabalhador é pago só para afina-lo e assim por diante. Assim não teria como obrigação todos os operários saberem tocar violão.

Outro exemplo mais recente acontece com o operário metalúrgico que coloca portas nos carros produzidos nas grandes montadoras, o mesmo passa todo o período produtivo de sua vida montando automóveis para chegar à conclusão final de que nunca possuirá o bem que ajuda a fabricar. A esse exemplo pode-se encaixar o que Karl Marx chama de “objeto se sobrepondo ao sujeito”, em outras palavras, é a alienação da negação, pois Marx defendia a ideia que o individuo deveria se impor diante do objeto e não o contrário.

A partir do momento que o sujeito nega a negação Marx da o nome desse acontecimento de “desalienação”.A produção depende do consumo e o consumo depende da produção, esse modo é cíclico, quando se é consumido o que é

produzido e não se produz mais, o ciclo se fecha.

Esse ciclo pode ser definido como ciclo de alienação, porém em uma sociedade capitalista isso é impossível de acontecer, pois o que se é produzido tem que por obrigação ser consumido em um prazo mais rápido possível, para que se produza sempre mais e mais explorando o proletariado, que toma corpo quando, por exemplo, o patrão não paga o salário devido e não cumpre com os direitos trabalhistas.

Sem essa exploração a elite não acumula capital e conseqüentemente não obtém lucros e assim não pode continuar o processo de alienação. Marx também trabalha a alienação humana através do fetichismo, onde o indivíduo começa a valorizar mais os bens materiais como automóveis, mansões, etc. e deixa-se de admirar atos bondosos ou a inteligência do sujeito e passa a dar mais valor ao capital que o sujeito tem, sendo o dinheiro o maior desses fetichismos, pois com o dinheiro se é capaz de comprar todos os bens materiais.

A religião também tem grande poder de alienar, pois explica fatos que são cientificamente inexplicáveis. Certa vez Marx citou em seu livro *Manuscritos econômicos filosóficos*, (p. 45-46): “A religião é o suspiro do oprimido, é o ópio do povo”.

Segundo o filósofo, esse modo de alienação que as classes dominantes exercem sobre as classes dominadas só terá seu fim decretado com a chegada do comunismo entre as classes econômicas.

18 NÍVEIS DA LINGUAGEM

A língua e os níveis da linguagem pertencem a todos os membros de uma comunidade e é uma entidade viva em constante mutação. Novas palavras são criadas ou assimiladas de outras línguas, à medida que surgem novos hábitos, objetos e conhecimentos.

Os dicionários vão incorporando esses novos vocábulos (neologismos), quando consagrados pelo uso. Atualmente, os veículos de comunicação audiovisual, especialmente os computadores e a internet, têm sido fonte de incontáveis neologismos — alguns necessários, porque não havia equivalentes em Português; outros dispensáveis, porque duplicam palavras existentes na linguagem. O único critério para sua integração na língua é, porém, o seu emprego constante por um número considerável de usuários.

De fato, quem determina as transformações linguísticas e os níveis de linguagem é o conjunto de usuários, independentemente de quem sejam eles, estejam escrevendo ou falando, uma vez que tanto a língua escrita quanto a oral apresentam variações condicionadas por diversos fatores: regionais, sociais, intelectuais etc.

Embora as variações linguísticas e níveis da linguagem sejam condicionados pelas circunstâncias, tanto a língua falada quanto à escrita cumprem sua finalidade, que é a comunicação. A língua escrita obedece a normas gramaticais e será sempre diferente da língua oral, mais espontânea, solta, livre, visto que acompanhada de mímica e entonação, que preenchem importantes papéis significativos.

O administrador deve saber lidar muito bem com essas variações para ser bem interpretado pelos colaboradores da empresa. Evitando, ao máximo, os ruídos que por ventura venha a atrapalhar a forma de se comunicar.

A entonação da voz, o olhar e os gestos são acessórios primordiais, e dão maior ênfase a qualquer assunto a ser exposto.

Uma frase muito popular e que se explica por si só: “Quem não se comunica, se estrumbica!” Chacrinha.

19 ENTREVISTA

Com o objetivo de dar embasamento ao trabalho, aqui apresentado, foi formulada pesquisa com um gestor e um trabalhador.

O Sr. Edmilson José de Oliveira, coordenador da escola de aviação civil do SEST/SENAT, Belo Horizonte, respondeu as seguintes questões:

- Quanto tempo é gestor da empresa?
Aproximadamente 10 anos.
- Você é graduado? E qual?
Sim, pedagogia.
- No seu ponto de vista, quais habilidades são importantes hoje para um gestor?
Visão empreendedora e ações éticas em conformidade com os objetivos e metas da Empresa.
- Estas habilidades se alteraram desde que começou a trabalhar?
Sim, em função do próprio crescimento da empresa.
- Na sua opinião, por que as pessoas trabalham?
Além de ser necessário, o trabalho é prêmio, uma terapia que realiza os sonhos do ser humano.
- O que, para você, motiva as pessoas no trabalho?
Elas próprias.
- Qual sua percepção sobre as mudanças na administração desde que começou a trabalhar?
Assim como mundo empresarial cresce, muda o trabalhador também tem que crescer, mudar para acompanhar o progresso. Enfim, temos que ser tecnológicos no mundo moderno.
- Como estas mudanças refletiram para os trabalhadores?
Hoje, o poder público já tem vários projetos voltados para o desenvolvimento do trabalhador.
- Você muda o modo de falar (de maneira formal e informal) conforme a pessoa e a situação dentro da empresa?
Sim, temos que nos adaptar a cada situação.

A Sra. Aline Sueli de Souza, pedagoga, da Escola Municipal Francisco

Magalhães Gomes, Belo Horizonte, também deu seu ponto de vista abaixo:

- Como o gestor da empresa conversa com você? Com linguagem técnica, popular ou formal?
Ela me trata com linguagem formal e firme nas suas colocações.
- Quais foram as mudanças nas condições de trabalho desde que começou a trabalhar?
Continua as mesmas.
- Como estas mudanças nas condições de trabalho refletiram na sua vida?
Em nada.
- Por que as pessoas trabalham?
Porque é uma forma de ter estabilidade, se manter e amor a profissão.
- O que te motiva a realizar seu trabalho?
Eu mesma, as crianças e aprender.
- Na sua opinião, para ser um bom chefe, quais as habilidades uma pessoa deve ter?
Ser justo e atencioso.
- Que habilidades são necessárias para manter um bom relacionamento com as pessoas que trabalham com você?
Tratar todos com naturalidade, sem interesse e com boa vontade.

O administrador/gestor viu a evolução tecnológica dos últimos dez anos, que contribuiu para facilitar a sua vida e dos demais colaboradores da empresa. Já o trabalhador, não notou muita diferença na gestão no meio ao qual exerce as suas atividades trabalhistas.

O gestor tem uma visão mais ampla das rotinas empresariais, já o colaborador possui uma visão individual, a dele, no que se refere as mudanças. Ambos possuem a mesma opinião sobre o ser humano, que é ele mesmo o incentivador das suas ações. O trabalhador acrescenta as crianças e a aprendizagem.

A teoria que mais se adequa aos pensamentos dos dois entrevistados é a Teoria X e Y. Pois, os dois pensam: na valorização do colaborador; na rigidez

quando necessária; desenvolvimento e aprendizagem continuada; os modos de tratamento quanto ao indivíduo.

Com o passar das eras, os pensamentos, as formas de tratamento, a ciência, a tecnologia foram evoluído e modificando. Antes quem possuía o conhecimento não dispunha a ninguém, era um tesouro pessoal. Hoje, o indivíduo que não transmite os seus conhecimentos nunca será sábio, mas ultrapassado.

A troca de informação é imprescindível para a evolução rápida e alcançar os objetivos em comum. A era da informação trouxe isso consigo, trabalhos que levariam anos para serem concluídos, agora levam meses, dias, ou até minutos para sua conclusão. A informação está nas mãos de muitos e não em poucos.

A visão de Deus ser o centro de tudo mudou para que o homem tivesse liberdade de pensar e agir. O ser não é mais movido pela indústria, como na era industrial, mas por ele próprio. Seu objetivo é melhorar por ele mesmo, na tentativa de alcançar retornos pessoais e para a sociedade.

A sustentabilidade socioambiental é uma ideia nova, a qual muitos engajaram e estão levando adiante. O mundo pede socorro e é responsabilidade dos administradores tomarem partido.

As pessoas não devem ser individualistas, ideia arcaica e fora de uso, e sim, pessoas preocupadas com o bem estar de todos, que é um bem maior.

As indústrias, as igrejas, os governos não podem mais controlar o indivíduo. Somente o próprio indivíduo pode controlá-lo. Ele possui o livre arbítrio para tomar as suas decisões e ter os seus pensamentos. Resumindo, têm o direito de errar por si só.

20 CONCLUSÃO

A administração vem mudando e evoluindo com o passar dos tempos. Agora, na era da informação, o colaborador é o maior patrimônio da empresa e deve ser muito valorizado. O administrador deve atentar também pela sustentabilidade, pois o consumidor exige empresas com tal responsabilidade.

Cada profissional possui sua visão da administração, mas só o administrador tem a capacidade técnica para tomar as decisões com embasamento teórico/prático necessário aos novos requisitos que as empresas necessitam na atualidade.

21 REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 2. ed. Curitiba: UFPR, 1992. v. 2.

SILVA, A. S. da. **Administração e Controle**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

KOONTZ, H./O'Donnell, C. **Princípios da Administração – 1º volume**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1959.

MEGGINSON, L. C. Mosley, D. C. Pietri Jr., P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Harbra Ltda., 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo, Atlas, 1981.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. Rio de Janeiro, Agir, 1974.

NEWMAN, Willian H. **Ação Administrativa**. São Paulo, Cia Editora Nacional, 1981.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, Atlas, 1982.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 16a. edição, p.1-132, 1991.