

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**Carla Pineda Lechugo**

**O ENSINO DE TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PARA A  
COMPREENSÃO DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR E DO  
PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

**Sorocaba/SP**

**2006**

**Carla Pineda Lechugo**

**O ENSINO DE TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PARA A  
COMPREENSÃO DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR E DO  
PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luis Cammarano González.

**Sorocaba/SP**

**2006**

*Dedico aos amores da minha vida...*

*meus filhos Afonso e Raquel.*

## Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Jorge Luis Cammarano González pela orientação e desorientação, paciência e impertinência, acompanhamento e cobrança, pelas “lágrimas” e “sorrisos”, pela amizade e apoio e por uma frase que levarei comigo: “confie em você”!

Aos professores do curso de Mestrado em Educação, em especial ao Prof. Dr. Celso Ferreti que entre tantas coisas me ensinou a “beber” os autores e ao Prof. Dr. Hélio Medrado que me ajudou a “ser” interdisciplinar e a não esquecer do “omelete de amoras”.

À Banca Examinadora composta pelos professores Prof. Dr. Celso Ferreti e Prof. Dr. Djair Picchiali pelas contribuições apresentadas no exame de qualificação.

À Prof.<sup>a</sup> Dra. Flavinês Rebolo Lapo pela ajuda e contribuição nos relatórios de pesquisa e ao Prof. Fábio de Paula Santos pelas horas de paciência e suporte em informática.

Aos meus pais, pela vida, formação, apoio e incentivo, sem os quais eu não teria chegado aqui.

Aos meus filhos Afonso e Raquel pela compreensão e carinho.

À vida que me deu tudo isso...

*Diante de uma pergunta, a primeira*

*resposta a ser dada é: depende!*

*(Carla Pineda Lechugo)*

## Resumo

Esta dissertação vincula-se a linha de pesquisa “Cotidiano e Conhecimento Escolar” e tem como finalidade problematizar o processo formativo do Administrador de Empresas, com base na seguinte indagação: *os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de Ensino Superior paulista, contribuem para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?* A busca de possível resposta ao problema proposto demandou: (a) o entendimento das práticas sociais que no âmbito do processo de organização do trabalho produzem a desumanização dos trabalhadores; (b) exame dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II tentando discernir suas contribuições para o entendimento do processo de organização do trabalho na sociedade em curso; (c) entrevista com o docente responsável pelos referidos componentes curriculares com o objetivo de problematizar sua compreensão sobre a contribuição desses componentes para o processo formativo do aluno do Curso de Administração e (d) análise de relatórios de pesquisa em empresas para observar as tendências relativas aos processos de organização do trabalho.

Palavras - chave: Formação do Administrador, Organização do Trabalho, Teoria Geral da Administração, Ensino Superior, Trabalho Humanizado.

## **Abstract**

This dissertation is linked to the course of research: School Routine and Knowledge and whose objective is to question the graduation process of the Business Administrator based on the following question: does the component General Theory of Administration developed in an Institution of Higher Education in São Paulo contribute to the Administrator's background in the humanizing prospect of work organization process? The search for feasible answers required: (a) bibliographic research relevant to the patterns proposed by General Theory of Administration in the course of its history linked to the processes originated in the changes of work organization in a capitalist society; (b) consideration of the curricular component General Theory of Administration trying to perceive its contribution to the understanding of the organizing work process in the current society; (c) interview with the professor responsible for the above-mentioned curricular component viewing to question its comprehension of the contribution of this component to the graduation process of the student majoring in Business Administration, and (d) research reports analysis in corporations to observe the disposition comparative to the organizing work process.

Key words: Administrator's background, Organizing Work, General Theory of Administration, Higher Education.

## Sumário

Introdução.....	10
1. A história da Administração e os processos de organização do trabalho na formação social capitalista.....	15
1.1. Taylor e Fayol: a visão atomística do trabalho e do homem.....	19
1.2. Novas formas de pensar o Comportamento Humano na Empresa.....	28
1.3. Quebrando o paradigma da fragmentação.....	33
1.4. A Evolução das Habilidades do Administrador e a organização do trabalho.....	39
1.5. Do trabalho “duro” ao trabalho “inteligente”.....	52
1.6. O administrador do passado e do futuro.....	58
1.7. A Administração e o Trabalhador Intelectual.....	67
1.8. As Organizações do Futuro.....	70
2. Um olhar sobre a trajetória do ensino de Administração no Brasil.....	82
2.1. Os modelos de formação do administrador e a organização do trabalho.....	84
2.2. O que a nova LDB prevê na formação do Administrador?.....	93
2.3. Competências e habilidades do administrador numa IES paulista.....	95
2.3.1. Demarcando o perfil do Administrador.....	96
2.3.2. Analisando os componentes curriculares.....	98
2.3.3. Sobre o ensino dos componentes curriculares.....	112
3. Organização do Trabalho: processo humanizador ou desumano?.....	117
3.1. Assédio moral nas empresas.....	123
3.2. Motivação e Desmotivação dos profissionais de Enfermagem.....	126
3.3. A educação prestando serviços.....	129

3.4. Condições de trabalho em empresas financeiras .....	135
3.5. Empresas, responsabilidade social e felicidade no trabalho? .....	137
3.6. Organização do trabalho: processo de humanização? .....	142
Conclusão .....	147
Bibliografia.....	153

## Introdução

Não sei se agradeço ao Programa de Mestrado ou se me arrependo de ter entrado nele. Na verdade saio deste processo sem nenhuma resposta, pelo contrário, com mais dúvidas e indagações. Se eu optar por continuar esse caminho (o da pesquisa) sei que terei que me acostumar a despir-me das minhas convicções, e continuar sentindo que nada sei. Mas acho que esse é um caminho sem volta, e esta dissertação é a primeira tentativa de tornar-me pesquisadora, e espero ter aprendido. Pelo menos aprendi que é preciso fazer mais perguntas, do que concentrar-se numa resposta; compreendi que é preciso “beber” de outras fontes, para saber melhor distinguir o bom e o mau vinho. E mais interessante foi travar conversas com autores, eles e eu numa mesa, e sem conhecê-los pessoalmente, pude sentir o odor que exalavam, e o hálito que expeliam. Por mais sofrimento que essa pesquisa tenha me causado, adorei conversar com novos amigos (GRAMSCI, BRAVERMAN e DRUCKER) que formam o meu referencial teórico e que sem o Programa do Mestrado em Educação eu nunca os teria conhecido.

Para justificar o esforço desta pesquisa, a dedicação a horas de leitura e digitação na praia, férias e nas madrugadas, preciso relatar as inquietações que me acompanharam nestes últimos dez anos.

Minha formação em Administração de Empresas se deu por acaso. Geneticamente nasci com muitos dons, menos com o de administrar. Mas depois de formada, pressupunha estar apta para o exercício da profissão. Como acreditava FAYOL, a Ciência da Administração pode ser ensinada, é passível de apropriação, e eu fui o exemplo disso. Mas devo ressaltar que sempre tive forte inclinação para as disciplinas de humanas e tinha

escolhido seguir o caminho de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Era devota das filosofias da qualidade total, e acreditava que ela estava alicerçada em uma gestão que integrava pessoas e empresa. Tinha uma visão humanista, romântica, e idealizadora. Pretendia “cuidar” das pessoas, do desenvolvimento delas, acompanha-las num processo de evolução e liberdade. Todas as novidades vistas nas multinacionais, eram por mim compreendidas como ferramentas que buscavam entre outras coisas melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Estava imbuída de boas intenções e inclinada a gerir pessoas a favor delas e do capital e a postura humanista que incorporei muito se deve à construção teórica que me foi dada. As novas teorias ensinadas falavam sobre a importância dos indivíduos, das equipes, da integração de objetivos pessoais e organizacionais, da participação no processo de tomada de decisão, da autonomia para o trabalho e da valorização do conhecimento pessoal.

Em 1997 me tornei professora de Administração nos cursos técnicos do SENAC. Frequentei muitos cursos oferecidos pela referida instituição e em um deles, um professor que imagino ser um mestre em educação, destruiu todas as minhas crenças sobre a questão da qualidade total e a qualidade humana no trabalho. Estava em São Paulo e naquela noite não dormi. Aliás, depois deste dia tornei-me uma investigadora do tema com meus alunos em sala de aula. Buscava sempre perguntar a fim de verificar se o professor estava certo: os conceitos que eu ensino que estão dentro de uma teoria humanizadora da Administração têm relação com a prática vivida por vocês? E a maioria das respostas me levava a uma menor compreensão do problema. Onde estariam as empresas humanizadoras? Por que os meus alunos/trabalhadores diziam não vivenciar tais teorias, e se mostravam descontentes com o sistema de gestão vigente? Muitas vezes ouvia choro, lamento e detectava casos de depressão nos alunos que justificavam que o trabalho lhes causava mal estar, problemas de

baixa estima, humilhação, péssimas condições físicas e emocionais dentro da organização. Por isso, todo o esforço de pesquisa foi extremamente enriquecedor para mim e para os meus alunos, pois a partir dela, pude compreender melhor os problemas vividos na prática do trabalho em detrimento das propostas da teoria da Administração. Espero que esta dissertação contribua também para outras análises e para a comunidade acadêmica de modo geral.

Hoje sou professora dos cursos de graduação em Administração de Negócios em Sorocaba, e continuo sentindo um descompasso entre a teoria e a prática. Meus alunos são trabalhadores e continuam se queixando de um ambiente de trabalho desumano, dizem ser geridos por administradores que continuam reproduzindo o modelo Taylorista/Fordista de produção. Essa situação tem se transformado em problema: Por que os assuntos desenvolvidos no componente curricular “Teoria Geral da Administração”, não são incorporados na prática da organização do trabalho? Busquei mergulhar nesse problema usando referenciais teóricos aparentemente mais satisfatórios daqueles em que me apoiava anteriormente.

E essa busca se transformou na dissertação aqui apresentada e direcionada pela seguinte indagação:

Com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de Ensino Superior paulista contribuí para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?

Diante deste problema considero a seguinte hipótese:

Os componentes curriculares Teoria da Administração I e II desenvolvido numa Instituição de Ensino Superior contribui para escamotear o processo de organização do trabalho, que, na sociedade capitalista em curso, é essencialmente desumano.

Portanto, esta dissertação tem como objetivo, analisar a evolução da Ciência da Administração, e especificamente a Teoria da Administração, ensinada num dos cursos de graduação do interior paulista, focando como são abordados por esses componentes curriculares os processos de organização do trabalho. Como observado na minha hipótese, parti da suposição que a prática de ensino dos referidos componentes tende a escamotear os processos de organização do trabalho na sociedade capitalista na perspectiva de sua humanização. Para confrontar essa hipótese utilizei relatórios de pesquisa do meio empresarial examinando como ocorre atualmente o processo de organização do trabalho.

Assim, a proposta de pesquisa desenvolvida nesta dissertação baseou-se inicialmente em destacar alguns aspectos da trajetória histórica da denominada Teoria da Administração, focando as mudanças ocorridas nos processos de organização do trabalho na formação social capitalista. O núcleo desta reflexão gira em torno das mudanças ocorridas na transição do modelo taylorista/fordista para a denominada acumulação flexível.

Em seguida, apresenta-se o percurso do ensino de Administração no Brasil; os cursos de Administração hoje, e mais efetivamente o da IES analisada nesta dissertação, apontando seu projeto, objetivo e as ementas dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II, buscando observar o caráter humanizador que a Ciência da Administração reivindica ter incorporado nas últimas décadas.

Posteriormente, com base na Teoria Geral da Administração, a dissertação contrapõe ao caráter humanizador reivindicado pela Administração em relação ao processo

de organização do trabalho, relatórios de pesquisa em empresas com a finalidade de observar se o ensino de Teoria Geral da Administração corresponde à realidade descrita nesses documentos.

Dentro deste universo complexo que é a administração, a organização do trabalho e as relações teóricas existentes dentro deste contexto, esta dissertação limita-se a análise de alguns autores e percebo diante disso, a necessidade futura de aprofundar o tema “provando” novos mestres.

## **1. A história da Administração e os processos de organização do trabalho na formação social capitalista.**

*“Na medida em que eu domino a ferramenta, eu preencho o mundo com sentido; na medida em que a ferramenta me domina ela me molda sua estrutura, e me impõem uma idéia de mim mesmo”.*

*Ivan Illich*

Este capítulo apresenta a trajetória da Ciência da Administração, que se expressa desde o modelo taylorista à acumulação flexível, observando as mudanças ocorridas nos processos de organização do trabalho. Em outros termos, o texto inicia com a Revolução Industrial que dá origem à Administração Científica e percorre as várias escolas de Administração aproximando-se da teoria atual que contempla a participação, a aprendizagem e o desenvolvimento humano no processo do trabalho.

Notar-se-á que existe uma estreita relação entre as mudanças ocorridas na formação social capitalista e as Teorias da Administração. Esta relação revelará que a ciência da Administração busca auxiliar e atender às necessidades do capital em todos os momentos históricos em que houve necessidade de rearticular processos de produção, circulação, consumo, etc.

A história da Administração poderia ser contada a partir da evolução humana, pois, a ação de administrar é considerada como inerente ao homem e ao trabalho que ele realiza. Assim, na época pré-industrial, o trabalho era realizado de maneira autônoma pelas próprias famílias, que produziam seus bens de consumo de forma artesanal. Num primeiro momento tais bens eram produzidos para suprir suas próprias carências, e depois para a permuta com outros produtores autônomos. As famílias trabalhavam juntas numa unidade econômica de produção e eram detentoras tanto do capital quanto do conhecimento do ofício. TOFFLER (1992) as chamou de núcleo familiar, pois se autogeriam, se auto – sustentavam. Porém, o incremento da demanda de artigos têxteis no mundo em 1700, demonstrara a escassez de artesãos para o trabalho; daí a necessidade dos meios mecânicos para viabilizar o crescimento econômico. Segundo TOFFLER (1992), a primeira “onda” que representa a Revolução Agrícola perde espaço para uma segunda “grande onda” que inaugura uma nova concepção de trabalho e de felicidade: *A Revolução Industrial*. A produção econômica deslocou-se do campo para a fábrica, a família não mais trabalhava junta como unidade e o domínio do trabalho como um todo foi destituído pela imposição do trabalho fabril que parcelava as tarefas em partes diminutas impondo a superespecialização do homem em uma única tarefa. O artesão que era o próprio idealizador do seu trabalho, e que antes de confeccionar o objeto já o tinha em mente, passa a partir da sua conversão em trabalhador assalariado no contexto da industrialização, a produzir “coisas” sobre as quais não tinha domínio, conhecimento, nem desejo. Esse momento foi descrito por BRAVERMAN (1981) como:

A força de trabalho converteu-se numa mercadoria. Suas utilidades não mais são organizadas de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes de acordo com as necessidades de seus compradores que são, em primeiro

lugar, empregadores à procura de ampliar o valor de seu capital. É interesse especial e permanente desses compradores baratear sua mercadoria. O modo mais comum de baratear a força de trabalho é exemplificado pelo princípio de Babbage: fracioná-la nos seus elementos mais simples. E, como o modo capitalista de produção cria uma população trabalhadora ajustada às suas necessidades, o princípio de Babbage é, pela própria forma deste “trabalho do mercado”, posto em execução pelos próprios capitalistas.

Toda fase do processo do trabalho é divorciada, tão longe quanto possível, do conhecimento e preparo especial, e reduzida a simples trabalho. Neste ínterim, as relativamente poucas pessoas para quem se reservam instrução e conhecimentos são isentas tanto quanto possível da obrigação de simples trabalho. Deste modo, é dada uma estrutura a todo o processo de trabalho que em seus extremos polariza aqueles cujo tempo é infinitamente valioso e aqueles cujo tempo quase nada vale. Esta poderia até ser chamada a lei geral da divisão do trabalho capitalista. Não é a única força atuando sobre a organização do trabalho, mas é certamente a mais poderosa e geral. Seus resultados mais ou menos adiantados em cada indústria e ocupação dão irrecusável testemunho de sua validade. Ela modela não apenas o trabalho, mas também populações, porque em longo prazo cria aquela massa de trabalho simples que é o aspecto principal das populações em países capitalistas desenvolvidos (BRAVERMAN, 1981, p. 79-80).

A auto-suficiência dos artesãos e dos camponeses, que realizavam uma variedade de tarefas, trocando de papéis segundo a estação o exigia, foi substituída no industrialismo por redes de alta interdependência, expropriação do conhecimento do ofício e caráter desumanizador do trabalho.

É certo que eles não se preocupavam com a “humanidade”, com a “espiritualidade” do trabalhador, que, no nível imediato, são esmagadas. Esta “humanidade e espiritualidade” só pode se realizar no mundo da produção e do trabalho, na “criação” produtiva; ela era máxima no artesão, no “demiurgo”, quando a personalidade do trabalhador se refletia inteiramente no objeto criado, quando era ainda muito forte a ligação entre arte e trabalho (GRAMSCI, 2001, p.267).

As famílias que eram proprietárias de oficinas, mas que não estavam em condições financeiras de adquirir máquinas e maquinizar a sua produção, foram obrigadas, por força da concorrência, a trabalhar para outros proprietários de oficinas que possuíam a maquinaria necessária. O trabalho que era considerado livre, pois, cada família desenvolvia sua aptidão e talento para determinado trabalho, passa a ser “mercadoria” desta força de trabalho para outrem. De idealizadores e livres, os trabalhadores se deslocam para ambientes de produção programados, fechados e altamente controlados. Diz-se que mais se

pareciam com prisões, e isso leva a dois sentimentos percebidos na época: descontentamento e medo.

Dentro das oficinas, a gerência primitiva assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma “força de trabalho livre” exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando dias e anos. Pollard observa que “havia poucas regiões do país em que indústrias modernas, sobretudo as têxteis, instaladas em grandes edifícios, não estivessem associadas com prisões, sobretudo por aqueles historiadores que pressupõem que os novos trabalhos recrutassem apenas trabalho livre”. Ele acha tão generalizado este e outros sistemas de coerção que é levado a concluir que “o moderno proletariado industrial foi levado a seu papel não tanto pelo atrativo ou recompensa monetária, mas pela compulsão, força e medo” (BRAVERMAN, 1981, p. 67).

A mecanização do trabalho levou à sua divisão e à simplificação das operações, para que pudesse ser pela sua enorme simplicidade controlada pelo capital. E, ao contrário do que se pensava, as pessoas, conforme citado acima, não cederam à imposição industrial pelos apelos de “maiores salários”, senão por “compulsão, medo e força”. Em decorrência disto, o industrialismo muda violentamente o modo de viver das pessoas, das comunidades e a forma como elas se organizam diante do trabalho. Se antes eram essencialmente auto-suficientes, agora o sistema de produção cria pela primeira vez na História, uma situação na qual o volume avassalador de toda a comida, mercadorias e serviços era destinado a venda, barganha ou troca. Com isso, cria uma civilização na qual quase ninguém mais, nem mesmo um lavrador, era auto-suficiente. Todo mundo se tornou quase inteiramente dependente de comida, mercadorias ou serviços produzidos por outrem. Em tal sociedade, interdependente de sua estrutura política, não só são comprados, vendidos, negociados e trocados os produtos, mas também o são igualmente o trabalho, as idéias, a arte e as almas (TOFFLER, 1992). Portanto, o caráter comercial da Revolução Industrial se impõe sobre todos os aspectos, inclusive a um novo tipo de homem adequado a esta lógica mercantil.

“Na América, a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo: esta elaboração está até agora na fase inicial e, por isso, (aparentemente) idílica” (GRAMSCI 2001, p. 248).

Em 1720 um relatório britânico sobre *As Vantagens do Tráfego da Índia Oriental* declarava que a especialização permitia fazer tarefas com “menos perda de tempo e trabalho”. Em 1776 Adam Smith abriu *A riqueza das Nações* com a vibrante afirmação de que “o maior melhoramento nos poderes produtivos do trabalho (...) parece ter sido os efeitos da divisão do trabalho”.

A busca incessante pela maximização da produção é refletida em todas as nações, logo duas palavras se tornam chaves: crescimento = eficiência produtiva.

Surge a partir desta realidade e para “resolver” este problema de eficiência, o sistema de produção Taylorista/Fordista que estuda a racionalização dos métodos de trabalho.

Para compreender melhor esse modelo de Administração, faz-se necessário reconhecer que o modo de pensar de seus precursores estava diretamente relacionado às necessidades da industrialização americana na época. E esse modelo de organização do trabalho é abordado a seguir.

### **1.1. Taylor e Fayol: a visão atomística do trabalho e do homem.**

Aqui se pretende discorrer sobre os dois mais importantes nomes da Ciência da Administração. O primeiro é Frederick W. Taylor (1856–1915) considerado pai da Administração Científica, cujo trabalho se deu no chão de fábrica junto aos trabalhadores examinando a possibilidade de organização de suas tarefas. O segundo, Henri Fayol (1841 -

1925) considerado pai da Administração Geral, enfatizou a importância do alto escalão das empresas e as habilidades gerenciais (planejamento, organização, direção e controle) dentro da Ciência da Administração.

Taylor que buscava eliminar tempo e movimento desnecessários à vida pessoal e profissional, leva à indústria seu caráter poupador e implementa o estudo de tempos e movimentos no trabalho de chão de fábrica.

No setor industrial, em 1900, Taylor era responsável pelo gerenciamento da Bethlehem Steel Company, atuando posteriormente em outras grandes indústrias norte-americanas. Seu objetivo era definir para os operários um ritmo mais rápido e mais econômico de realizar as tarefas. Esta proposta criada por Taylor, ficou conhecida como “estudo de tempos e métodos”.

Para a realização destas tarefas, as aptidões físicas eram consideradas importantes, e somente elas: a força e a resistência! A capacidade de pensar do trabalhador foi desprezada completamente por Taylor. Portanto, ele considerou dois dos seus melhores trabalhadores, que eram atípicos por sua robustez física, os mais dedicados e eficientes, sendo, porém os de menor “nível mental” (TRAGTENBERG, 1971).

O “homem ideal”, baseado nas aptidões físicas como a força e a resistência, se origina do próprio estudo de Taylor com o trabalho pesado, não qualificado, com a pá, trabalho de fundição e de pedreiro, daí sua preocupação com a fadiga muscular e seu desconhecimento da fadiga nervosa. Alia-se a essa visão “maquinal” do trabalho, uma visão negativa do comportamento humano, onde os indivíduos, segundo Taylor, nascem preguiçosos e ineficientes, infantilizados e com baixo nível de compreensão.

A referida concepção atenderá ao modelo de separação entre as funções de execução e planejamento na época, predominando a organização sobre o homem, acentuando como

fator motivacional único, o monetário. O pagamento nesta época era atrelado ao montante produzido, confirmando a concepção do “Homo Economicus” da Administração Científica. Mas apesar da aparente preocupação com o aumento do nível de renda dos trabalhadores, tal estratégia, a de salários mais altos, não passava de artifício para a persuasão e coerção. Na avaliação de Gramsci, “Trata-se do instrumento para selecionar os trabalhadores qualificados adaptados ao sistema de produção e de trabalho e para mantê-los de modo estável” (GRAMSCI, 2001, p.274).

A separação entre direção e execução, autoridade monocrática, acentuação do formalismo na organização e a visão da administração como possuidora de idênticos interesses ao operário; definem o ethos burocrático taylorista, ratificado por Fayol posteriormente.

Fayol, seguindo a linha de Taylor, defende a tese que: “O homem deve ficar restrito a seu papel, na estrutura ocupacional parcelada” (FAYOL apud TRAGTENBERG 1971, p.17). Esse elemento é base para a teoria clássica da Administração, pois para Taylor e Fayol, o papel conferido à administração, de disciplinadora e reguladora dos papéis e funções, vem dos modelos das estruturas militares.

No início do século XX, Fayol introduz o conceito de “gerente” na empresa, e profissionaliza o papel do administrador como responsável por “gerir” os recursos organizacionais. A empresa passa a ser dividida em áreas específicas, como comercial, produção, segurança, finanças e outra mais importante e separada das demais, a “administrativa”. Cabe aqui lembrar, a origem da palavra “gerente”, para melhor compreender a postura dos mesmos com relação ao exercício de poder e seus embates dentro da organização do trabalho.

O verbo to manage (administrar, gerenciar), vem de manus, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o manège. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (management), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência (BRAVERMAN, 1981, p. 68).

O sistema de gestão baseado na recompensa (cenoura) ou castigo (esporas e chicote), pressupõe o caráter de “adestramento” que o trabalhador se submete, e de superioridade do administrador em ser capaz de “adestrar”. Porém, como os animais, o homem também se mostrou muitas vezes “avesso” as “rédeas” gerenciais, e por isso, tentou, sem sucesso, “boicotar” o sistema industrial vigente. Tais dificuldades de “adestramento” resultaram em aumento de vigilância, castigo e percepção negativa da natureza humana.

No ser humano, como vimos o aspecto essencial que torna a capacidade de trabalho superior à do animal é a combinação da execução com a concepção da coisa a ser feita. Mas à medida que o trabalho se torna um fenômeno social mais que individual, é possível – diferentemente do caso de animais em que o instinto como força motivadora é inseparável da ação – separar concepção e execução. Essa desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos quase que ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável no caso de trabalho auto-organizado e automotivado de uma comunidade de produtores torna-se aguda para a administração do trabalho comprado (BRAVERMAN, 1981, p. 104).

Assim, no contexto da administração para o trabalho comprado, Taylor tinha uma visão pessimista do homem “comum” e entre suas frases sobre os trabalhadores estava esta: “forte como um touro, burro como um asno”. Este era o trabalhador ideal nesta época e suas aptidões deveriam ser “adestradas para que a produção normal fosse cumprida” (CHIAVENATO, 1979).

Nesse contexto, a unidade doméstica de produção, ou seja, a oficina, o artesanato em família, desapareceu com a súbita e violenta competição. Ao mesmo tempo em que o capitalismo se solidifica, cresce o volume de uma nova classe social: *o proletariado*.

Até agora, todas as mudanças do modo de ser e viver tiveram lugar através da coerção brutal, ou seja, através do domínio de um grupo social sobre todas as forças produtivas da sociedade: a seleção ou “educação” do homem adequado aos novos tipos de civilização, isto é, às novas formas de produção e de trabalho, ocorreu com o emprego de inauditas brutalidades, lançando no inferno das subclasses os débeis e os refratários, ou eliminando-os inteiramente (GRAMSCI, 2001 p.262).

Tragtenberg (1971) salienta que a utilização capitalista das máquinas no sistema fabril intensifica o caráter social do trabalho e por sua vez implica ritmos rígidos, normas de comportamento estritas e maior interdependência mútua. A industrialização através de suas máquinas impõe como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de uma regulação social. Porém, o uso capitalista das máquinas leva a direção autoritária, a regulamentação administrativa sobre o operário, tendo em vista a extorsão da mais-valia pelos membros do quadro administrativo, executivos, diretores, supervisores e capatazes. Os patrões conseguem fazer passar por simples regulamentação social o que na realidade é o seu *código autoritário*. Direção autoritária é objetivo capitalista que, pela chamada racionalização do trabalho e controle do comportamento do operário, define as garantias da cooperação.

A ênfase na disciplina, na alienação, e na desumanização do trabalho fabril, pode ser visto no filme “Tempos Modernos” de Charlie Chaplin (1936), que critica o poder de “adestramento” e “policiamento” da Administração Científica e mostra o quão infelizes estavam os operários na época, pois foram tiradas do trabalho a fantasia, participação e a iniciativa.

Com efeito, Taylor expressa com total cinismo o objetivo da sociedade americana: desenvolver em seu grau máximo, no trabalhador, os comportamentos maquinais e automáticos, quebrar a velha conexão psicofísica do trabalho profissional qualificado, que exigia uma certa participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal (GRAMSCI, 2001, p.266).

Para a modelo Taylorista, a resposta de eficiência produtiva estava calcada na especialização da mão de obra, o melhor método, a excelência pela rotinização do trabalho e um suposto “tipo superior” de trabalhador.

Segundo TOFFLER (1992), a especialização ocorreu através de todas as sociedades desta época, pois a Revolução Industrial eliminava a diversidade na linguagem, no lazer, e no estilo de vida, mais do que simplesmente padronizar garrafas de Coca-Cola, lâmpadas elétricas e transmissões de automóvel, a Revolução Industrial aplica o mesmo princípio a muitas outras coisas como, por exemplo, a educação escolar, as avaliações e os currículos (TOFFLER, 1992). Essa tendência à redução, a não diversidade e a especialização do conhecimento, das coisas e das pessoas, pode ser também percebida na análise de outros pesquisadores.

René Descartes, matemático educado por jesuítas, sustentava que a realidade só podia ser compreendida fragmentando-se em partículas cada vez menores. Em suas próprias palavras, era necessário “dividir cada uma das dificuldades que estavam sendo examinadas em tantas partes quantas fosse possível”. Por conseguinte, quando a Revolução Industrial começou seu avanço, o atomismo filosófico avançou de mãos dadas com o atomismo físico.

A pessoa não era mais apenas um apêndice da tribo, da casta ou do clã, era um indivíduo concebido como átomo. Esta visão atomística do mundo se reflete na indústria e reproduz uma crise na mais elementar e frágil das estruturas: a personalidade (TOFFLER, 1992, p.131).

Com a aceleração da divisão do trabalho, este modelo substituiu o descuidado camponês “pau para toda obra” pelo minucioso e limitado especialista e o trabalhador que só fazia uma tarefa. “Os modelos administrativos Taylor-Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, onde o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Daí a importância de que o operário saiba **muito** a respeito de **pouca** coisa” (TRAGTENBERG, 1971, pg. 17).

Nesta mesma época, em 1906, Henry Ford começou a fabricar o veículo Ford T, e registrou que das 7.882 tarefas especializadas, 949 exigiam “homens fortes, fisicamente hábeis e praticamente homens perfeitos; 3.338 tarefas precisavam de homens de força física apenas *comum*, a maioria do resto podia ser realizada por *mulheres ou crianças crescidas*” e, continuava friamente, “verificamos que 670 tarefas podiam ser preenchidas por homens sem pernas, 2.637 por homens com uma perna só e 10 por homens cegos”, em suma, a tarefa especializada não exigia um homem inteiro, mas apenas uma parte. Com isto, fica claro, que a especialização exige treinamento, e uma aptidão apenas física para os trabalhos manuais, e para a ocupação de cargos mais elevados, o indivíduo deve educar-se permanentemente, ou seja, desenvolver a outra parte do corpo, “o cérebro”.

A evolução do trabalho especializado valoriza a divisão das habilidades cognitivas e operatórias do trabalho, estes pressupostos inauguram a atual era pós-industrial, que em virtude do crescimento da dimensão da empresa irá separar as funções de direção, das funções de execução, reforçando a divisão intelectual do trabalho.

As origens da Administração Científica e Clássica remontam às conseqüências geradas pela Revolução Industrial e que poderiam ser resumidas em dois fatos bastante genéricos: 1) o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, e 2) a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações. E para aumentar a eficiência das

indústrias, torna-se necessária a formação de administradores. Os primeiros estudos sobre a formação do administrador, suas habilidades e papéis, iniciam na Administração Clássica e foram desenvolvidos por Henry Fayol (1916) cuja ênfase era dada aos aspectos administrativos. Segundo ele, a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-los das atividades operacionais da empresa. Segundo Fayol, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão das funções administrativas, e ao descer na hierarquia, aumenta a extensão das funções técnicas.

“Em todas as categorias de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa” (HENRI FAYOL apud CARAVANTES, 2005, p. 22).

Como capacidade administrativa, entende-se a capacidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A partir daí as atividades gerenciais deveriam e ainda devem nortear o trabalho do administrador.

Salienta Fayol que “a importância de cada um dos elementos que compõem a empresa se relaciona com a natureza e a importância da função”, logo:

O desempenho de qualquer papel gerencial, na alta administração, na gerência intermediária, ou em um grupo autogerido de trabalho, depende de habilidades. Habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização (CARAVANTES, 2005, p.54).

Para Fayol, a importante função gerencial, requeria habilidades intelectuais, e para os trabalhadores que eram geridos por outrem? Habilidades técnicas, a ênfase na especialização da tarefa.

Os pressupostos de Taylor e Ford, que num determinado momento, responderam a questão: como aumentar a produtividade e diminuir custos, começaram a sofrer críticas e gerar uma onda de absenteísmo e rotatividade elevada nas indústrias e a premissa do “Homo Economicus” vai sendo lentamente substituída pelo do “Homo Social” explicada pela escola das relações humanas no trabalho (GRAMSCI, 2000).

Em decorrência da fragmentação excessiva do trabalho, as empresas começaram a enfrentar vários problemas que são oriundos de um quadro de desmotivação profunda por parte dos trabalhadores. A Administração Científica de Taylor deixou para a humanidade sua contribuição: a racionalização e padronização de todas as coisas. Não se pode negar que até mesmo os trabalhos intelectuais passam por exigências de padrão, tão necessário para os dias de hoje. Porém, os modelos da Administração Científica e Clássica que sustentavam a estabilidade econômica americana, logo sofreram gradual declínio em virtude do excesso de produtividade, dos problemas com os sindicatos e da alta rotatividade e absenteísmo dos empregados. Tais acontecimentos provocaram recessão, reestruturação econômica e política dos países industrializados.

Os processos de desmonte dos benefícios sociais impõem as necessidades de flexibilização do processo de acumulação do capital e velocidade das empresas para responder à crise de uma economia instável que foi denominada por HARVEY (1992) “acumulação flexível”.

De outro lado, a concepção de “homem máquina”, “homo economicus”, da estrita especialização em tarefas pouco “atraentes”, faz com que a organização do trabalho se torne desumana e logo aparecem os problemas em decorrência destas. O homem que era considerado “gorila amestrado”, tinha revelado profunda insatisfação no trabalho, e por mais que os industrialistas quisessem “adestrá-lo”, não obtiveram o resultado pretendido como o tiveram na maximização das máquinas não humanas.

Os industriais norte-americanos compreenderam muito bem esta dialética presente nos novos métodos industriais. Compreenderam que “gorila amestrado” é uma frase, que o operário “infelizmente” continua homem e até mesmo que, durante o trabalho, pensa mais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, pelo menos quando superou a crise de adaptação e não foi eliminado: e não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, e que ele compreenda que se quer reduzi-lo a gorila amestrado, pode levá-lo a um curso de pensamentos poucos conformistas (GRAMSCI, 2001, p. 272).

Aos poucos as premissas da Administração Científica e Clássica perdem força, pois, já não respondem às preocupações da indústria na época. Os problemas decorrentes da desorganização das funções e do trabalho pareciam ter sido resolvidos, mas faltavam algumas peças deste “quebra cabeça”. As novas “peças” foram trazidas de outras áreas do conhecimento, como a psicologia, biologia e antropologia. Esta lacuna deixada pela escola Científica e Clássica, abre para a próxima escola, denominada Comportamentalista, a possibilidade de dar à Administração um olhar mais humano.

A busca desse olhar mais humano no contexto da Administração é fruto de estudos feitos dentro da área da psicologia industrial que contribuíram para a compreensão da complexidade industrial, e mais especificamente para a compreensão do comportamento humano na empresa. É disto que tratamos a seguir.

## **1.2. Novas formas de pensar o Comportamento Humano na Empresa**

Em contraste com a perspectiva Taylorista de produção, na década de 1920, uma “moderna casta” de cientistas comportamentais focou suas atenções nas relações humanas, na motivação e no desenvolvimento pessoal dentro do ambiente de trabalho. Esta nova fase assumia que a criatividade, flexibilidade e prosperidade da organização fluíam naturalmente do crescimento e desenvolvimento dos empregados. As pessoas eram

consideradas mais importantes que a própria organização, e a relação entre empresa e empregados foi redefinida de dependência para codependência.

A primeira contribuição na área das relações humanas no trabalho, foi a do australiano Elton Mayo, antropólogo e estudioso das relações aborígenes na Austrália.

Convidado a participar de uma pesquisa nos Estados Unidos que visava comprovar a co-relação entre luminosidade e produtividade, acabou por constatar depois de anos de experimentação, que as pessoas dentro do ambiente de trabalho eram motivadas para além dos aspectos físicos e financeiros. Comprovou que os indivíduos se motivavam por aspectos psicológicos e sociais, ou seja, quando se sentem importantes, valorizados e reconhecidos pela gerência e quando atingem um estado de auto-realização. Esta pesquisa ficou conhecida mundialmente por seu grau de relevância, como a experiência de Hawthorne.

Com base nesses estudos, algumas empresas procuraram criar um ambiente de trabalho mais humano e acolhedor, permitindo que indivíduos se relacionassem formando grupos sociais informais. A organização do trabalho parecia acolhedora e humana, com base nos relatos das próprias moças que participaram de tal experiência.

Elas se sentiam valorizadas por que mantinham comunicação livre dentro do ambiente de trabalho, inclusive em muitos casos, podiam votar sobre o que estava sendo proposto, sabiam da importância da experiência, logo se sentiam lisonjeadas, se sentiam livres de pressão da supervisão, seus pontos de vista eram ouvidos e havia cooperação mútua entre elas (HOMANS apud BALCÃO, 1971, p.43).

Mas, uma coisa ficava cada vez mais clara; o modelo de gestão e a organização do trabalho de cada empresa estavam cada vez mais atrelados à maneira de enxergar os seres humanos. Os que pressupunham que os seres humanos são indolentes e necessitam de poder de vigilância o tempo todo, permaneciam inclinados ao poder centralizado,

autocrático; os que acreditavam na capacidade de se auto-gerir do funcionário, reconhecendo potencial de crescimento e desenvolvimento, acabavam por gerenciá-los de modo mais humano.

Nesse contexto, surgem em 1960 as pesquisas de Douglas McGregor que escreveu *The Human Side of Enterprise*, no qual estabeleceu as teorias X e Y, que serviram de incentivo para diversas outras idéias e trabalhos no campo teórico e na visão aplicativa. McGregor afirmou que “a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano” (GREGOR apud BALCÃO, 1971, p.46).

As teorias X e Y consistem num exame das suposições sobre a motivação que os gerentes têm. A concepção tradicional da administração (Taylor e Fayol, dentre outros) é baseada na direção e controle que a administração deve exercer sobre o empregado, ao que McGregor denominou de visão tradicional.

No outro lado dessa concepção estava a visão do empregado como um ser cooperativo e responsável. A esses extremos da visão do comportamento humano no trabalho, denominou, respectivamente, Teoria X e Teoria Y.

A teoria X, tradicionalmente, mecanicista e pragmática, apresenta as seguintes pressuposições:

- os indivíduos comuns são preguiçosos e indolentes, não gostam de trabalhar;
- os indivíduos não têm o desejo da responsabilidade; a maioria prefere ser orientada por outros indivíduos;
- os indivíduos têm pouca capacidade criativa para a solução dos problemas das organizações;

- a motivação dos indivíduos ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança;
- a maioria das pessoas precisa ser fortemente controlada e obrigada a buscar os objetivos da organização.

O resumo da Teoria X é a suposição de que o homem é, por natureza, indolente, evita o trabalho, não tem ambição, desgosta da responsabilidade e prefere ser dirigido. Esta teoria também assume que o indivíduo é indiferente às necessidades organizacionais, resistente a mudanças, ingênuo e nada brilhante. Por tudo isso, o administrador deve empregar técnicas coercitivas e elementos externos de restrições sobre o comportamento dos empregados.

Já a Teoria Y, baseada em concepção mais positiva sobre o comportamento dos indivíduos, apresenta as seguintes pressuposições:

- os indivíduos comuns gostam de trabalhar desde que as condições sejam favoráveis;
- os indivíduos procuram pela responsabilidade para realizar os objetivos da organização;
- os indivíduos têm bem distribuída a capacidade criativa para a solução dos problemas da organização;
- a motivação dos indivíduos ocorre nos níveis de necessidades sociais, de estima e de auto-realização, bem como nos níveis fisiológicos e de segurança das necessidades;

- as pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente estimuladas (GREGOR apud BALCÃO, 1971, p. 47 - 55).

O resumo da Teoria Y encerra a suposição de que o indivíduo não é, por natureza, preguiçoso e não confiável. Essa visão propõe que as pessoas podem se autodirigir e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. Dentro destas considerações, o administrador tem como tarefa essencial, expandir este potencial nos indivíduos. Em outras palavras, a Teoria Y procura o gerenciamento da integração das metas individuais com aquelas da organização – ao fazer do trabalho o principal meio pelo qual cada empregado pode ampliar sua *competência, o seu autocontrole e o sentido de realização*.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático baseado nos valores humanos que são: responsabilidade para realizar os objetivos da organização e motivação por aspectos de realização e crescimento pessoal. Algumas idéias renovadoras são recomendadas para a aplicação desta teoria, são elas: descentralização e delegação, ampliação do cargo e maior significação do trabalho, participação e administração consultiva e auto-avaliação de desempenho.

A partir desta mudança do pensamento administrativo, que pressupõe que os trabalhadores têm potencial de desenvolvimento intelectual, pelo menos para uma parte dos administradores (teoria Y), a organização do trabalho e os modelos de gestão sofrem mudanças significativas.

Nesta nova concepção, a organização do trabalho deve fomentar maior responsabilidade, ampliação das habilidades intelectuais a fim de satisfazer necessidades de auto-estima e realização. As experiências de Elton Mayo, e as contribuições de McGregor

dão à Administração um caráter humanizador, as preocupações com o bem-estar, a felicidade, e o desenvolvimento do ser humano ganham força neste contexto.

Outra contribuição importante nesta época é a Teoria da Motivação Humana de MASLOW (1946), que em contraposição à crença do “Homo Economicus” de Taylor, revela que o ser humano tem necessidades múltiplas, e que são atendidas através das inter-relações com o meio em que se vive. São elas: necessidades fisiológicas, de segurança, afeto ou filiação, status ou estima e de realização. Se, a organização do trabalho, no formato capitalista, prevê muitas horas de dedicação à indústria, e se o atendimento das necessidades humanas se dá num processo de “troca” com o ambiente externo, então as empresas se vêem diante de uma questão importante: motivar os funcionários exige mais do que salário, é preciso atender aos anseios psíquicos do trabalhador. Da fusão das Teorias comportamentalistas e da consciência da importância do meio ambiente num processo de inter-relação constante com os elementos que a compõem, surge uma nova teoria que a administração “rouba” de outra Ciência: a Teoria dos Sistemas. A referida teoria quebra a concepção da fragmentação do trabalho, do pensamento linear e da simplicidade de análise dos teóricos que ainda enxergavam a empresa e os trabalhadores como partes separadas e isoladas de um sistema complexo maior e interdependente. Passemos, então, à denominada quebra do paradigma da fragmentação.

### **1.3. Quebrando o paradigma da fragmentação.**

A Teoria dos Sistemas (1960), que advém da Ciência da biologia, dá à administração uma contribuição que quebra com a visão atomística da empresa e do trabalhador. Bertalanffy, biólogo alemão, precursor da teoria sistêmica, traz a compreensão

global dos sistemas e estuda as relações de interdependência dentro de todo organismo vivo. As empresas, assim como os seres humanos, devem ser analisadas e compreendidas como sistemas complexos, adaptativos e não mecânicos. Esta teoria busca fornecer à administração um olhar mais amplo sobre a ciência administrativa, olhar o “bosque” e não somente as árvores. Ter dimensão do todo, ter uma visão holística dos fatos e das inter-relações do ambiente. Com isso, “a organização é vista em contínua mudança, na medida em que só sobrevive e se desenvolve quem se adapta a um ambiente em constante mutação” (BRUNO, 1995, p.31).

O homem, que era concebido como átomo, e depois com a escola das relações humanas, passa a ser visto como social; agora era reconhecido como um ser complexo e interdependente do meio em que vive. A visão sistêmica força a repensar a organização do trabalho e suas exigências pela fragmentação das tarefas, ou seja, esta teoria dá à Administração uma nova contribuição, pois se preocupa mais em unir do que separar, deixar de lado a visão atomística da empresa e dos recursos humanos. Isso sugere uma profunda mudança de valores na sociedade e na empresa, entre elas a de “uma orientação de produção econômica” para “uma orientação total no sentido de bem-estar”. Nota-se, com isso uma transferência da “visão atomística” para a “visão holística” da administração.

Ainda na década de 60, surge uma nova preocupação: o clima e a cultura organizacional. Estas noções que nascem nos Estados Unidos, formam a linha de pensamento administrativo denominado Desenvolvimento Organizacional. Segundo Richard Beckard (CARAVANTES, 2005), essa foi a “década de explosão”; explosão de economia, das comunicações, do conhecimento e da tecnologia.

A internacionalização dos mercados, a vida cada vez mais curta dos produtos, a crescente importância do marketing, as complexas relações entre linha e staff, as múltiplas

participações dos indivíduos em diferentes grupos sociais e organização, a natureza mutável do trabalho, coloca uma série de exigências inteiramente novas para o administrador.

Na mesma época, isto é, nas décadas de 60 e 70, um grupo de psicólogos estudava a motivação dos empregados na realização do trabalho. Dentre as inúmeras respostas apresentadas, uma é indispensável para compor este cenário complexo que é o de compreender a natureza humana: os seres humanos não são motivados apenas por estímulos materiais. Além da sobrevivência, os seres humanos buscam crescimento e desenvolvimento. As necessidades de realização, filiação e poder variam de um indivíduo para outro (McCLELLAND apud CARAVANTES, 2005), logo o modelo de liderança deve respeitar tais diferenças, dando estímulos diferentes a indivíduos diferentes. E mais, as necessidades do físico não motivam os seres humanos, apenas os mantêm, o que realmente motiva são as necessidades de estima e realização (HERZBERG *ibidem*, p.205).

Mais uma vez a Ciência da Administração revela sua preocupação em compreender e se apropriar do conhecimento da natureza humana, percebendo que seres humanos precisam de tratamento adequado para a realização do trabalho.

As referidas contribuições foram absorvidas e refletidas nas empresas de modo geral. Algumas mudanças puderam ser percebidas: enriquecimento de cargo (ampliação das atividades do trabalhador), maior autonomia de decisão e participação dos funcionários, introdução de plano de carreira, horas de lazer, festas de aniversário, premiações, etc. Com isso, uma nova área ganha força dentro das indústrias, o departamento de recursos humanos, que na teoria deve preocupar-se entre outras coisas, em tornar o ambiente organizacional mais humano. Se a avaliação de desempenho na época de Taylor, era medida pela quantidade e velocidade de produção individual numa mesma tarefa, a partir das décadas de 60 e 70 a avaliação de desempenho amplia a concepção de competência

buscando analisar e desenvolver as atitudes, os valores e os conhecimentos dos trabalhadores. As referidas mudanças objetivam atender novas exigências impostas pelo mercado instável, pois, o perfil da nova indústria assume um caráter de “fábrica mínima, enxuta e flexível”.

Permitimos-nos aqui uma pequena regressão no tempo para destacar que, na década de 40 no Japão, nasce, em resposta às dificuldades de crescimento e desenvolvimento do país, num novo conceito de administração baseado na participação dos funcionários nas fábricas, tal modelo ficou conhecido como sistema Toyota de produção. Esse conceito de administração se propõe a melhorar a qualidade dos seus produtos com base na participação efetiva dos trabalhadores.

O toyotismo é um passo à frente na forma de organização do trabalho se comparado às técnicas organizacionais desenvolvidas por Taylor. É um avanço no sentido de intensificar a exploração do trabalho capturando os elementos psicológicos do trabalhador articulado à inovações tecnológicas (microeletrônica), novas formas de gestão empresarial, um programa de qualificação profissional e premiação (no país de origem do toyotismo) (JULIO, 2003, p. 118).

O sistema Toyota foi considerado precursor do modelo de gestão da qualidade com a implementação dos Círculos de Controle de Qualidade nas empresas japonesas. Isso mudou o paradigma gerencial anterior: da não participação dos funcionários, à integração de todos nos problemas ligados às operações. O referido modelo quebrava o conceito de hierarquia de poder e conhecimento, pois para os japoneses, “os trabalhadores são os que mais conhecem os problemas da empresa e os que melhores condições têm para resolvê-los” (JURAN apud CARAVANTES, 2005). Com base neste conceito de qualidade e de que trabalhadores conhecem mais da empresa do que os de nível hierárquico superior, o sistema de gestão passa a conceber: “A força de trabalho participa ativamente da qualidade por meio do conceito de círculo de controle de qualidade” (CARAVANTES, 2005, pg. 242),

que significa o modelo PDCA (planejar, fazer, checar e agir corretivamente). Tais ações deveriam ser realizadas pelos próprios funcionários que estão diretamente ligados às tarefas. “A qualidade deixou de estar associada apenas à produção, aos produtos ou à aplicação de técnicas e passou a designar um modelo de gestão que visava à satisfação dos clientes principalmente internos” (MOLLER apud CARAVANTES, 2005). Isso requer mais do que uma formação especialista; requer uma educação global, que desenvolva em todos os funcionários a capacidade de administrar autonomamente e por parte da gerência, a preocupação em satisfazer funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Em tese, a estrutura que até então era hierárquica, passaria a ter um novo modelo. A estrutura da organização deveria contemplar a democracia, participação e cultura de equipe e mais; as empresas japonesas buscariam a horizontalização das funções, diminuindo os níveis hierárquicos e criariam “times” ou “células” de trabalho que conhecessem o processo como um todo. As pessoas dentro desta nova visão, não poderiam ter o perfil de especialista, e sim de “generalistas” ou “multifuncionais”. Tal modelo, que enfatiza a criatividade, a autonomia e o conhecimento, foi após o êxito da indústria japonesa, copiado por todos os países industrializados. Essas mudanças poderiam ser compreendidas como um processo de ruptura do modelo anterior que contemplava a obediência e o trabalho impensado. Mas será que estamos num processo de humanização do trabalho? O modelo Toyota de produção teve êxito porque “curvou-se” ao poder do consumidor e do mercado cada vez mais flexível, e através de enxugamento dos níveis gerenciais, nos estoques e padrões de qualidade rigorosos, alcança custos de produção cada vez mais competitivos.

O método toyota parte das determinações do mercado, que irá orientar todos os fatores de produtividade, qualidade e competitividade, devendo ser ajustados às reais necessidades desse mercado. A concepção de gestão parte dos primados reais das demandas flexíveis, onde a rigidez se torna um obstáculo para a melhor

alocação dos recursos produtivos e investimentos da empresa. Daí seu sucesso ao mundializar-se e adaptar-se à uma economia flexível (JULIO, 2003, p.118).

A flexibilização da empresa, em decorrência das mudanças econômicas e sociais, refletiu num novo tipo ideal de trabalhador, o generalista; que a princípio sugeria uma conotação de que o trabalhador estaria liberto dos rigorosos modelos tayloristas de produção.

E para aprofundar essa relação dicotômica entre trabalho como processo *mais* ou *menos* humano, pretende-se aqui contrapor à Teoria moderna da Administração as atuais tendências de organização do trabalho no âmbito das empresas. Se na teoria da administração é ensinado que a gestão mecanicista deve ser superada pela gestão participativa, de alienadora para a de crescimento e desenvolvimento humano e de desumana para a qualidade de vida no trabalho; será que as empresas estão de fato incorporando tais modelos?

À medida que a Ciência da Administração evolui, mudam as preocupações nas empresas. Ganha força a nova concepção de educação dos funcionários operacionais, que devem se responsabilizar por gerenciarem a si próprios, possuírem uma visão sistêmica do trabalho, tomar decisões, pensarem e agirem de maneira mais autônoma. Isto requer uma reestruturação da empresa e a estratégia do CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), implementado inicialmente no Japão, quebrava teoricamente o conceito de hierarquia de poder e conhecimento.

Reforçando essa tendência gerencial, surge em 1980 a filosofia de “empowerment”, que representa no seu último grau, a competência das pessoas em diversos escalões administrarem suas tarefas incluindo o “pensar” e “agir” autonomamente. Isto muda a concepção também do perfil do novo gerente, fala-se que o mesmo terá um estilo gerencial

diferente no futuro. “Trabalharão dentro de uma estrutura organizacional fluida, envolverão outras pessoas na tomada de decisões e compartilharão informações livremente. Desenvolverão suas habilidades transfuncionais a fim de poderem ser mais flexíveis” (CARAVANTES, 2005, p.113).

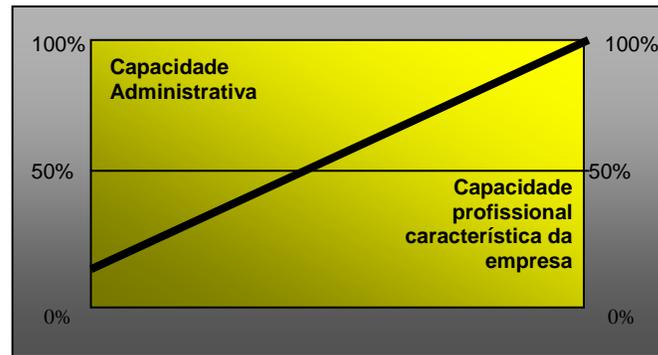
Ao citar as habilidades transfuncionais, ressalta-se a necessidade dos gerentes em trafegar mais livremente por diferentes funções, assim como os trabalhadores operacionais. Para tanto, o modelo de flexibilidade, fluidez e democratização, só se concretizará à medida que as empresas mudarem sua forma de estruturar a organização do trabalho.

Mas como se articulam, nessa dinâmica, as habilidades do administrador e o processo de organização do trabalho?

Responder minimamente a essa questão implica em retomar a Administração Clássica e acompanhar suas mudanças até as Teorias modernas da Administração. É disto que tratamos no próximo item deste capítulo.

#### **1.4. A Evolução das Habilidades do Administrador e a organização do trabalho**

A questão das habilidades do administrador é abordada inicialmente por Henri Fayol (1925) ao idealizar o que o referido autor denominou de divisão de responsabilidades. Segundo essa proposta, a organização do trabalho deveria respeitar essa divisão: a alta administração, a gerência intermediária e a supervisão de primeira linha. Quanto mais elevada fosse a função do indivíduo dentro da hierarquia mais capacidade de administrar deveria ter, logo administrar deveria ser atividade intelectual separada das funções técnicas como vemos no quadro a seguir.



(CHIAVENATO, 1979, p.83).

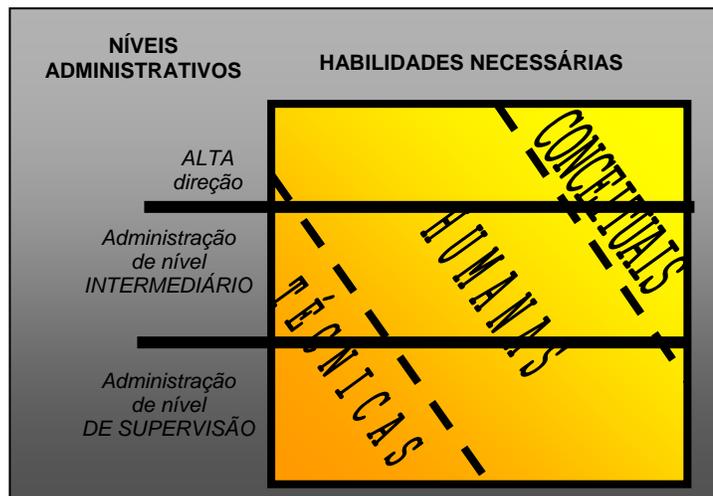
Robert Katz, um dos autores que estudou as habilidades do administrador, retomou e aprofundou as idéias adiantadas por Fayol. A diferença entre os dois autores é que Robert Katz (1955) acrescenta às habilidades técnicas e administrativas de Fayol as habilidades humanas.

Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:

- Habilidade técnica, que se relaciona aos conhecimentos referentes às tarefas, dentro do campo de sua especialidade.
- Habilidade humana, que abrange a compreensão das pessoas, a capacidade de liderar e trabalhar com elas.
- Habilidade conceitual, que envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade de toda organização e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações desta habilidade.

Para Katz, conforme se sobe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha, que está diretamente ligado ao trabalho operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração (SILVA, 2002 p. 28).

As três categorias de habilidades gerenciais aparecem num artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado “As habilitações de um administrador eficiente” (1955) e estavam ajustadas a uma forma de pensar a administração. Nesta época as empresas eram altamente burocratizadas e hierarquizadas, e sua administração fortemente baseada no poder de mando, disciplina e racionalização dos papéis na organização. Esse modelo reflete a divisão da organização do trabalho que era considerada nesta época: linear, fragmentada e rígida quanto à especialização das funções.



(SILVA, 2002, p.15).

Essa idéia da divisão de qualificação sugere que cabe à alta administração “pensar” enquanto aos funcionários de baixo escalão “fazer” o que os outros pensaram. Este modelo traduz a separação intelectual e operacional da organização do trabalho.

A empresa se organizava de modo a separar as habilidades humanas, porque reconhecia que cada função exigia um homem adequado para a execução das tarefas.

Interessante pensar que nem no gráfico idealizado por Fayol, nem no gráfico proposto por Katz, aparece o papel do trabalhador comum, aquele que faz em última instância o trabalho da empresa. Qual papel teria o operário neste modelo de organização, o de obediência e resignação?

Com o advento da mecanização do trabalho pelas mãos não humanas, o que se espera do trabalhador é que ele utilize seu cérebro para a realização das tarefas. Com isso, os novos “gurus” da Teoria Geral da Administração, como Peter Drucker e Peter Senge, propõem novas formas de gestão e concepção da organização do trabalho: a participação e a valorização do conhecimento de todos na empresa. Mas será que esta divisão entre os “administradores” e os “administrados” será exorcizada? A Teoria moderna da Administração que é ensinada incorpora a realidade organizacional nos dias de hoje?

Segundo Braverman:

Um dos traços marcantes é a inevitável e eterna separação dos homens da indústria entre administradores e administrados. Isto não dá lugar a devaneios. As relações antagônicas da produção não são somente inevitáveis, mas, como nos dizem numa linguagem quase religiosa, eternas (BRAVERMAN, 1981, p. 25).

A teoria da Administração sugere atualmente “quebrar” os paradigmas de separação intelectual do trabalho, ou seja, todos seriam administradores. Esse princípio instiga nossa pesquisa no sentido de confrontar a realidade apontada, como veremos, pelos relatórios de pesquisa em empresas às teorias participativas e de aprendizagem organizacional.

Cabe observar que outro autor preocupado com o tema de formação do administrador e que sugere a organização do trabalho baseada nesse modelo, é Louis A. Allen, que aponta como características da alta administração as habilidades genéricas, criativas e probabilísticas, enquanto as habilidades correspondentes ao nível operacional, as caracterizadas como detalhadas, rotineiras e determinísticas.

Para ele, o administrador pode até executar uma tarefa operacional, mas deve se afastar dela assim que possível, pois “operar não é administrar”. Este argumento reforça em parte, o modelo de organização do trabalho proposto por Taylor, Fayol e Katz, ou seja, à alta administração, habilidades intelectuais, aos técnicos, habilidades humanas para poder controlar “policiar” o trabalho daqueles que não tem habilidade nenhuma: os trabalhadores.

Em contrapartida, Peter Drucker sugere um novo “olhar” sobre as atividades dos trabalhadores de modo geral, que contradizem os pressupostos dos autores citados anteriormente e critica a pouca atenção dada aos trabalhadores e a escassez de estudos sobre o assunto:

Apesar de sempre ter sido algo tão fundamental para o homem, o estudo organizado do trabalho só foi iniciado nas últimas décadas do século dezanove. Frederick W. Taylor foi o primeiro homem da história conhecida a considerar o trabalho merecedor de observação e estudo sistemático. E pouco foi construído sobre ele desde então (DRUCKER, 1997, p.32).

Segundo DRUCKER (1997), a administração, preocupada apenas com a produtividade e a redução de custos, pouca atenção deu ao trabalhador e nenhuma ao trabalhador intelectual. Nota-se nesta citação que Drucker também concebe dois tipos de trabalhador, sugerindo divisão intelectual no trabalho, entretanto, os próximos comentários do referido autor, contradizem este conceito.

Independente da questão da divisão dos trabalhadores em intelectuais e não intelectuais, o que se sabe é que um dos desafios do administrador é o de atender aos interesses do “dono”, logo, deve tornar o trabalho produtivo. Mas para tanto, como já foi visto na escola comportamentalista, o trabalhador precisa sentir-se realizado e empreendedor. Mas o que é necessário para tornar o trabalho produtivo é algo bem diferente do que é necessário para tornar o trabalhador realizado e empreendedor.

O trabalhador deve, portanto, ser administrado de acordo com a lógica do trabalho e a dinâmica da sua atividade. A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador (DRUCKER, 1997, p.37).

Para atender a necessidade de maximização dos lucros, o capital tira toda capacidade criadora do indivíduo. A ênfase nos objetivos e na padronização dos meios de produção deu ao trabalho a característica mecânica que não satisfaz a realização do trabalhador. “O trabalho é impessoal e objetivo. O trabalho é uma tarefa, uma coisa, logo, ao trabalho aplica-se a lei que se aplica aos objetivos” (DRUCKER, 1997).

Como em todos os fenômenos do universo objetivo, o primeiro passo para se compreender o trabalho é *analisá-lo*. Isto significa como percebeu Taylor há um século atrás, identificar as operações básicas, analisar cada uma delas e dispô-las numa seqüência lógica, equilibrada e racional.

Taylor trabalhou com as operações manuais, mas sua análise se aplica igualmente bem ao trabalho mental. O “rascunho” ou “esboço” que o escritor novato precisa fazer antes de começar de fato a escrever é, com efeito, administração científica. O exemplo mais avançado e mais perfeito de administração científica não foi desenvolvido por engenheiros industriais nesses últimos cem anos: é o alfabeto, que permite que todas as palavras de uma língua sejam escritas com um número reduzidíssimo de símbolos simples que se repetem (DRUCKER, 1997, p 57).

Porém, as novas premissas sobre o trabalho intelectual precisam ser mais bem idealizadas. O trabalhador deve deixar de ser sujeito passivo do processo para ser ator principal da idealização e intelectualização do trabalho. Esse é, portanto, um paradigma a ser quebrado, tanto na empresa como no ambiente escolar.

É preciso entender diferente de Taylor que o ser humano não é uma máquina e não trabalha como uma máquina. As máquinas trabalham melhor se executarem apenas uma tarefa, se esta tarefa for repetitiva e se for a mais simples possível. A engenharia do ser humano é bastante diferente. Ele não se adapta bem à execução de uma única tarefa ou de uma única operação. Falta-lhe força. Falta-lhe energia. Fica cansado. No conjunto, o ser humano é uma máquina muito mal projetada. Por outro lado, ele se sobressai em termos de coordenação. Excede-se ao

relacionar percepção e ação. E trabalha melhor se todo o seu corpo – músculos, sentidos, mente – estiver empenhado no trabalho (DRUCKER, 1997, p.59).

Quando restrito a uma única operação ou a um único movimento, o ser humano fica logo cansado. Esta fadiga não é apenas tédio, que é psicológico; é também uma verdadeira fadiga fisiológica. O ácido láctico começa a se acumular nos músculos, a acuidade visual diminui, as reações tornam-se mais lentas e ele fica mais errático.

O ser humano trabalha melhor numa configuração de operações do que numa única operação. Ele também é notavelmente inadequado para trabalhar numa velocidade constante e num ritmo padrão. As pessoas trabalham muito melhor se puderem variar freqüentemente tanto a velocidade como o ritmo.

Cada indivíduo tem, em outras palavras, o seu próprio padrão de velocidade e sua própria necessidade de variá-la; o seu próprio ritmo; o seu próprio padrão de atenção. Nós agora sabemos que não há nada que gere tanta fadiga, tanta resistência, tanta raiva e tanto rancor quanto à imposição de uma velocidade estranha, de um ritmo estranho e de uma amplitude de atenção estranha à pessoa e, sobretudo, quanto à imposição de um padrão uniforme e invariável destes fatores.

Porém, o ser humano de modo geral trabalha de modo mais eficaz quando o trabalho possibilita auto-realização (DRUCKER, 1997, p. 61).

Cabe lembrar que auto-realização é uma “necessidade humana que é atingida quando a pessoa se sente explorado nas suas competências mais elevadas, ou seja, quando o trabalho possibilita crescimento e desenvolvimento” (MASLOW apud BALCÃO, 1971, p.379).

Segundo MASLOW (2003) a necessidade de realização é a mais complexa de se atingir, porém a que mais satisfação gera para os trabalhadores. Por isso hoje se fala em enriquecimento do cargo, de desenvolver “talentos” dentro da organização, para melhor aproveitar essa máquina humana que não foi desenhada para a especialidade de uma tarefa ou função simplesmente. Logo, enquanto é melhor que o trabalho seja uniforme, as

*atividades do trabalhador* são mais bem organizadas com um elevado grau de diversidade. Assim, o que constitui excelente engenharia industrial para o trabalho é, por outro lado, péssima engenharia humana para o trabalhador.

O trabalho é uma extensão da personalidade. É realização. É uma das maneiras pelas quais uma pessoa conceitua-se a si mesma e mede seu valor e humanidade.

Estas dimensões das atividades do trabalhador – as dimensões fisiológicas, psicológicas, sociais, econômicas e de poder – são distintas. Cada uma delas pode e inclusive deve – ser analisada separadamente e independentemente. Mas elas estão sempre presentes juntas no relacionamento do trabalhador com o trabalho e o serviço, com seus colegas e com a administração. Precisam ser administradas juntas (DRUCKER, 1998, p.72).

Para tanto, a postura gerencial precisa realmente incorporar para além da teoria tais mudanças. Nada adianta reconhecer que a tarefa gerencial mudou e que a mão de obra que antes era composta em grande parte por trabalhadores não-qualificados agora se transforma numa força de trabalhadores do conhecimento altamente educados. É preciso reconhecer essas mudanças e adequar-se a esse trabalhador que terá dificuldade em aceitar os padrões de mando estabelecidos outrora.

É preciso observar que:

A emergência da gerência converteu o conhecimento de ornamento e luxo sociais naquilo que hoje sabemos ser o verdadeiro capital de qualquer economia e que na sociedade moderna de empresas e gerência, o conhecimento é o principal recurso da sociedade e sua verdadeira riqueza (DRUCKER, 1998, p.81).

Mas o que precisa ser observado e analisado é: de que conhecimento se está falando?

O conhecimento, em especial o conhecimento avançado, é sempre altamente especializado. Por si mesmo ele nada produz. Contudo, uma grande empresa moderna pode empregar até 10.000 pessoas altamente educadas, que possuem até 60 campos diferentes de conhecimento (DRUCKER, 1998, p. 84).

Nota-se que o conhecimento que leva de certa forma a especialização, por si mesmo nada produz e, portanto não responde aos problemas de produção capitalista. Por

isso, o desafio empresarial passa de buscar capacidade de especialização para disseminação do conhecimento para todos os elementos que fazem parte do processo de produção. Mas conhecimento esse que seja orientado para a realização do trabalho e não do trabalhador, e que gere resultados tangíveis de qualidade e quantidade produtiva.

O modo capitalista de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades. As capacidades técnicas são daí por diante distribuídas com base estritamente na “qualificação”. A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se, desse ponto em diante, não meramente “desnecessária”, mas uma barreira concreta ao funcionamento do modo capitalista de produção (BRAVERMAN, 1981, p. 79-80).

Se nos tempos de Taylor, o “homem ideal” era o resistente fisicamente e resignado aos modelos padrões de trabalho e de vida, nos dias de hoje, o termo “qualificação” torna-se mais perverso à medida que intensifica as exigências de qualificação a favor das necessidades industriais. Necessita-se de um tipo resistente psicologicamente, altamente educado para o trabalho em equipe, e que compartilhe conhecimento entre os demais “colaboradores”. Com isso, o trabalhador passa a “vender” suas idéias e conhecimentos para a empresa.

Essa estratégia ficou conhecida por “empowerment” que traduzindo significa dar poder às pessoas nas tomadas de decisões. Tal competência é gerada através do compartilhamento de conhecimento novo todo o tempo e entre todos. Além de “descentralizar” o poder, pretende-se gerar nos funcionários sentimento de “donos” da empresa e de responsáveis pelos resultados alcançados. Ou seja, caso os resultados sejam desfavoráveis a culpa pelo insucesso recai sobre o trabalhador. Desta perspectiva, organizações “empoderadas” desenham a estrutura do trabalho prevendo:

Proporcionar sentimento de dono e responsabilidade. O empoderamento deve ser construído dentro das tarefas dos empregados. Essas devem ser definidas com responsabilidade para um processo significativo ou saídas que exijam decisões,

que comprometem recursos apropriados organizacionais, e que continuamente se meça seu próprio sucesso (RUBIO, 2003, p.126).

Destaque-se que a ampliação do termo “qualificação” sugere que esta seja feita dentro do ambiente das tarefas (operacionais) e não num sentido de qualificação intelectual do trabalho. Tendo em vista o reconhecimento da importância da educação e do conhecimento dos empregados para atender necessidades do capital, surge em torno de 1990, uma tendência empresarial: organizações que aprendem.

Dentre todas as teorias da Administração Moderna, o uso da palavra “participação” e “comprometimento” vêm ganhando força, seja na tomada de decisões, no estabelecimento de objetivos pessoais e organizacionais ou ainda, no processo de auto-avaliação. Tal tendência pode ser percebida na seguinte afirmação:

( )...o meio mais imediato de promover a auto-ativação é o desenvolvimento das pessoas no processo de determinarem elas mesmas os desejados cursos de ação. Na medida em que uma decisão ou um plano é encarado como pertencendo à pessoa, a ativação concentra-se em fazer com que essa pessoa se obrigue a realizar aquilo que deseja (GROSS apud CARAVANTES, 2005, p. 353).

Com esta citação, poder-se-ia dizer que a administração pretende desenvolver nas pessoas o sentido de que elas próprias determinem o curso de ação do trabalho, pois com isso se sentem “obrigadas” a realizar aquilo que desejam e idealizam. Mas será que o trabalho assume um caráter organizacional mais “livre” e que pressupõe habilidades mais nobres e humanas dos indivíduos como pensar, analisar e resolver problemas complexos?

Segundo Braverman:

Elas representam um estilo de administração mais que uma autêntica alteração na situação do trabalhador. São caracterizadas por uma estudada pretensão de “participação” do trabalhador, uma graciosa liberalidade ao permitir ao trabalhador um ajustamento da máquina, a troca de uma lâmpada, mudar de uma função fracionada a outra e ter a ilusão de tomar decisões ao escolher entre alternativas fixas e limitadas, projetadas pela administração, que deliberadamente deixa coisas insignificantes para escolha (BRAVERMAN, 1981, p. 43).

Tais habilidades de conhecimento pressupõem o aproveitamento da capacidade cognitiva dos seres humanos no trabalho. Mas o que se nota é, segundo BRAVERMAN (1981), que a Teoria da Administração Participativa (DRUCKER, 1970) e a Gestão do Conhecimento (SENGE, 2004), implicam “graciosa” liberalidade para o trabalhador realizar tarefas insignificantes e cujas alternativas de escolha já foram previamente projetadas pela administração. Mas, para além de explorar a capacidade de “pensar” do homem dentro de um universo insignificante de atuação, é necessário que o mesmo compartilhe por toda a empresa sua destreza de “trocar lâmpadas”, fazendo com que mais indivíduos aprendam tal façanha! Será que isto é o que propõe SENGE (2004), quando ressalta a importância de compartilhar o conhecimento adquirido pelo trabalho?

O referido autor, em seu livro – *A quinta disciplina* procura articular os conceitos do *pensamento sistêmico* e de *organização de aprendizagem*, termos que hoje fazem parte do vocabulário das Ciências Sociais aplicadas, especialmente da Administração. O pensamento sistêmico é a “quinta disciplina” mencionada no título de sua obra. As outras quatro são o *domínio pessoal*, a *visão compartilhada*, o *aprendizado grupal* e os *modelos mentais*.

A visão organizacional que Senge propõe é de caráter humanístico, e ele contrasta sua “organização de aprendizagem” – que proporciona condições para que as pessoas cresçam, se desenvolvam e preencham seu potencial – com as organizações tradicionais, controladoras, que limitam e mesmo obstaculizam o crescimento individual. Para ele, “a aprendizagem continuada é a única maneira de garantir vantagem competitiva em um mundo hiperturbulento, de modificações aceleradas”, e acrescenta:

Organizações de aprendizagem são organizações em que as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas efetivamente desejam, em que padrões de pensamentos novos e com capacidade

de se expandirem são cultivados, em que a aspiração coletiva é liberada e em que as pessoas estão continuamente aprendendo a como aprender juntas (SENGE apud CARAVANTES, 2005, p.314).

Um dos propósitos fundamentais para essa nova concepção é de aliar o desenvolvimento individual ao desenvolvimento da organização.

Segundo MASLOW (2003), o desenvolvimento individual torna-se realização pessoal, logo deve gerar no trabalhador os sentimentos de bem-estar e felicidade. Tais sentimentos são responsáveis por aumento de produtividade criadora (inovação) e crescimento da empresa. “As organizações não são meros instrumentos de “ganhar dinheiro”. Elas são bem mais do que isso: são criações do homem, são entidades humanas por meio das quais esses mesmos homens buscam seu bem-estar, sua felicidade” (SENGE apud CARAVANTES, 2005, p.315).

Cada vez mais, as novas teorias da Administração usam termos substituindo os anteriores: de “trabalhar mais duro” por “trabalhar mais inteligente”, de “trabalho mais mecânico” a “mais humano” de “infelizes” para mais “felizes”. E para possibilitar o desenvolvimento da organização, dizem os teóricos citados anteriormente, que é necessário uma gestão preocupada com o desenvolvimento pessoal, bem estar, e com a realização profissional. As empresas preocupadas com tal desenvolvimento, cada vez mais exigem dos seus funcionários níveis de escolaridade elevadas para o exercício das funções. Porém, as empresas aproveitam o conhecimento científico adquirido pelos funcionários das formas citadas a seguir:

Algumas empresas, ao que se sabe, gostam de declarar que ‘todos os nossos empregados são graduados em escolas superiores’, como indicação de status ou prestígio. A grande maioria, porém, encara o diploma como um certificado de responsabilidade, motivação e idoneidade... ‘É claro, pode-se verificar facilmente se uma moça pode de fato perfurar cartões. Mas virá trabalhar toda segunda-feira? Ficaré no serviço até às 5 horas, quando é chamada para horas extras? Passará para outra função depois de três semanas? Estas são as perguntas típicas repetidamente feitas pelos empregadores (BRAVERMAN, 1981, p.84).

Se o conhecimento é insumo para inovação de produtos e serviços e para melhora contínua da qualidade, e torna-se diferencial e a única vantagem competitiva das empresas, é claro que a administração atual imporá ao novo tipo ideal de trabalhador uma formação acadêmica “superior”. As razões, aproveitando as palavras de (BRAVERMAN, 1981), são as seguintes: 1) facilidade de recrutamento e seleção, onde a demanda por empregos é infinitamente maior que a oferta de vagas, 2) a função de “apertar parafusos” será facilmente realizada, 3) com esta qualificação superior, o funcionário poderá verificar pequenas falhas e trará alguma contribuição para a empresa, 4) poderá ser aproveitado em outras funções rapidamente. Além da formação intelectual, visando produção de conhecimento compartilhado na empresa, o modelo capitalista impõe que os administradores consigam dos trabalhadores: “lealdade e comprometimento, ganhar seus sentimentos e suas mentes, dirigir seus desejos de contribuição com idéias e esforços extras” (RUBIO, 2003, p.122).

Diante dessa “pseudo” ampliação das habilidades profissionais, idealizadas pela teoria moderna da administração, as empresas estão reorganizando suas estruturas a fim de estreitar ou mesmo unir trabalho intelectual e operacional. Dar certo “sentido” de “democratização” nos organogramas vigentes. Com base nestas premissas, como deveria ser organizado o trabalho, segundo as habilidades humanas de modo a contemplar as tendências pós-industriais?

<b>Habilidades Conceituais</b>	<b>Habilidades Humanas</b>	<b>Habilidades Técnicas</b>
------------------------------------	----------------------------	-----------------------------

O desenho proposto sobre as habilidades humanas dentro da organização do trabalho, não deve ser visto como um modelo, senão um esforço do autor desta dissertação em traduzir o que se tem lido nos últimos anos no campo da Ciência da Administração. A divisão das habilidades intelectuais e operacionais nos escalões tende a desaparecer segundo a teoria, pois os trabalhadores serão cobrados por sua capacidade criadora, de adquirir cada vez mais conhecimento e torna-lo útil a empresa. Este parece ser o novo paradigma em questão.

Será verdade que o trabalho se tornará mais inteligente? Estamos caminhando para uma organização mais humana? Porque agora essa é a grande preocupação da administração?

Em continuidade tratamos de entender a mudança na valorização dos processos conforme o paradigma da qualidade e inovação. Nesse sentido, se “a qualidade deveria ser atribuída aos homens e não às coisas; e a qualidade humana eleva-se e se refina na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades e, portanto, torna-se independente delas” (GRAMSCI, 2001, p. 261), a administração preocupa-se em tese em: a) aumentar a qualidade de vida e do trabalho humano e b) satisfazer necessidades humanas num sentido de realização. O trabalho quando permite desenvolvimento da inteligência atende a estas premissas.

### **1.5. Do trabalho “duro” ao trabalho “inteligente”.**

As exigências profissionais mudaram em decorrência das alterações industriais, econômicas e tecnológicas. No início da industrialização, os operários deveriam ser competentes na capacidade de realização das tarefas; força física, resistência e experiência

eram pré-requisitos para a empregabilidade dos sujeitos. Em torno de 1950, com a complexidade dos problemas de produção, junto com o aumento da demanda por empregos nas fábricas, os empresários começam a exigir, que além de alta experiência nas tarefas, os trabalhadores tivessem formação acadêmica. Isso possivelmente responderia, por exemplo, ao aumento de faculdades e universidades de Administração de Empresas no Brasil nesse período, pois, “as organizações hoje cada vez mais, exigem novos empregados capacitados e instruídos e em muitas firmas a educação superior é a condição mínima para conseguir-se emprego” (DRUCKER, 1971, p.170).

Além disso, muitas firmas grandes se empenham diretamente na divulgação e criação de conhecimento. Por exemplo, organizações como a General Electric, a General Motors e a IBM não somente mandam seus gerentes e empregados profissionais realizar programas universitários, mas também mantêm cursos e elaboram programas educacionais que rivalizam com as maiores universidades (DRUCKER, 1969, p. 170).

As empresas que contemplavam o trabalho “duro” formavam parte de um universo de pouca informação e de morosidade nos processos de inovação. Logo, suas hierarquias burocráticas, constituíam um entrave para o desenvolvimento organizacional. Hoje o que vemos são, instituições pluralistas, que se ajusta a uma era de abundância de informações e de rapidez nas mudanças. As inovações requerem a utilização adequada da inteligência, da criatividade e adaptabilidade rápida e constante dos dirigentes. “Portanto, nas organizações, recusar, desviar ou ridicularizar o conhecimento existente se torna a maior fonte de erro atual. Isolar, repelir ou punir aqueles que apresentam informações e análises adversas se torna a grande fonte de erro futuro” (DRUCKER, 1971, p.175).

Uma pergunta que surge freqüentemente sobre a conversão do conhecimento é a seguinte: Que relações ajudam mais a conversão do conhecimento em ação? Uma das saídas encontradas pelas empresas é de estreitar o sistema “de contato” na conversão do conhecimento. Isso responde parcialmente ao desenho que foi proposto para as habilidades

do administrador, cuja ênfase está no contato, na aproximação e não da divisão das pessoas na organização do trabalho.

É cada vez mais freqüente em empresas, reuniões entre pessoas de diferentes setores, com conhecimentos completamente diferentes, afim de que possam trocar experiências, aprender sobre outras áreas e diminuir a distância do conhecimento empírico e científico na organização (DRUCKER, 1971, p.188).

As estratégias citadas acima descrevem como os administradores devem gerir seu pessoal: reuniões periódicas com diferentes pessoas para que troquem conhecimentos e informações. Isso deveria resultar no tão pretendido “trabalho em equipe” e na filosofia do “empowerment”. As empresas que ainda são organizadas numa cadeia de comando e em divisões que separam o pessoal do conhecimento do pessoal de operações, têm dificuldades na conversão do conhecimento para ações “produtivas e inovadoras”.

O pessoal que “conhece” está num grupo, enquanto o pessoal que “age” está noutro grupo; o contato entre dois grupos é um limite sob pressão constante à medida em que cada um procura influenciar o outro. Assim, o pessoal “que planeja” pode estar desligado do pessoal “que executa”; os peritos funcionais podem estar ambigüamente ligados aos gerentes operacionais. A atividade de conversão do conhecimento nesse tipo de organização aumenta a tensão nos limites dos grupos (DRUCKER, 1971, p.82).

O que hoje se observa é:

O patronato compreendeu que as formas convencionais de organização do trabalho (princípios da teoria clássica), sendo extremamente rígidas, não permitiam a utilização produtiva da capacidade de pensar dos trabalhadores, tampouco suas capacidades de trabalhar cooperativamente (BRUNO, 1995, p.39).

Para alguns desavisados, isto pode parecer que as organizações estão buscando desenvolver nos indivíduos o pensamento crítico, livre de qualquer interesse econômico, mas os conceitos de participação e intelectualização do trabalhador estão atrelados a um grande interesse em dominar as mentes humanas a favor da empresa e não a favor do funcionário. A expressão “mão de obra” tem sido substituída por “contabilizar cérebros”, e essa mudança parece sugerir o novo instrumento de mensuração da eficiência produtiva.

Portanto, não é qualquer forma de pensar que é fomentada nas organizações; trata-se de disciplinar a estrutura psíquica dos trabalhadores, para que seu raciocínio desenvolva-se primordialmente, consoante a “cultura organizacional” da empresa, e sua subjetividade opere no sentido de envolvê-lo com os objetivos da organização (BRUNO, 1995, p. 39).

E também não é qualquer conhecimento que é estimulado, senão os que “agregam valor ao negócio”. Não são todas as idéias que partem das mentes criativas dos trabalhadores que são aceitas e reconhecidas como ótimas, senão aquelas que aumentam em primeiro lugar as condições de lucro do dono da empresa. Portanto, apesar de que um dos objetivos da administração participativa ser o de gerar bem estar aos trabalhadores e sentimento de importância e valorização nota-se o contrário, uma profunda tensão, ansiedade e em muitos casos infelicidade no ambiente de trabalho. Tais sentimentos são relatados por funcionários, e no final desta dissertação discute-se esses problemas através de relatórios de pesquisas em empresas. Então, a teoria da Administração, que contempla os temas administração participativa, gestão do conhecimento e qualidade de vida no trabalho, ensinado nos cursos de Administração, fará parte de um processo de escamotear a organização do trabalho num sentido ainda desumano?

Se antes tínhamos, na organização de produção, as tensões da fadiga física, monotonia e enfado. Na organização do conhecimento, tomam forma a fadiga mental, variedade esmagadora e necessidade inexorável de completa atividade psicológica. A organização de produção utilizava os músculos do homem e despreza a sua mente; a organização do conhecimento utiliza a sua mente e despreza os seus músculos (DRUCKER, 1971, p. 193).

Nas últimas décadas, o número de atividades estritamente operatórias vem decrescendo em virtude do aumento das máquinas robôs nas empresas. Isso nos levaria a pensar que o trabalho voltaria a ser humano, já que o “homem máquina” poderia enfim ser substituído pelo “homem intelectual”, mas o que se vê é exatamente uma desumanização e exploração ainda maior do trabalhador. Um artigo publicado em fevereiro de 2006, na revista Você S.A., aponta as seis habilidades comportamentais que fazem a diferença no

desempenho de avaliação dos chefes dentro das empresas. São elas: comunicação, ansiedade, independência, adaptação, liderança e criatividade. Em nenhum momento o artigo trata da questão do conhecimento, pelo contrário, afirma que o comportamento garantirá o futuro dos funcionários na empresa. Nota-se que o modelo das competências comportamentais fora “enquadrado” no perfil que a referida revista trata como “tudo de bom”. O que a princípio poderia parecer como valorização das características humanas dentro do trabalho, parece mais um “modelo” que seleciona os mais fracos. Os que não tiverem as características apontadas não crescerão dentro do ambiente corporativo. Dentre as seis qualidades profissionais, uma chama a atenção: a ansiedade. Ela é requerida porque pessoas ansiosas produzem mais. E, não se pode ser muito ansioso, segundo o artigo, sê-lo de modo a não prejudicar a velocidade e flexibilidade exigida. Tal modelo “ideal” é apontado em todas as revistas especializadas do ramo dos negócios, reafirmando a concepção de que funcionários que desejam ascender e permanecer nas empresas devem se “enquadrar” no modelo vigente de competências.

Se o modelo taylorista “adestra” os especialistas em uma única função, e seleciona o perfil “tudo de bom” num sentido desumano, com a administração participativa temos a exigência de um profissional que além de muitas tarefas, precise ter um comportamento “tudo de bom” dentro de uma concepção mais “humana”. O trabalhador que antes era pago por peça, agora será pago por habilidades, antes padecia de males físicos e psicológicos diante do trabalho repetitivo e monótono, hoje a fadiga mental e física se tornará muito maior que cem anos atrás. Com base nestas mudanças de perfil profissional, o desenho das organizações também deve mudar e seguir as seguintes orientações: 1) empregados multihabilitados, 2) pagamento baseado em habilidades, 3) rotação do trabalho entre as equipes, 4) organização baseada em equipes multifuncionais, 5) equipes autogeridas e

autosuportadas na maior extensão possível (RUBIO, 2003, p. 180). Esta afirmação sugere que os profissionais, além de habilidades comportamentais, os indivíduos tenham que se autodirigir com base em “pressupõe-se” maior capacidade intelectual. Muitas empresas parecem estar organizando o trabalho dentro desta nova perspectiva, onde, conhecimento, comportamento e habilidades serão exigidos dos funcionários. Avaliamos que o que se segue será particularmente importante.

1. Uma compreensão das limitações e dos usos do poder formal numa organização do conhecimento.
  2. Conceitos de estrutura e de como as pessoas podem atuar que são diferentes do padrão hierárquico costumeiro, de obediência à autoridade.
  3. Competência do comportamento – o comportamento que estimula a pesquisa, a criatividade e o empenho será importante.
  4. Apreciação das atitudes e interesses do pessoal do conhecimento.
- (DRUCKER, 1971, p.194)

Se as empresas se auto denominam organizações de aprendizagem, e foi citado que a aprendizagem se dá com o estreitamento das relações dos grupos de trabalho, algumas palavras que aparecem na citação acima são de grande importância para a realização desta pesquisa, pois reforçam os pressupostos da administração atual. O reconhecimento do poder informal, a quebra dos padrões de obediência às estruturas, o estímulo à pesquisa e a criatividade, apreciação dos interesses e atitudes dos trabalhadores. E além destes interesses, pelo uso do conhecimento na empresa, nos últimos anos a expressão “aprender continuamente”, faz parte deste novo contexto, ou seja, o indivíduo terá que gerar conhecimento, mas não à velocidade que lhe é conveniente, senão a imposta por esse novo padrão contínuo. Assim, “o funcionário do conhecimento precisa de nova educação continuada. Ele talvez tenha de voltar a receber alguma forma de ensino escolar de dois em dois anos. Precisa de tarefas que alarguem sua aptidão” (DRUCKER, 1971, p. 202).

Aptidões essas voltadas para o ramo de atividade da indústria e não para as que desejam o trabalhador.

Fica aqui uma questão: alargar as aptidões dos trabalhadores representa em última instância, saber muito de muito?

Na década de 70, Drucker previa que os futuros funcionários seriam diferentes dos seus predecessores e com base nessas mudanças, surgiriam conflitos entre administradores e administrados em decorrência de comportamentos menos ajustados.

Os futuros funcionários do conhecimento serão bem diferentes dos seus predecessores. Serão mais bem informados, mais cépticos, mais inquisidores, mais dados a divergir e a protestar, mais pessoalmente entrosados e mais inclinados a agir. Como fazer para liberar esses impulsos no sentido da reação criadora, da ação e ao mesmo tempo utilizar construtivamente os inúmeros conflitos que inevitavelmente hão de ocorrer - este é o desafio (DRUCKER, 1969, p.202).

Será que esses profissionais que hoje estão em plena atividade, terão se rebelado contra o sistema? Estarão eles trabalhando num ambiente de protesto e ceticismo? Estarão agindo num sentido criador?

A seguir analisamos as transformações no cenário das organizações, e os modelos de gestão do passado e do futuro. Se os jovens, da década de 70, mudaram suas condutas nos últimos anos, se estão mais críticos e cépticos, qual modelo de gestão se adequará melhor a esse novo perfil? Tais mudanças deverão ter ocorrido em todos os âmbitos: na família e na escola.

## **1.6. O administrador do passado e do futuro**

O administrador do passado preocupava-se mais em maximizar dos trabalhadores a capacidade física para obtenção de resultados empresariais cada vez maiores. O administrador do futuro deverá em tese, redirecionar seus esforços para o bem estar dos trabalhadores. Tal preocupação resulta de uma premissa estabelecida pela Teoria de

Desenvolvimento Organizacional (1960): os objetivos organizacionais e dos trabalhadores devem estar em perfeita consonância. Se a empresa busca crescimento e desenvolvimento, os trabalhadores também têm essas pretensões e buscarão atender as necessidades da empresa na medida em que eles próprios (os trabalhadores) estiverem satisfeitos. Segundo MASLOW (1943), as necessidades que mais motivam são a de status e de realização. Os administradores diante desta constatação vêm adotando um sistema de incentivo às inovações, premiando a capacidade criadora de seus membros, o que não acontecia no passado. Além disso, a área de Recursos Humanos estuda como ampliar as responsabilidades do cargo, enriquecendo-o, com o objetivo de tornar mais diversificada e prazerosa a atividade profissional. Mas há uma questão que se apresenta paradoxal: de um lado o enriquecimento do cargo, ampliação das tarefas, (mecânicas se supõe), de outro, fala-se em ampliar os conhecimentos do indivíduo, atribuindo-lhe poder para que possa potencializá-los, escolher caminhos, resolver problemas de maneira mais autônoma (filosofia do empowerment). Tem-se então o crescimento horizontal (tarefa) e vertical (poder) do trabalhador. Com isso, pode-se pensar que o administrador do futuro, dará mais autonomia ao trabalhador, humanizando-o e intelectualizando-o frente ao trabalho. Ou, essa é uma nova forma de estender as responsabilidades reduzindo custos? Mais atribuição a cada vez menos trabalhadores em tarefas pouco significativas? O que as empresas têm concebido na realidade? Esta dissertação ao final, com base em alguns relatórios de pesquisa em empresas, apontará como os administradores das referidas instituições estão incorporando as teorias na prática do trabalho.

Segundo DRUCKER (1970), teórico moderno da Administração:

À medida que passamos de uma organização em que umas poucas pessoas na cúpula tinham todo o poder de decisão e todo o conhecimento, enquanto os demais se dedicavam às suas máquinas, para uma organização onde o grosso do pessoal é pago pelo insumo de conhecimento que representa e, acima disso, pelos insumos de inovação, estaremos vendo mais e mais desse progresso (DRUCKER, 1970 p.40).

As organizações, segundo o referido autor, estão deixando de conceber a divisão hierárquica como divisora do pessoal que pensa, para “o grosso do pessoal” que é pago pelo insumo de conhecimento que representa. Quem está promovendo este progresso? Provavelmente a responsável pelo “grosso do pessoal” é a área de Recursos Humanos, que a princípio nasce para “cuidar” do bem estar das pessoas e humanizar o trabalho. De um lado planeja o desenvolvimento do capital intelectual, de outro, não perde de vista a responsabilidade de gerar lucro para a empresa. Essa é uma condição indissociável do capital, que implica em muitos casos na não credibilidade das ações oriundas da área. O departamento de Recursos Humanos tem sua origem na Escola das Relações Humanas no Trabalho (1930). A relevância dada às experiências no campo do comportamento, se deve à lacuna que a escola anterior deixa na Ciência da Administração. À teoria do “homo economicus” adiciona-se a teoria do “homo social”, não num sentido de substituição, mas de trazer à administração a humanização no ambiente de trabalho, que na época apresentava problemas dessa ordem. Porém, se de um lado a padronização do trabalho recai sobre os princípios tayloristas numa condição *sine qua non* de produtividade, por outro, a maquinaria humana necessita de outras preocupações, que o pessoal da área das relações humanas trata. Segundo Braverman:

O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios Tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da “mão de obra” para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizado. O Taylorismo domina o mundo da produção: os que praticam as “relações humanas” e a “psicologia industrial” são as turmas de manutenção da maquinaria humana. Se o Taylorismo

não existe hoje como uma escola distinta deve-se a que, além do mau cheiro do nome, não é mais propriedade de uma facção, visto que seus ensinamentos fundamentais tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho (BRAVERMAN, 1981, p. 84).

O termo “maquinaria” sugere que a área de recursos humanos está para servir a máquina burocrática, responsabilizando-se pela seleção, adestramento, manipulação e ajustamento da “mão de obra” e hoje “cérebros de obra” aos processos de trabalho.

Então, fica a pergunta: quais mudanças são percebidas no papel do administrador do passado e do futuro?

Talvez, o desafio do administrador do futuro seja maior à medida que a máquina empresarial necessite “regular” melhor as peças que a compõem. Uma engrenagem que pretenderá ser perfeita no sentido da maximização dos lucros.

Se todo o projeto e organização do trabalho se mantêm sob os ensinamentos tayloristas e isso representa a “rocha viva” da administração, então se pode compreender que o que hoje entendemos como o trabalho do administrador no sentido de humanizar o trabalho não passa de uma sofisticada estratégia de padronização e alienação humana. Se ao administrador do futuro cabe a preocupação não somente operacional com o trabalho, mas, o aspecto de “adestramento” intelectual, pois, não basta “saber fazer”, como foi requerido pela Administração clássica, agora para trabalhar diante de cenários de inovação e mudança constante, está sendo requerido do trabalhador as habilidades de cognição e de atitude, tais como: pró-atividade, criatividade, flexibilidade, entre outras. Estas habilidades passam por uma reestruturação na formação da conduta dos futuros profissionais. As empresas baseadas na produção mecânica estão em declínio, e vemos hoje o rápido crescimento de grandes indústrias baseadas em novas tecnologias. Em decorrência disto, operar

computadores e medir resultados estatísticos do processo passa a ser tarefa mais “sofisticada” em relação às ações de apertar parafusos.

As empresas, a partir da década de 70, passam a necessitar de insumos tecnológicos e de informação mais do que em outros tempos e ambos os recursos devem gerar para a indústria inovação e conhecimento novo constantemente, atendendo assim às novas exigências do mercado global.

Segundo DRUCKER (1970), quatro novas indústrias estariam surgindo, das quais a primeira é a “indústria de informação”.

As novas indústrias, segundo as teorias modernas de Administração, deveriam reconhecer que o conhecimento é o insumo mais importante, o principal recurso econômico. “Informação é energia para o trabalho mental. Esta é a primeira era onde existe energia para o trabalho mental” (DRUCKER, 1970, p.101).

Informações voltadas para a operação de máquinas mais sofisticadas, e energia para o trabalho mental no sentido de que o operador precisará controlar dados de várias máquinas ao mesmo tempo, isso implica num esforço mental maior!

A megalópole de hoje é tão diferente da cidade industrial do século XIX – aquilo a que os alemães chamavam de “Grosstadt” – como a “Grosstadt” o é da cidade de 1800. A “Grosstadt” foi fundada baseando-se no operário industrial; a megalópole se baseia e se organiza em torno do trabalhador intelectual, tendo a informação como o seu principal output e a sua principal necessidade (DRUCKER, 1970, p. 107).

Segundo DRUCKER (1970), na próxima geração, pode-se prever com segurança que as pessoas terão aprendido que o computador é o seu instrumento e não o seu amo, e que ele lhes permitirá fazer o trabalho mental que desejam e que hoje lhes é impossível por falta de informação barata, confiável e rápida. Será mesmo o computador um meio de trabalho e não o fim? Estará o computador para servir o

homem? Terá o trabalhador se libertado do controle das máquinas? Segundo BRAVERMAN (1981):

Juntamente com essas condições uma evolução social deve ocorrer que iguale a evolução física da maquinaria: uma criação passo a passo de uma força (força de trabalho) em lugar do trabalho humano autodirigido; isto é uma população trabalhadora de acordo com as necessidades dessa organização do trabalho, na qual conhecimento da máquina converte-se num feito especializado e segregado, enquanto a massa da população trabalhadora aumenta apenas a ignorância, a incapacidade, e desse modo uma condição para a servidão à máquina. Dessa maneira, o notável desenvolvimento da maquinaria vem a ser, para a maioria da população trabalhadora, a fonte não de liberdade, mas de escravização, não a de domínio, mas de desamparo, e não do alargamento do horizonte do trabalho, mas do confinamento do trabalhador dentro de um círculo espesso de deveres servis no qual a máquina aparece com uma encarnação da ciência e o trabalhador como pouco ou nada. Mas isto não é tanto uma necessidade técnica da maquinaria quanto o apetite é, nas palavras irônicas de Ambrose Bierce, “um instinto providentemente implantado pela providência como uma solução para a questão do trabalho” (BRAVERMAN, 1981, p. 168-169).

As palavras de DRUCKER (1970) e de BRAVERMAN (1981) se contrapõem na percepção do uso das máquinas no trabalho. Se de um lado os computadores (máquinas mais sofisticadas), seriam usados como libertadores físicos possibilitando fazer o trabalho mental que “desejam” os trabalhadores, do outro, o conhecimento da máquina (computador) converte-se num feito especializado e segregado, causando aumento da ignorância, incapacidade e servidão. O modelo de administração calcado na tecnologia da informação é fonte de escravização, de desamparo e não alargamento do horizonte de trabalho.

As teorias modernas de Administração, e DRUCKER (1970) sugere isso, caminham para uma ideologia de libertação dos braços humanos, para uma liberação das mentes e do conhecimento intelectual. Se isto é verdade, pode-se dizer que a administração tende a humanizar a questão do trabalho. Esse seria o desafio para os futuros administradores. Mas, o desenvolvimento da tecnologia implica conseqüentemente em diminuição de emprego, seja ele intelectual ou não, logo se

entende que o capitalismo gera um processo que por si só já é desumano. Antes tínhamos contingentes maiores de seres humanos trabalhando, hoje em lugar de milhares, alguns poucos remanescentes. À medida que a administração avança no desenvolvimento dos processos de produção tecnológica, exclui os trabalhadores “mais fracos” originando desemprego estrutural em massa. Passam de economicamente ativos, para uma economia sem rosto e sem importância.

Como incorporar essa nova premissa que tudo agora se torna “in put” de informação e deve gerar “out put” de conhecimento novo?

A citação abaixo aponta que para resolver essa questão, todos os trabalhadores manuais serão substituídos por trabalhadores intelectuais.

Cada uma das novas indústrias emergentes está diretamente baseada no conhecimento. Finalmente, essas novas indústrias diferem da tradicional indústria “moderna” pelo fato de empregarem predominantemente trabalhadores intelectuais, de conhecimento em lugar de trabalhadores manuais (DRUCKER, 1970, p.109).

Mas será que um dia alguém contratou trabalhadores apenas manuais? Estarão os administradores futuros, que representam os interesses do capital, interessados em intelectuais de fato? A “força de trabalho” intelectual ou manual sempre representou e representa uma ameaça ao capital que depende de seus esforços. Como não se pode eliminar completamente o homem do processo produtivo, cabe a empresa diminuir o poder intelectual a ponto que este seja usado na medida certa e a favor dos interesses da empresa.

A transformação da humanidade trabalhadora em uma “força de trabalho”, em “fator de produção”, como instrumento do capital, é um processo incessante e interminável. A condição é repugnante para as vítimas, seja qual for o seu salário, porque viola as condições humanas do trabalho; e uma vez que os trabalhadores não são destruídos como seres humanos, mas simplesmente utilizados de modos inumanos, suas faculdades críticas, inteligentes e conceptuais permanecem sempre, em algum grau, uma ameaça ao capital, por mais enfraquecidas ou diminuídas que sejam (BRAVERMAN, 1981, p. 124).

Ou seja, o capital necessita de intelectuais e daí os administradores futuros devem recrutar e adestrar “cérebros”, mas que isso não represente uma ameaça à lógica capitalista. À medida que a inteligência tenta subverter a ordem, um afrontamento às regras do trabalho é percebida pela empresa, que logo toma medidas de coerção para enfraquecer tais iniciativas. Salientando-se que, por trabalho intelectual, deve-se entender como a capacidade de pensar e operar concomitantemente. Se isso é verdade, como será estabelecido o “novo” padrão de competências do trabalhador? Segundo DRUCKER (1970) e SENGE (2004) as bases para o trabalho em todos os casos será o conhecimento. Em razão disso, as empresas estão buscando contratar profissionais com nível superior e trabalhar na construção de gestões descentralizadas de poder. “Alguns dos novos trabalhos certamente exigirão bastante talento e aptidão. Mas em todos os casos as bases do trabalho, seja especializado ou não, será o conhecimento” (DRUCKER, 1970, p.110). Mas em que funções são colocados esses profissionais? Estarão eles atingindo seu grau máximo de satisfação na realização do trabalho? Segundo Braverman (1981):

Mas a demanda de credenciais acadêmicas superiores não tem aumentado o prestígio, a posição, o salário ou raridade de emprego. Não surpreende, pois, que a Superintendência das condições de trabalho tenha encontrado o maior índice de insatisfação no trabalho do país entre jovens trabalhadores bem instruídos que estavam em funções mal pagas, insípidas, rotineiras e fragmentadas (BRAVERMAN, 1981, p.40).

Basta saber de que conhecimento se trata: o conhecimento técnico, o que torna o especialista mais especialista pela busca incessante de informação, ou o conhecimento inter disciplinar, holístico e científico. Na teoria, acredita-se que a segunda visão é a que corresponde com o desafio educacional e empresarial. “A produtividade do trabalhador dependerá de sua capacidade de por em ação conceitos,

idéias e teorias, ou seja, coisas que se aprende em escolas – em vez de habilidades adquiridas através da experiência” (DRUCKER, 1970, p.111).

Mas essa exigência pela exploração do conhecimento, está relacionada com a evolução da economia, com a transformação do mundo. Acredita-se que os indivíduos formam parte deste contexto, “ora como escritores da peça, ora como atores principais, e ora como platéia”.

De acordo com DRUCKER (1970),

Em 1900, o maior grupo individualizado, e mesmo a maioria da população americana, se encontrava na zona rural e ganhava a vida trabalhando na agricultura. Em 1940, o maior grupo individualizado, era de longe, o dos operários industriais, especialmente os semi-especializados (na realidade, essencialmente não-qualificados) operadores de máquinas. Já em 1960, o maior grupo individualizado era constituído pelo que o Censo chamava de “pessoal profissional, administrativo e técnico”, ou seja, trabalhadores intelectuais, de conhecimento. Em 1975, ou no mais tardar, em 1980, esse grupo abrangerá a maioria dos americanos trabalhando como civis (DRUCKER, 1970, p.112).

Diante do exposto consideramos que o conhecimento tornou-se a chave para a produtividade, para a capacidade competitiva e da realização econômica. O conhecimento torna-se o principal “fator de produção” de uma economia adiantada e desenvolvida. Mas nos casos em que o trabalhador contribua para a inovação, desenvolvimento de novas tecnologias, o que receberá em troca? Quem deterá a “patente” das novas invenções? É claro que as empresas, e neste caso o processo produtivo segue ainda a lógica taylorista, ou seja, as empresas detêm o conhecimento do homem que em troca recebe salários cada vez menores. Esta é a lógica humanizadora que a Teoria da Administração tenta estabelecer? A seguir, aprofundar-se-á a questão da administração e o trabalhador intelectual.

## 1.7. A Administração e o Trabalhador Intelectual

O que se pretende abordar a seguir são os aspectos do trabalho intelectual dentro do ambiente das organizações. Este tema foi abordado inicialmente por Henri Fayol (1900) num Congresso Internacional de Mineração e Metalurgia, quando ele disse:

Todos os empregados numa organização participam, num maior ou menor grau, da função administrativa... (e) têm oportunidade para exercitar suas faculdades administrativas e ser reconhecido por isto. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir dos degraus mais baixos aos mais altos, da hierarquia da organização (FAYOL apud SILVA, 2002, p.144).

Sobre capacidade administrativa sugerida por Fayol, cabe lembrar que trata das atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. E segundo seu discurso, os mais “talentosos” podem subir os degraus da hierarquia, exercitando mais suas faculdades administrativas. Tais atividades pressupõem capacidade intelectual e superior, segundo a afirmação: “A capacidade mais necessária dos agentes superiores das grandes empresas é a capacidade administrativa” (FAYOL apud SILVA, 2002, p.145). O folheto apresentado no referido congresso, também continha uma lista inicial de princípios de Administração, como unidade de comando, cadeia hierárquica de comando, separação de poderes, centralização e ordem.

Existe dentro desse discurso, uma profunda coerência entre os interesses dos donos do capital, que buscavam nesta época a especialização e profissionalização da indústria, e também interesse do próprio Fayol em disseminar e profissionalizar a função do administrador, que até então não era reconhecida. E dentro desta mesma tendência afirma:

Os administradores necessitam de certas qualidades, conhecimentos e experiências, descritos a seguir:

Qualidades físicas: saúde, vigor, trato;  
 Qualidades mentais: habilidade de aprender e de entender, julgamento, vigor mental e adaptabilidade;  
 Qualidades morais: energia, firmeza, iniciativa, disposição para a responsabilidade, lealdade, dignidade, tato;  
 Educação geral: familiaridade geral com outros assuntos não exclusivamente da função desempenhada;  
 Conhecimento especial: aquele peculiar à função, seja técnica, comercial, financeira, administrativa, e assim por diante;  
 Experiência: conhecimento advindo do próprio trabalho, o conjunto de lições que uma pessoa tira das coisas (FAYOL apud SILVA, 2002, p.146).

Assim, Fayol registrou a relativa importância dos requisitos para as pessoas dependendo da sua situação na hierarquia, separando em níveis as habilidades técnicas das administrativas. Quando Fayol cita que todos os empregados numa organização participam num maior ou menor grau da função administrativa, deixa claro que “menor grau” significa maior capacidade de fazer, e às de “maior grau” as qualidades mentais e de conhecimento geral. Mas como restabelecer esses pressupostos em uma sociedade onde é aparente o declínio dos empregos braçais? Serão todos considerados intelectuais?

Segundo DRUCKER (1997),

Os trabalhadores diretos de produção – operadores de máquinas, pedreiros, fazendeiros – são uma parcela em constante declínio na força de trabalho de uma economia desenvolvida. O grupo de crescimento mais rápido são os “trabalhadores intelectuais” - contadores, engenheiros, assistentes sociais, enfermeiras, peritos em computação, professores e pesquisadores. E o grupo de maior crescimento dentre os trabalhadores intelectuais são os administradores. Os indivíduos cujo trabalho consiste em colocar seus conhecimentos – e não seus músculos ou habilidades manuais – para funcionar constituem hoje o maior grupo da força de trabalho dos Estados Unidos – e o mais dispendioso (DRUCKER, 1997, p.335).

Em primeiro lugar, a chave para a produtividade e a realização do trabalhador intelectual consiste em exigir responsabilidade dele. Responsabilidade esta em “colocar seus conhecimentos”, e não seus músculos. Porém, esta energia intelectual deve sempre estar orientada pelas questões citadas a seguir: todo trabalhador intelectual – desde os mais

jovens nos escalões mais baixos até o diretor-presidente de uma companhia – deve responder a seguinte pergunta pelo menos uma vez por ano:

Qual é a sua contribuição que justifica sua inclusão na folha de pagamentos? Pelo que esta empresa “ou este hospital, este órgão público, esta universidade) deve responsabiliza-lo em termos de contribuições e resultados? Você sabe quais são suas metas e objetivos? E o que pretende fazer para atingi-los?

A direção do trabalhador intelectual visando contribuição – e não visando apenas esforços – é a primeira tarefa de seus administradores (DRUCKER, 1997, p.336).

Esta parece ser a realidade da maioria dos trabalhadores, que há muito tempo não mais trabalham para si próprios. Precisam continuamente justificar se dão lucro ou prejuízo, se o que ganham como salário é merecido pelo retorno que dão à empresa. Se antes, as metas estavam no plano apenas material (Taylor), agora as empresas impõe que as metas pessoais e de desenvolvimento de competências sejam atreladas e justificadas pelos ganhos salariais na empresa.

Há uma crescente demanda por profissionais capazes de cobrir uma grande área, pessoas que talvez não saibam demais sobre nenhum campo em particular – embora seja necessário que todos tenham uma área de real competência. Existe, em outras palavras, uma demanda por pessoas capazes de enxergar a floresta e não as árvores, (visto isso na Teoria dos Sistemas) dotadas de um julgamento global das situações.

É preciso haver uma maior flexibilização na designação de pessoas para cargos administrativos – para forças-tarefas e para outras unidades organizacionais que não se enquadram no tradicional conceito de “organização de linha”, ou seja, a organização onde um dos seus membros é o chefe enquanto os outros são subordinados (DRUCKER, 1997 p.59).

O que o autor sugere é a flexibilização das funções e quebra do paradigma de chefia e subordinação linear. Para o autor, a organização do trabalho é mera questão de adequação às exigências modernas de produção. E dentro desta “filosofia” de democratização de divisão do trabalho, há uma tendência em “tornar” as pessoas

“melhores” e mais “completas”. Cabe aos administradores desenvolverem os homens dentro de suas funções para garantir desenvolvimento deles próprios.

“O fato de o administrador desenvolver, ou não, seus subordinados na direção certa, dele transformá-los, ou não, em pessoas melhores e mais completas irá determinar se ele próprio irá se desenvolver, crescer, murchar, aperfeiçoar-se ou deteriorar-se” (DRUCKER, 1997, p.70). Nota-se que há uma preocupação eminente em desenvolvimento, crescimento e aperfeiçoamento pessoal, termos que em outros tempos não representavam preocupação por parte da administração. A história da Administração parece caminhar para um discurso humanizador do trabalho e suas relações.

Nos últimos anos, ganham espaço dentro da Ciência da Administração os temas “organizações de aprendizagem”, buscando criar um ambiente mais competitivo a partir da qualificação generalista das pessoas na empresa. Mas na prática, como essa mudança de qualificação especialista para a qualificação generalista se dá dentro da divisão e organização do trabalho? Se as organizações do futuro apontam para uma desestruturação burocrática, como as empresas estão concebendo tais mudanças? O próximo aspecto deste escrito abordará as questões das estruturas hierárquicas, mais especificamente, as alterações que estão sendo propostas para estes modelos, e que impactos estão sendo percebidos com relação à organização do trabalho com base nessa reestruturação da empresa moderna.

## **1.8. As Organizações do Futuro**

Os teóricos da Administração imaginam o futuro das empresas como sendo ambientes “desorganizados”, móveis e reinventados todo o tempo. Tal inconstância dar-se-

á em razão da crescente velocidade das mudanças no ambiente econômico, político e social.

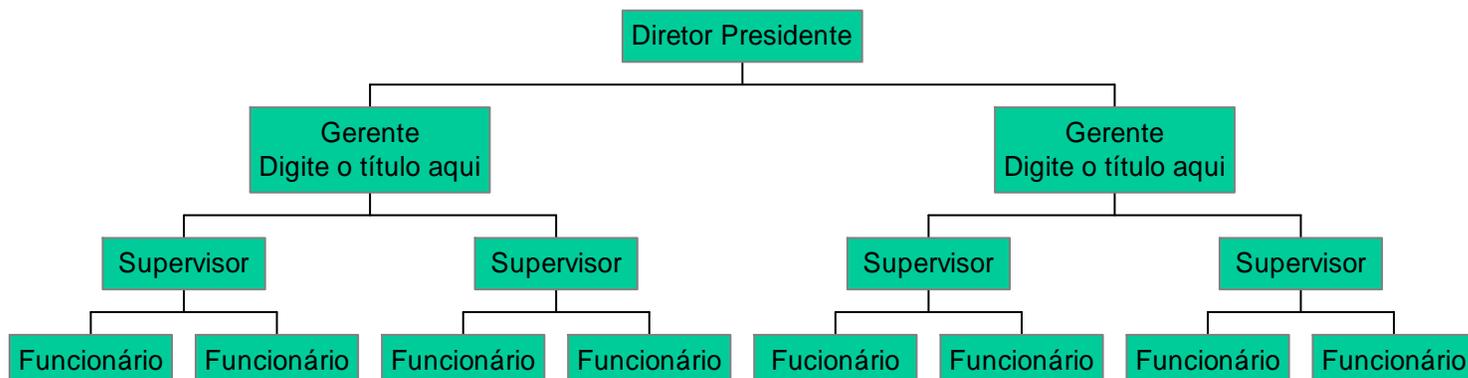
O que se pretende discutir nesta dissertação é a alteração cultural dentro das organizações com base nos pressupostos de divisão e reorganização do trabalho.

Mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a sociedade.

Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que considerem o todo, que sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipe e que determinem os seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer a ordens (GIFFORD, 1994, p.3).

Com o propósito de desenvolver essa reflexão, volta-se aos princípios da história das empresas para analisar a evolução das estruturas organizacionais e seus embates dentro da concepção de divisão do trabalho. Sob a velha ordem, o instrumentalismo funcionava bem. A organização era o instrumento de seus proprietários e os funcionários, eram os instrumentos da organização. Os gerentes existiam para garantir que a organização cumprisse as determinações dos proprietários e os funcionários atendiam às necessidades da organização. A referida burocracia se prestava, ou ainda presta ao trabalho sofisticado atual tanto quanto a servidão medieval ao trabalho fabril dos primórdios da Revolução Industrial.

Abaixo segue um esquema de organograma que valida esse modelo.



O organograma acima, conhecido como Militar ou tipo Linha, representa o modelo mais antigo e usado na organização do trabalho. Nele, nota-se uma divisão clara e restrita quanto às funções, autoridade e poder. Tal organograma que representou por muitos anos uma visão fragmentada da empresa efetivou-se com base em comunicações descendentes, centralização de poder e conceito de organização e subordinação das funções.

Em conclusão, tanto a fim de assegurar o controle pela gerência como baratear o trabalhador, concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho, e para esse fim o estudo dos processos do trabalho devem reservar-se à gerência e obstar aos trabalhadores, a quem seus resultados são comunicados apenas sob a forma de funções simplificadas, orientadas por instruções simplificadas, o que é seu dever seguir sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos ou dados subjacentes (BRAVERMAN, 1981, p. 107).

Seguir “sem pensar e sem compreender” é o que a Teoria Moderna da Administração condena, basta ler a “Teoria Participativa” de Peter Drucker, ou a “Organizações de Aprendizagem” de Peter Senge. Há algumas décadas as empresas, na tentativa de modernizar sua prática, redesenham seus organogramas a fim de possibilitar maior comunicação e integração dos membros da empresa. Esses organogramas são conhecidos como funcionais, matriciais ou por projeto. Mas em qualquer um deles, a divisão das obrigações é clara: cabe ao topo planejar estrategicamente a empresa, logo, tomar decisões de longo prazo; ao médio escalão, planejar taticamente, e aos líderes ou supervisores planejar as operações. E aos os operários o que cabe? Executar mecanicamente os planos!

Porque isso se dá desta forma? “O monstro (da burocracia) pensa que o homem comum é burro demais para pensar por si mesmo e que o monstro precisa pensar por ele” (HAMPTON, 1992, p.51).

Essa relação poderia ser feita com um time de futebol. O presidente do clube aponta quais resultados deseja obter; o treinador ou técnico planeja as táticas de jogo, e os jogadores, planejam as operações, ou apenas jogam o que o técnico planejou que jogassem.

Parece que ainda nesta visão prevalece “quem pensa não joga, quem joga não pensa”.

Tais organogramas têm estreita relação com o processo de organização do trabalho, e as relações de divisão estão intimamente ligadas às questões de restrição do trabalho intelectual e desumanização das funções na empresa, já que o homem não se divide distintamente em corpo e cérebro. “A burocracia conforme a conhecemos, uma estrutura definida por cadeias de domínio e de submissão, não pode sobreviver a essas mudanças. Ela está deixando o palco central e resvalando para um papel periférico” (GIFFORD, 1994, p.3).

Já nas organizações do futuro descritas por Drucker temos: “Os trabalhadores são agora os principais ativos da organização: quando eles vão embora, levam consigo as habilidades e os conhecimentos. Ativos são mais que meros instrumentos” (HANDY apud DRUCKER, 1997, p.408).

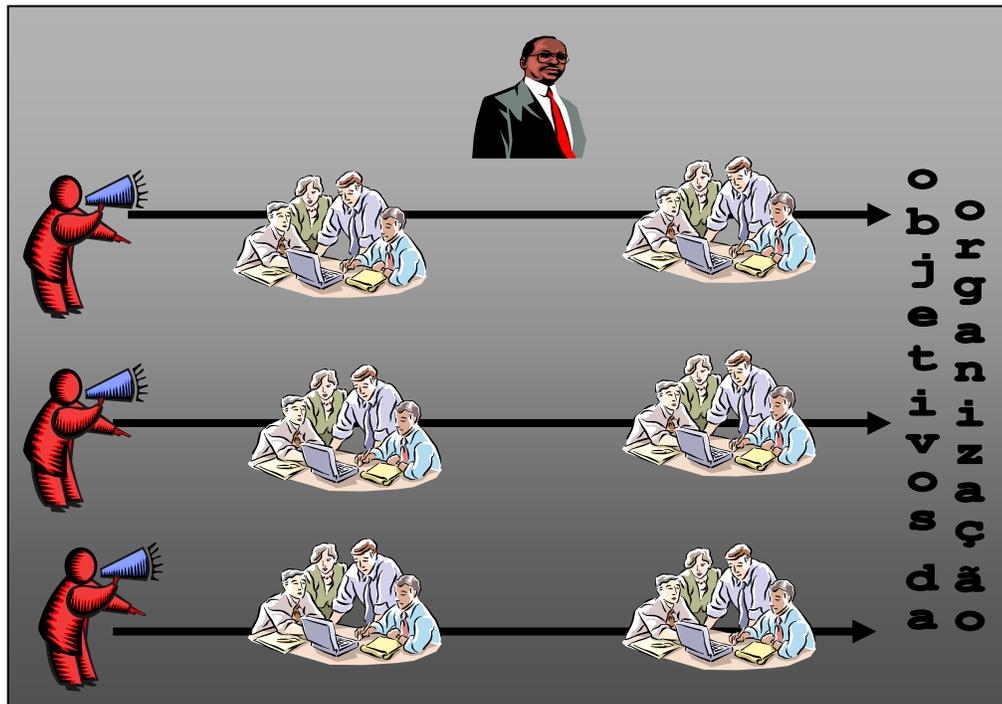
Se na “velha” organização, as estruturas enfatizavam a ordem e o controle sobre os funcionários, a “nova” organização estabelece: “Ativos auto dirigidos são o novo fenômeno no comportamento organizacional” (HANDY apud DRUCKER, 1997, p.408).

Segundo HANDY (1997), “os funcionários são os donos verdadeiros da empresa, pois os meios de produção na maioria das organizações, hoje em dia, residem nas mentes e mãos dos próprios trabalhadores; se eles vão embora, quase nada é deixado para trás” (HANDY apud DRUCKER, 1997).

É verdade que uma empresa sempre foi mais do que tão-somente uma propriedade, embora isso tenha sido esquecido; esse fato permitiu que o instrumentalismo influenciasse nossa maneira de pensar, transformando as pessoas em coisas ou, na melhor das hipóteses, em recursos humanos. Para esse conceito das pessoas como coisas, instrumentos e recursos a organização do trabalho segundo Taylor e Fayol se encaixam perfeitamente. Segundo GIFFORD (1994), “a burocracia é um sistema de confinamento das pessoas em limites tão estreitos, que a maioria não tem chance de explorar uma variedade maior de talentos.” Porém para essa outra visão de “ativos auto dirigidos”, como as empresas organizarão o trabalho e suas estruturas? Como trabalharão as questões de autoridade e responsabilidade? E se “autodirigir” significa ser gerente de si mesmo, isso implica numa humanização do trabalho, ou numa exploração ainda maior?

Todos dentro desta organização precisariam desenvolver habilidades mais complexas como planejar, organizar e controlar suas ações. Além do que, necessitam de uma forte visão do negócio como um todo, já que precisam estar alinhados estrategicamente com os rumos da empresa em longo prazo.

Para esta concepção de organização e democratização do trabalho, onde predominam os temas organizações de aprendizagem, democratização das relações de trabalho e tendência à humanização do trabalhador, o modelo de organograma proposto busca atender essas exigências.



( BOWERSOX, 1986, p. 607).

O organograma acima é conhecido como “horizontal” ou “por processo”. Foi desenvolvido no início da década de 60 por dois pesquisadores britânicos, com o objetivo de ajudar os gerentes a alinhar melhor suas organizações e seus ambientes. Partindo da premissa que o ambiente econômico é fluído e são necessários ajustes constantes para responder a desvios e mudanças, “o organograma horizontal se baseia em sistemas de comunicação abertos, baixo nível de especialização e padronização” (CARAVANTES, 2005, p.204). Nele percebe-se menor nível hierárquico, fluxo de comunicação vertical, foco em trabalho celular ou por equipe, e exige que todos do processo conheçam todas as atividades do mesmo, assim como se auto-regulem para tomar decisões.

Tais estruturas, segundo GIFFORD (1994), lutam para substituir a burocracia por processos que reduzem o papel da hierarquia e encorajam um autogerenciamento mais

inteligente e colaborativo. Assim, diferente das organizações do passado, este esquema privilegia a descentralização de poder, e são conseguidas com programas de aprendizagem contínua, conhecida por “empowerment”.

O poder, nas novas organizações, provém das relações, não das estruturas. Quem possuir uma reputação estabelecida conquista a autoridade que não lhe foi transmitida de cima; quem estiver aberto aos outros gera uma energia positiva em torno de si mesmo, energia antes inexistente (HANDY apud DRUCKER, 1997, p.405).

Ninguém, neste modelo é especialista em uma única tarefa, trabalham segundo a necessidade do projeto, portanto necessitam de habilidades conceituais, humanas e técnicas ao mesmo tempo. Isso resulta num mundo “desorganizado” em relação à divisão do trabalho, mas com seu lado positivo. Isto significa que:

Diferente dos sistemas físicos e antigos modelos, as novas organizações não obedecerão à Segunda Lei da termodinâmica, com sua queda inevitável, mas são capazes de encontrar novas fontes de energia e, dessa forma, renovar a si mesmas. Elas contêm em si mesmas a verdadeira pista para a assim denominada organização que aprende (HANDY apud DRUCKER, 1997, p.406).

E neste propósito de avaliar as mudanças ocorridas dentro do universo empresarial, a tabela abaixo, ilustra as diferenças entre as organizações tradicionais e as novas organizações.

<b>Organizações Tradicionais</b>	<b>Novas Organizações</b>
(mundo de nossos pais)	(nosso mundo)
Estáveis	Dinâmicas
Inflexíveis	Flexíveis
Foco no cargo	Foco nas habilidades
Trabalho definido pela descrição cargo	Trabalho definido pela tarefa a ser realizada
Empregos permanentes	Empregos temporários
Orientadas pelo comando superior	Auto-orientadas
Gestores tomam as decisões	Colaboradores participam do processo decisório
Orientadas por normas	Orientadas pelas demandas do cliente

Força de trabalho homogênea	Força de trabalho heterogênea
Trabalho ocorre das 8 às 18 horas	Não existe horário definido
Relações hierárquicas predominantes	Relações laterais e em rede
Estrutura burocrática	Estrutura adhocrática <sup>1</sup>

(CARAVANTES, 2005, p.202).

As organizações do passado correspondem aos organogramas tradicionais, porque dão coerência ao modo de pensar a empresa da época, já as organizações no “nosso mundo”, contemplam a heterogeneidade, as habilidades, a flexibilidade e o dinamismo, logo, as estruturas horizontais ganham corpo já que dão suporte às novas formas do pensamento administrativo.

Com base na “organização inteligente, que tem em mira liberar a inteligência e a capacidade de cada integrante, como resultado ela é capaz de entre outras, integrar o aprendizado por toda a organização e aplicá-lo criativa e flexivelmente” (GIFFORD, 1994, p.21).

Nota-se nesta evolução, que a Teoria da Administração, como campo de produção de conhecimento, explica as diferentes formas de organização do trabalho, que nesta dissertação, inicia com o modelo taylorista e vai até a acumulação flexível. Os modelos assumem caráter linear, no qual o novo parece vir para substituir e superar o anterior.

Teoricamente as propostas de organização do trabalho mais recentes dão à administração e a empresa um caráter progressivamente humanizador, assinalados pelas teorias participativas, de aprendizagem e de desenvolvimento humano intelectual. Os novos arranjos físicos, ou desenhos organizacionais, segundo (CARAVANTES, 2005, p.198): “são projetados para sugerir uma abordagem igualitária e de equipe, as tarefas são enriquecidas e executadas por equipes autônomas, e o pagamento se baseia em habilidades

---

<sup>1</sup> Estrutura livre, sem padrão rígido e montada de acordo com a necessidade (RUBIO, 2003).

e desempenho dos funcionários”. Os exemplos a seguir buscam validar dentro da teoria essas tendências.

Segundo Gifford (1994), após a descentralização da Hewlett-Packard, a empresa passou a ter um quadro reduzido de pessoal, e esse esquema funciona até hoje porque a organização do trabalho ultrapassa a burocracia tradicional. Quase todas as tarefas e responsabilidades inclusive grande parte da coordenação entre as equipes engajadas nas cinco atividades distintas do grupo de impressoras a jato de tinta, são delegadas às próprias equipes. Cada equipe possui o seu próprio foco no mercado e total poder de tomada de decisões e responsabilidade.

Como pouquíssimas ordens advêm de cima, poderia parecer que esse grupo de negócios se compõe de indivíduos independentes que ocasionalmente cooperam entre si. Na verdade, eles são altamente interdependentes e trabalham regularmente em equipe, mesmo que isso envolva algum sacrifício (GIFFORD,1994, p.119).

Outro exemplo: a 3M Company fabrica 60 mil produtos de uma variedade espantosa. Uma porcentagem de 30% das vendas é de produtos ou serviços criados nos últimos cinco anos e, desde 1973, a empresa mais do que quintuplicou as suas vendas, em uma firme trajetória de crescimento.

A gestão bem-sucedida da 3M se assemelha ao campeão de xadrez capaz de enfrentar simultaneamente cinquenta oponentes e de vencer a maioria das partidas. Essa capacidade de gerir muitas coisas ao mesmo tempo é cada vez mais importante.

A inteligência exigida das organizações atuais não é a genialidade de uma minoria de estrategistas no topo. Realizar bem várias coisas simultaneamente requer uma organização com amplitude e profundidade de poder de pensamento. Não basta contar com várias pessoas inteligentes através da empresa; muitas firmas burocráticas há muito desaparecidas dispunham de um grande número de pessoas inteligentes. Para alcançar a inteligência organizacional, o sistema precisa de uma forma livre, mas coordenada (GIFFORD, 1994, p. 120).

A profusão de novos produtos pela qual a 3M é famosa advém de uma série de crenças agora tradicionais que “estimulam as pessoas nos escalões inferiores a usarem os seus cérebros” (GIFFORD,1994, p.14).

O aproveitamento do espírito empreendedor dentro da empresa é fundamental para o sucesso da 3M em obter inovações. As equipes têm autonomia para conduzir um produto por todo o caminho da concepção à comercialização, isso corresponde dizer que tais equipes são “donos” do processo inteiro, reforçando o papel das equipes autônomas em estruturas que acompanham o processo na horizontal. A empresa 3M confere seu êxito de crescimento às pessoas de escalões inferiores por usarem seus cérebros e se sentirem “donos” do processo. Os escalões inferiores de fato se sentem donos de algo? Estarão eles tão “domesticados” que acreditam nisso? A atitude empresarial mais ousada neste sentido até então foi a de incorporar o que se conhece por PPR (plano de participação dos lucros), que é concedida uma vez ao ano à medida que as metas de lucratividade são atingidas. O lucro será repartido igualmente entre todos os “donos” do processo de produção? Com base na literatura é evidente que a ordem burocrática tenta repensar o modelo anterior trazendo ao contexto organizacional um sentido de liberdade, autonomia e participação dos funcionários, mas até que ponto isso não representa o velho sistema, numa “roupagem nova”?

Se, portanto, em relação à formalidade da ordem burocrática, um novo contexto organizacional parece emergir quando nos detemos na análise da atual evidência de um controle social não legal, deve-se, contudo questionar se esse novo contexto implica todas as alterações que a literatura vem apontando, ou se temos configurado uma reação gerencial em direção a uma reordenação do trabalho e manutenção do status quo capitalista (CRUBELLATE, 2004).

Este capítulo encerra com a reflexão sobre a autonomia, liberdade e “espírito de dono” que as teorias e algumas empresas dizem estar praticando dentro da organização do

trabalho. Possíveis respostas não serão produzidas por enquanto, mais adiante tentar-se-á contrapor as referidas concepções com a realidade de algumas outras empresas e a partir disto tirar prováveis conclusões. Para finalizar, retomam-se os diferentes “olhares” que a evolução da Ciência da Administração sofreu neste último século, e que foram contempladas neste primeiro capítulo. Os princípios tayloristas contribuíram para a empresa no sentido da padronização e racionalização das tarefas mecânicas e Henri Fayol introduz a necessidade da profissão do administrador que até então não existia, para gerenciar a empresa através da alta direção. Em decorrência da Administração Científica e Clássica, nasce a Escola das Relações Humanas, e Elton Mayo contribui para a ciência trazendo uma compreensão maior sobre a natureza humana. Dentro desta mesma preocupação, as pessoas continuam sendo alvo de estudos, e surgem as teorias da motivação com Maslow, Herzberg e Mc Clelland. Depois as teorias sistêmicas e contingenciais tratando das relações de interdependência do ambiente interno e externo para a aplicação de um ou outro modelo de Administração dependendo da situação. E mais recentemente, as teorias participativas e organizações de aprendizagem, dando à teoria da Administração uma conotação de participação e democracia num sentido de que todos os funcionários contribuem dentro da empresa com o conhecimento adquirido.

Depois da explanação sobre a história da Administração, o que se pretende no próximo capítulo é contar a trajetória dos cursos de Administração no Brasil e como se desenvolveram em decorrência das mudanças ocorridas. E também, como é idealizado o curso de uma dada Instituição com base no perfil profissiográfico, habilidades, e competências e os componentes curriculares teóricos que sustentam a linearidade da história da Administração. Também apresentaremos as premissas em relação à gestão. As habilidades requeridas na época taylorista (especialistas) e a organização do trabalho

correspondente e, a tendência moderna de administração, suas convicções e as alterações de gestão para uma concepção mais humana com base nas mudanças organizacionais do trabalho e das competências exigidas (generalistas). Busca-se avançar a pesquisa no sentido de discutir sobre os cursos de Administração de Negócios enfatizando as propostas de formação humanista do administrador.

## 2. Um olhar sobre a trajetória do ensino de Administração no Brasil.

A introdução do ensino da Administração no Brasil foi feita através de acordos de cooperação com os EUA, regulamentados no início da década de 40, nos quais a formação de recursos humanos seria um requisito fundamental para a promoção do desenvolvimento do país em virtude do crescente aumento de empresas públicas e privadas na época (FISCHER, 1993).

O processo de crescimento organizacional gera a necessidade de técnicas de gerenciamento, atividades como planejar, organizar, analisar e controlar, logo, se torna imprescindível o contingente cada vez maior de profissionais especializados em diferentes funções. Portanto, os cursos de Administração são criados para atender as necessidades e defender os interesses econômicos dos portadores do capital.

Os alunos/administradores contribuem para a formação da máquina burocrática. Podem ser pensados como fazendo parte de uma categoria social, mais especificamente tendem a atuar como portadores da função do capital. É a relação que existe, de forma orgânica, entre esta expansão do ensino superior, e o tipo de desenvolvimento econômico, calcado na tendência à grande empresa, com todas as implicações que isto comporta (COVRE, 1976, p. 78).

O surgimento das grandes indústrias gera a necessidade da organização burocrática, implicando em grandes departamentos e divisão clara das funções na empresa. Isto porque, grandes indústrias necessitam de maior organização do trabalho para que os funcionários respeitem a “ordem” hierárquica e se faça cumprir a função do capital: o lucro.

Portanto, em 1944, para atender a necessidade industrial de mão de obra especializada, cria-se a *Fundação Getúlio Vargas*, pelo Decreto-lei n.6.693; entidade esta que se ocupará do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de pessoal para

a administração pública e privada. Em 1952, cria-se a Escola Brasileira de Administração Pública, e em 1954 instalou-se a primeira escola com um perfil nítido das *business schools* norte-americanas no Brasil.

Porém, o papel do administrador vem sofrendo variações profundas quanto à sua prática profissional. Na década de 40, investiu-se na formação de burocratas para que atingissem um padrão de desempenho satisfatório, que contribuísse para a sustentação do sistema. Nas décadas de 50 e 60, grandes investimentos foram feitos no treinamento de pessoal no exterior e na institucionalização de centros de formação e treinamento. Egressos desses centros e de outros núcleos do governo empreenderam projetos de reforma administrativa em todo o país nos anos que se seguem.

Nos anos 70, verifica-se que a administração foi a segunda área em investimento de recursos, só precedida pelo ensino agrícola, pressupondo a prioridade na formação do administrador de empresa.

A burocracia<sup>2</sup> do governo Vargas é progressivamente substituída pela tecnocracia<sup>3</sup>, depois designada como tecnoburocracia, que seria ativada pelo governo Kubitschek e amplamente utilizada pelos governos militares nas décadas de 60 e 70. O tecnocrata torna-se a exacerbação máxima da racionalidade funcional e dos princípios desenvolvimentistas (FISCHER, 1993, p.38).

Nas décadas seguintes, um novo conceito de desenvolvimento é formulado em um cenário de internacionalização da economia, dívida externa resistente e poupança interna

---

<sup>2</sup> Sistema de execução da atividade pública, esp. da administração, por meio de um corpo complexo de funcionários lotados em órgãos, secretarias, departamentos etc., com cargos bem definidos, selecionados e treinados com base em qualificações técnicas e profissionais, os quais se pautam por um regulamento fixo, determinada rotina e uma hierarquia com linhas de autoridade e responsabilidade bem demarcadas, gozando de estabilidade no emprego (HOUAISS, 2001).

<sup>3</sup> Sistema de organização política e social fundado na supremacia dos técnicos (HOUAISS, 2001).

limitada. A crise é considerada pelos governantes, uma constante mais ou menos semelhante à dos demais países latino – americanos, cujas dificuldades econômicas, agravadas pela lentidão do processo de incorporação de padrões tecnológicos de produção mais avançados, convivem com tentativas recentes de enxugamento do Estado e privatização, estímulo à produtividade e busca de padrões de qualidade. Diante de tais desafios, as escolas de Administração se preocupavam em:

Os gestores serão retreinados e redistribuídos, ou recrutados por novos critérios para novas atribuições. Serão eles a presidir o desaparecimento do antigo e o surgimento do novo, em padrões profissionais muito mais elevados. O país requer administradores aptos a gerenciar a crise e garantir a democracia, em uma economia moderna (FISCHER, 1993, p. 29).

Diante das mudanças no cenário econômico e nos padrões tecnológicos de produção, o modelo antigo deveria ser superado por outro, trazendo à administração um caráter modernizante. Surgem neste contexto palavras como “redistribuídos” e “novas atribuições”, o que sugere necessidade de alteração na organização do trabalho.

O próximo assunto contribui para a compreensão da formação do administrador e a respectiva organização do trabalho em decorrência dos modelos tayloristas/fordistas até a acumulação flexível e as relações que existem entre as ideologias de formação em decorrência das necessidades econômicas de cada momento histórico.

## **2.1.Os modelos de formação do administrador e a organização do trabalho**

Com relação aos modelos de formação do Administrador, um dos problemas dos cursos de Administração é a pouca ênfase dada na análise crítica da realidade, e o isolamento das matérias específicas. Isso pode ser observado na composição dos planos de

curso e nas grades curriculares. Pouco se tem feito para agregar os assuntos e fazer os alunos pensarem de maneira crítica a realidade.

Com isso, o aluno de administração, ao sair para o mercado de trabalho, carrega consigo uma visão fragmentada da Ciência Administrativa. Talvez esta seja uma das razões que está levando os administradores aos insucessos na vida profissional.

Pouca capacidade de análise e crítica, e incapacidade de articular os conhecimentos múltiplos apreendidos para resolver problemas reais. Os professores não se relacionam com os demais professores e pesquisadores, gerando um corpo docente também fragmentado (MOTTA, 1983, p.55).

Este isolamento detectado na formação do aluno de Administração talvez sugira a visão da eficiência produtiva da época taylorista com base na especialização das funções e pouca ênfase dada à formação generalista que hoje “parece” ocupar espaço nos discursos docentes.

Se a escola como um todo não é vista como um sistema integrado, os professores também assumem uma postura de especialistas, e ao aluno cabe dirigir seus esforços ora para compreender uma parte ora outra. Aqui ocorre algo semelhante ao campo da medicina: como fazer que os alunos, futuros médicos, sejam especialistas sem perder de vista que o pulmão está interligado com outros órgãos?

Assinala-se que assim como existem vários tipos de médicos, farmacêuticos e professores, também os administradores foram classificados quanto à sua tipologia. Como se refere a uma ciência bastante genérica, os tipos de administradores apontados por Covre (1976), mostram essa diversidade.

Aluno – imagem positiva do administrador – que é o aspirante a administrador  
Administrador em ascensão - preocupado em atender à empresa e subir junto com ela (que permeia quase todos os tipos de administradores).

O Administrador propriamente dito – aquele que está bem situado na empresa e sente a influência da formação teórica na sua atuação com respeito à estrutura decisória e relacionamento com subordinados.

Administrador deslocado – aquele que, tendo recebido uma formação como a da EAESP, ou seja, preparado para atuar em empresa grande, se vê atuando em empresa menor, na empresa mais tradicional.

Administrador desajustado – aquele que encontra dificuldade no desempenho de sua função, ou mesmo que errou ao optar por esta carreira, por falta de características específicas a esta como: agressividade, competitividade.

Administrador tecnocrata ou de vanguarda – aquela que mais facilmente evidencia a influência da formação escolar e ambiente empresarial, quanto à preocupação com a integração dos funcionários à empresa (também permeia os tipos de administradores, em maior ou menor grau).

Técnico – aquele que está fora da área burocrática, que atende mais a tarefas técnicas, e não a relações humanas. Exerce várias funções e dentre elas a de assessoria e consultoria.

Administrador marginal – representado por dois casos e o administrador consciente (1 caso), que sabem que atuam como agentes “portadores da função do capital”; no primeiro caso, em situação desajustada e contraditória e, no segundo, perfeitamente vem ajustado a esta posição, como ele próprio se expressa – “déspota esclarecido a favor do capital” (COVRE, 1976, p.184).

Diante dessa tipologia afirma Covre:

Estes tipos ilustram como estes administradores/alunos vêm incorporando traços da ideologia pós-liberal, exigida pela empresa contemporânea, pelo sistema Capitalista Monopolista, e revelam graus de proximidade/afastamento de sua função de “assalariados portadores do capital” (COVRE, 1976, p. 185).

Baseada na tipologia do administrador das décadas de 70 a 80 levantadas por Covre (1976), pode-se perceber que o perfil do aluno/administrador da época pretendido pela escola EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), era de um administrador voltado a trabalhar em grandes empresas e em grandes cargos, logo, parte dos administradores desta escola se incluem no mercado de trabalho ocupando funções nestas instituições. Percebe-se também que esta escola (EAESP), e certamente outras, que seguirão o mesmo padrão, estará formando seus alunos sem uma visão crítica e política, sem visão transformadora da realidade social.

No que se refere ao administrador-deslocado, observa-se a dificuldade dos mesmos em transferir os conhecimentos para tratar com uma realidade multifacetada. De modo geral, fica claro que, escolas como a EAESP, e outras do mesmo segmento, preparam seus alunos para as realidades citadas acima: a das grandes empresas e das especializações das

funções. Excluindo realidades outras, que também fazem parte do cenário econômico, como as pequenas empresas, por exemplo. Não basta formar apenas para grandes empresas, quando o mercado pede administradores médios, não basta formar para a média empresa, quando não há mercado para atuar. Há que ser honesto, e formar o aluno para as diversas possibilidades reais, levando em consideração que o conhecimento lhe servirá de instrumento para uma visão mais esclarecida e crítica da realidade. “Uma boa escola de Administração é suficientemente flexível e diferenciada para fazer tudo isso” (MOTTA, 1983, p.55).

Interessante perceber que as tipologias do Administrador apontadas por Covre (1976), revelam caráter pouco humano no exercício do trabalho. Em nenhum dos casos, nota-se preocupação com as condições que o capitalismo impõe, com a qualidade de vida dos funcionários da empresa, e todos eles (menos os que não tem características de personalidade como agressividade e competitividade e que, portanto estão desajustados na empresa), estão em busca de atender aos interesses exclusivos do capital.

Mas qual o perfil hoje pretendido por essas mesmas escolas? O que mudou nessa última década no que tange à formação do aluno de Administração? Estarão os Administradores incorporando na prática a formação humanística que os cursos pretendem?

Considerando o ritmo das mudanças ocorridas nas três últimas décadas, pouco ou nada se faz em termos de preparar os jovens aspirantes à administração para as questões que irão enfrentar num futuro muito próximo. Em suma, a maior parte dos cursos está preparando nem mesmo para hoje, mas sim para ontem (MOTTA, 1983, p.54).

Partindo do princípio que as escolas superiores de Administração têm como objetivo, formar para o mercado de trabalho, nota-se nesse trecho de Motta, que os cursos não têm cumprido com sua mais relevante função, pois não preparam os alunos para os desafios futuros.

Isso é reproduzido na educação, onde o ensino tem muito de administrativo e “programado”. A rotina pedagógica não auxiliou os “administradores” do ensino a agir num sentido de renovação; a rigidez dos programas administrativos e das rotinas escolares é reflexo da organização do meio e da rigidez de comportamento e atitudes – produtos dessa “matriz” burocrática (TRAGTENBERG, 1980, p.20).

Se os alunos estão dentro de um sistema programado e este, não auxilia os administradores a agir num sentido de renovação, estamos diante de um problema. As empresas vivem uma pressão por renovação constante, logo, buscam hoje, um perfil que atenda na infinita busca pela otimização dos lucros, portanto necessitam de mentes inovadoras, e não apenas de mão de obra. Clamam por profissionais criativos, flexíveis e autônomos. Isso nos leva a crer na tendência de humanização do trabalho dentro dos ambientes organizacionais.

O problema que se pretende estudar não tem como objetivo mostrar se as escolas estão ou não preparando os alunos com as características citadas acima, neste momento da nossa reflexão, o objetivo é apenas registrar as mudanças percebidas dentro da formação do aluno de Administração dentro do cenário político e social do país. Mas, partindo da hipótese que os donos do capital hoje dizem precisar de um trabalhador com características específicas e diferentes das exigidas anteriormente, esta dissertação pretende discutir o seguinte problema: Com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, os componentes curriculares Teoria da Administração I e II desenvolvido numa Instituição de Ensino Superior paulista contribui para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?

Como estão sendo incorporadas pelo componente curricular Teoria Geral da Administração I e II, as questões da formação do aluno com vistas à nova perspectiva de organização do trabalho flexível, autônomo e criativo?

“O maior desafio aos futuros estudantes será representado pelo desenvolvimento ilimitado do conhecimento. A absorção do crescente volume de saber humano, que vai se acumulando segundo uma função exponencial, reflete-se na carga sempre maior do currículo” (GUERREIRO, 1982, p.53).

O trecho acima deixa claro que a ampliação das competências do administrador se deu, logo que a visão Taylorista foi ultrapassada. Dando lugar a uma outra visão, a de que o administrador deveria ter habilidades múltiplas e ser dotado de conhecimentos a fim de que tivesse uma visão global da empresa.

Para os administradores é fundamental criar um sistema integrado capaz de lidar com a velocidade e a complexidade do processo de inovação tecnológica e com o novo paradigma gerencial. Percebe-se uma pressão no sentido de uma maior interação entre Universidade e empresas, a fim de que o ensino superior responda aos desafios da velocidade e complexidade do processo de inovação tecnológica e do novo paradigma gerencial. A LDB (Leis de Diretrizes e Bases) de 1996 destaca como finalidade do ensino superior a formação de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira. Compreende-se então, que o ensino superior é responsável pela formação de mão-de-obra especializada para empresas públicas e privadas. As transformações no campo da tecnologia e do processo de trabalho reivindicam um novo tipo de formação profissional e que, portanto, cabe à Universidade assegurar a qualidade da formação de maneira que esta prepare o futuro profissional para esse intenso processo de reorganização do trabalho e de elevação da produtividade. Entretanto, esta não é a única finalidade da educação superior. Também compete a esse nível educacional, de acordo com o Art. 43 da LDB:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizada do conhecimento de cada geração;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Portanto, a formação na educação superior extrapola a simples preparação para o trabalho. No período em que passa na IES (Instituição de Ensino Superior) o aluno não só aprende os conteúdos referentes à sua área de formação. Ele aprende a lidar com o saber, a fazer leituras da realidade e a intervir, crítica e socialmente nessa mesma realidade.

Especificamente, nos Cursos de Graduação em Administração, as diretrizes curriculares (que definem um currículo mínimo em âmbito nacional e delineiam um perfil desejado para o egresso) e as recentes mudanças ocorridas nas grades curriculares dos cursos sinalizam para uma preocupação com a formação acadêmica do Administrador. Tal preocupação se dá no sentido de que o aluno se desenvolva em todas as suas potencialidades e dimensões humanas, que reconheça a transitoriedade dos conhecimentos, que seja ético, crítico, autônomo, criativo, cooperativo, líder, pesquisador e cidadão capaz de participar dos grupos sociais em que está inserido. Discutir, portanto, a formação acadêmica do Administrador é pensar sobre quais conhecimentos, habilidades, valores e atitudes os alunos dos cursos de graduação em Administração devem adquirir a fim de se tornarem preparados e aptos para enfrentar as exigências da vida social como a profissão, o exercício da cidadania, a criação e o usufruto da cultura e da arte, a produção de novos conhecimentos, as lutas pelas melhorias das condições de vida e de trabalho.

Logo, ganha força a seguinte afirmação:

Uma escola de Administração é antes de mais nada uma instituição universitária e como tal deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda do significado mais geral (MOTTA, 1983, p.55).

Com o declínio na oferta de empregos formais, onde as possibilidades cada vez estão mais escassas, as escolas de Administração precisam repensar seus objetivos, pois se de um lado, temos as empresas buscando otimizar ao máximo as mãos e mentes humanas, ditando normas e procedimentos que exploram e oprimem os trabalhadores, reduzindo constantemente o número de profissionais na empresa; do outro, temos uma sociedade corrompida, sem oportunidades e sem recursos para implementação das inovações.

Deste modo, acredito que “a finalidade de qualquer educação é modelar a sociedade: mais do que ser ensinado, o homem deve fazer sua educação de

homem e cidadão, aprender a se informar, a se comunicar com o “outro”, a participar, a tornar-se capaz de devir numa sociedade em pleno devir, essa é a finalidade primeira da educação. Na escola do futuro trata-se de aprender a devir” (TRAGTENBERG, 1980, p.55).

Não cabe aqui, analisarmos esta relação de competência da escola na formação dos sujeitos com vistas às necessidades de comunicar, se informar e de devir, para isso precisaria de uma outra hipótese a ser constatada, a de que o corpo docente, não está preparado para ensinar frente aos novos desafios do mercado atual. Se,

Os métodos “ativos” ou de “grupo” na “formação adulta” não passam de panacéias de interiorização de repressão, pela sedução de sua aparência modernizante, em proveito da desmobilização política como uma exigência formativa, reforçando entre a mão-de-obra o sentido da superioridade intelectual dos tecnocratas (TRAGTENBERG, 1980, p.45).

Os programas de “formação” reproduzem o esquema “escolar” tradicional e familiar; onde a hierarquia é ativa e o “estudante” passivo. Deste modo o objetivo de tornar o aluno autônomo, reflexivo e ativo, perde força na prática no ambiente educacional, não passando de mero discurso pedagógico. E as empresas, que também têm mostrado aparente preocupação com o exercício da cidadania, de desenvolver as capacidades intelectuais dos funcionários objetivando melhorar sua condição humana, estarão elas de fato cumprindo seu papel?

Nos últimos anos, dentro do ambiente empresarial algumas organizações adotaram o modelo de “gestão de competências”, onde os funcionários e os chefes são submetidos a uma avaliação periódica das habilidades pessoais. Esta tendência sugere que a administração está “preocupada” com o desenvolvimento dos funcionários e se apropria da pedagogia das competências (saber científico, saber fazer e saber ser) para medir a evolução dos empregados nestas diferentes habilidades. Acredita-se, que os programas de formação do administrador de empresas reforçam apenas os saberes teóricos e operatórios, não possibilitando uma discussão profunda sobre o papel do administrador quanto a sua

postura ética e social. A era da rentabilidade, do custo x benefício, privilegia uma mentalidade que não só a mais-valia agora é extraída do trabalho, há a perda do “ser” em detrimento do bom desempenho profissional.

Porém o que encontramos hoje é a mesma casta que Tragtemberg aponta há décadas atrás. “Psicocratas e tecnofrenos, manipulados, angustiados, inculcados. O indivíduo hoje se caracteriza por grande apatia política”.

Buscando aprofundar este contexto sobre a história do ensino de Administração no país, se faz necessário neste momento, analisar como os cursos de Administração estão dispostos hoje, com base na nova LDB.

## **2.2.O que a nova LDB prevê na formação do Administrador?**

Os parágrafos que seguem abaixo mostram como a LDB concebe a formação dos administradores dentro do ambiente escolar. Tais competências e habilidades devem nortear o trabalho dos professores, assim como direcionar os planos de ensino com vistas a cumprir os objetivos propostos.

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

Conforme o artigo I que visa: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; percebe-se que tais habilidades se dão prevendo uma formação generalista, ampla e autônoma. Este objetivo contradiz as habilidades previstas no modelo de Taylor e Fayol que concebem a formação especialista do administrador dependendo da função hierárquica. O artigo V aponta qualidades como: ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender e abertura às mudanças. Essas qualificações deveriam ser construídas ao longo da formação do administrador com base numa reflexão sobre desenvolver suas faculdades mentais e de criação, não em obediência a uma ordem pré-estabelecida segundo a estratificação da empresa.

Como a dissertação analisará os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II de uma IES paulista, verificando como são incorporados os temas citados acima, que sugerem formação generalista e humana e a respectiva organização do trabalho em função da mesma, cabe aqui apontar quais são as competências e habilidades do administrador pretendidas pela Instituição de ensino investigada.

### **2.3.Competências e habilidades do administrador numa IES paulista.**

Tomando como referência à proposta da Comissão de Especialistas e Administração, definimos as principais competências e habilidades que buscamos desenvolver nos alunos de Administração de Negócios:

#### **Competências:**

- a) internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- c) sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- d) competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- e) capacidade de atuar de forma interdisciplinar;
- f) capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

**Habilidades:**

a) comunicação e expressão: deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressarem-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade;

b) raciocínio lógico, crítico e analítico: deverá ser capaz de operar com valores, formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;

c) visão sistêmica e estratégica: deverá demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;

d) criatividade e iniciativa: deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;

e) negociação: deverá ser capaz de demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;

f) tomada de decisão: deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;

g) liderança: deverá ser capaz de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais;

h) trabalho em equipe: deverá ser capaz de atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Com base nessas competências e habilidades, qual seria o perfil do Administrador?

**2.3.1. Demarcando o perfil do Administrador**

O perfil profissiográfico do Administrador na IES analisada prevê: sólida fundamentação teórica e raciocínio lógico. Habilidade na comunicação e no uso e criação de técnicas operacionais. Capacidade para tomar decisões e empreender ações. Senso ético e visão humanista, compreensão do meio sóciopolítico. Visão global e capacidade de liderança voltada para a promoção humana. Nota-se que o perfil do administrador pretendido na IES pesquisada prevê formação dentro dos três pilares da competência: o saber científico (fundamentação teórica), o saber fazer (tomar decisões, capacidade de liderança, empreender ações), e saber ser (criativo, comunicativo, ético e humano). Tal perfil leva em conta as necessidades empresariais do momento atual, pois, se as novas organizações prevêm flexibilidade, foco em habilidades, inovação, as competências que os cursos deverão gerar dentro deste cenário são coerentes como esse “novo” perfil do administrador. Palavras como: promoção humana, visão e compreensão do todo, criatividade, iniciativa, espírito empreendedor e interdisciplinar, correspondem às premissas dos autores modernos da Administração que apontam esse caminho a ser seguido pelas organizações do futuro. O que se pretende no perfil profissiográfico como “visão global” sugere formação especialista e principalmente generalista do administrador. A liderança para “promoção humana” aponta a tendência em promover o desenvolvimento pessoal dentro das empresas. A expressão “visão humanista”, pretendida para a formação do administrador, reforça a necessidade dos cursos em humanizar o caráter da organização do trabalho, e serve de sustentação para a formulação do problema de pesquisa: os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II contribuem para a formação do administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?

Partindo do pressuposto que a IES paulista que estamos estudando está cumprindo com o seu papel de formar administradores com as competências citadas acima, estarão as

empresas organizando o trabalho a fim de tornar a função do gestor em promotor do desenvolvimento humano?

E quando se fala em organização do trabalho, isso nos leva a pensar nas estruturas hierárquicas. Estarão elas de fato reorganizando o trabalho numa tendência mais humana? As empresas estão fomentando a interdisciplinaridade, ou disciplinando dentro de um contexto mais sutil? É possível haver promoção humana dentro de um modelo de divisão de habilidades previamente estabelecidas pelas empresas, e usar de criatividade quando se está numa posição inferior na hierarquia equivale a fazer o que os outros pensaram?

O trabalho “pobre” na época de Taylor está sendo substituído pelo trabalho “nobre”?

Com base nesta reflexão, aprofunda-se a questão da formação do Administrador apontando os planos dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II da IES em questão. O que pretendemos pesquisar se dá no ensejo dos assuntos citados nos referidos componentes, ou seja, como os assuntos desenvolvidos na teoria estão sendo organizados de modo a levar o aluno a adquirir tais competências humanizadoras?

### **2.3.2. Analisando os componentes curriculares**

A seguir apresentamos dados referentes aos componentes curriculares desenvolvidos na Instituição de Ensino Superior focada nesta pesquisa.

#### **1.1 Caracterização do componente curricular**

Componente curricular: Teoria Geral da Administração I

Curso: Administração de Negócios

Carga horária específica: 80 h/a

### **1.2 Objetivos (competências/habilidades)**

Construir um conhecimento: sobre a importância da Teoria Geral da Administração no contexto do curso e sua interação com a prática profissional; da criação do curso de Administração e atividades profissionais do administrador; do processo de industrialização no Brasil; da evolução histórica da administração; das principais formas de estruturas organizacionais; das grandes áreas funcionais da administração e do processo administrativo.

### **1.3 Ementa**

1. Evolução Histórica da Administração no Brasil.
2. Estruturas organizacionais.
3. Áreas funcionais.
4. Administração da Produção e Serviços.
5. Administração da Produção.
6. Administração Financeira.
7. Administração Mercadológica.
8. Administração de Pessoal.
9. Administração Geral.
10. O processo administrativo.

### **1.4 Conteúdo programático**

#### **1. A criação do Curso de Administração**

- 1.1 Regulamentação da Profissão do Administrador;
- 1.2 Conselho Regional da Administração (CRA);
- 1.3 Processo de Avaliação Institucional e da Disciplina.

#### **2. O processo de industrialização no Brasil.**

- 2.1 Histórico

#### **3. Funções gerenciais.**

- 3.1 Função de Planejamento.
- 3.2 Função de Organização.
- 3.3 Função de Direção.
- 3.4 Função de Controle.

#### **4. As Grandes áreas da Administração.**

- 4.1 Administração da Produção.
- 4.2 Administração Financeira.
- 4.3 Administração de Marketing.
- 4.4 Administração de Recursos Humanos.

4.5 Internet e Informática.

4.6 Administração Sistêmica

## 1.5 Bibliografia

### 1.5.1 Bibliografia básica

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1993/2003. 33e. (658.001 C458i).

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração básica**. São Paulo: Atlas, 2000/2003. 39e. (658 S578ab)

### 1.5.2 Bibliografia complementar

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1983/92. 29e.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990/95. 3e.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1993/2000. 35e.

Analisando o material didático utilizado pelo professor (em anexo) do componente curricular Teoria Geral da Administração I, pode-se concluir que:

O primeiro capítulo trata das funções gerenciais, onde o planejamento é apontado como a mais importante de todas as funções. São estudados os tipos de planos, o estabelecimento de metas e objetivos, condições de planejamento, e ao final a seguinte conclusão: “Um ponto em comum nestas condições é que são baseadas em princípios naturais que sofrem pouca ou nenhuma alteração no decorrer do tempo. Por exemplo: a participação democrática de todos os envolvidos durante o processo de planejamento; um tratamento humano aos subordinados; possibilidade de progresso; a imagem da empresa; etc”. Deve-se aqui ressaltar as questões naturais e que poucas alterações sofreram no decorrer do tempo: participação democrática de todos e tratamento humano aos subordinados (vide anexo).

O segundo capítulo trata da função de organização, os conceitos, a divisão das habilidades humanas, conceituais e técnicas do administrador segundo Robert Katz, a hierarquia e as várias formas de estruturas organizacionais. Nota-se que ao final, o professor

menciona a organização por processo, porém tal abordagem não confere com as organizações por processos horizontais que outrora analisamos nesta pesquisa no item 1.8., p. 67. E também a concepção da divisão do administrador em habilidades fragmentadas e hierarquizadas (vide anexo).

O terceiro capítulo da referida apostila, trata da função do controle. Os conceitos, os processos, e a função de retro-alimentação do planejamento (vide anexo).

O quarto capítulo trata da atividade de direção, principais meios para dirigir, as necessidades humanas, motivação, comunicação e tipos de liderança. Nota-se que ao tratar o assunto de liderança, o professor sugere um autor e uma pesquisa de 1975, e mostra que a liderança liberal não produz resultados satisfatórios de produção, pois deixa a cargo dos funcionários o processo de tomada de decisão e a execução do trabalho. A liderança autocrática é a que mais resultados trouxeram em termos de produtividade e a democrática está em níveis de produtividade aceitáveis. O quadro proposto faz parte de uma visão sobre liderança que contradiz os pressupostos de autonomia e liberdade dos funcionários, teorias essas tão discutidas dentro da Administração moderna.

Analisando o material didático, que é a única fonte formal de registro conseguido, percebe-se que nenhuma reflexão foi feita sobre o processo de administração e a organização do trabalho, sobre as questões das habilidades do administrador, a formação generalista, e a humanização do trabalho. Mesmo que no capítulo I, o trecho: “todos devem participar ativamente do processo de planejamento e deve-se dar tratamento humano aos membros da empresa”, o capítulo IV, mostra que um dos interesses do administrador é o resultado obtido de produtividade, logo, o modelo de liderança liberal mostra que diante de ambiente mais livre os funcionários não respondem com eficiência necessária. Isso está mais voltado aos preceitos de Taylor do que para a Administração de DRUCKER (1970) ou SENGE (2004).

Num segundo momento, o aluno de Administração dessa Instituição, continua seu processo de construção teórica no componente curricular Teoria Geral da Administração II. Segundo o professor, as aulas são dadas em forma de apresentação de seminários, e como livro de apoio, os alunos estudam Administração Geral do autor Reinaldo O. Silva (2002). A distribuição dos assuntos dentro do componente curricular foi assim organizada pelo professor:

### 1.1 Caracterização do componente curricular

Componente curricular: Teoria Geral da Administração II

Curso: Administração de Negócios

Carga horária específica: 80h/aula

### 1.2 Objetivos (competências/habilidades)

Definir conceitos básicos sobre administração e sua história.

Dar ao aluno uma visão ampla das idéias mais importantes para o administrador, dos conceitos clássicos aos atuais

Mostrar a prática e a teoria nos diversos campos da Administração, seus principais conceitos e suas evoluções.

### 1.3 Ementa

- 1- Teorias da administração:
- 2- Enfoque em Tarefas, Sistema Japonês de gestão.
- 3- Enfoque em Pessoas .
- 4- Enfoque no Ambiente.
- 5- Novos paradigmas da Administração

### 1.4 Conteúdo programático

- 1- **Fundamentos da Administração**
  - Importância da Administração
  - Teorias
  - Enfoques
  - Linha do tempo da Administração
- 2- **Papel do gerente**
  - Henry Fayol e o processo Administrativo
  - Funções do Executivo
  - Processo Decisório
  - Papéis Gerenciais
  - Níveis de Administração
  - Habilidades Gerenciais
- 3- **Teoria das Organizações**
  - Burocracia
  - Estruturalismo
  - Organizações Mecanicistas
  - Organizações Orgânica
  - Imagens da Organização
  - Aprendizagem Organizacional (histórico e conceitos)
- 4- **Escola Clássica/ Sistema Toyota**
  - Administração Científica
  - Administração da Qualidade
  - Modelo japonês de Administração ( Sistema Toyota ; Just in Time, Kanban, 5S)
- 5- **Enfoque Comportamental**
  - Escola das relações humanas
  - Grupos Informais

- Cultura Organizacional
- Clima Organizacional
- Motivação (teorias e conceitos)
- Liderança (teorias e conceitos)
- Desenvolvimento Organizacional

#### 6- As empresas e o Ambiente

- Pensamento Sistêmico
- Administração Estratégica
- Ética e responsabilidade Social

#### 7- Novos Paradigmas da Administração

- Administração participativa
- Reengenharia
- Realidade Virtual
- Inteligência Emocional (conceitos)
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Excelência Organizacional
- Organizações de Aprendizagem

### 1.5 Bibliografia

#### 1.5.1 Bibliografia básica

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2001. 24e.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1993/2000. 35e. (658 M419i)

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 30e. (658.001 M4219tr)

#### 1.5.2 Bibliografia complementar

FERREIRA, Antonio Ademar; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão**

**empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997/98. 16e.

PARK, Kil H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997/2000. 12e.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999 2e.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993. 27e.

Analisando a bibliografia básica utilizada pelo professor, o livro Teorias da Administração de Reinaldo Silva (2002), traz evidências de que o componente curricular Teoria Geral da Administração II desenvolvido nesta IES, contribui para a formação humanista do administrador. Para embasar essa afirmação e apontar a tendência atual da teoria neste sentido, analisamos o livro de bibliografia básica do componente.

O capítulo 18, intitulado “A qualidade e a Excelência Organizacional” traz os conceitos de qualidade total e na p. 475, as características da empresa de qualidade foram estabelecidas em 8 atributos que compõe o modelo de excelência organizacional.

Orientação para a ação: a) as equipes de trabalho tendem a ser pequenas, temporárias, compostas por indivíduos orientados para a solução de problemas. b) As empresas bem-sucedidas valorizam a ação, as tarefas e a implementação das idéias.

Proximidade do cliente: a) A colaboração (in put) dos clientes é buscada em todo o ciclo de projeto/produção/marketing. b) O valor dominante é a satisfação do cliente, por meio de um serviço excelente.

Autonomia e espírito empreendedor: a) a estrutura flexível permite a formação de pequenas equipes de inovadores zelosos que trabalham num projeto especial. b) as equipes têm liberdade para gerar novos produtos.

Produtividade através das pessoas: a) as pessoas são tratadas com respeito e dignidade. b) as pessoas são consideradas o elemento-chave da qualidade e produtividade.

Ação inspirada por valores: a) o sistema de crenças da organização é reforçado através de histórias, mitos e lendas frequentemente compartilhados. b) os líderes proporcionam uma visão do que será feito e dão um senso de propósito e significado à equipe.

Concentrar-se no que é conhecido: a) a administração concentra-se nos negócios que conhece melhor. b) a ênfase é no crescimento interno, não em fusões.

Estrutura simples e enxuta: a) a autoridade é descentralizada o máximo possível e a hierarquia vertical é extremamente compacta.

Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas: a) o rígido controle estratégico e financeiro é contrabalançado por uma autoridade descentralizada, autonomia e oportunidades de criatividade. b) os empregados são livres para experimentar, errar, inovar e correr riscos (WATERMAN apud SILVA, 2002, p.476).

A citação acima revela a tendência humanista que a teoria da Administração incorpora na formação dos futuros administradores. Questões como: indivíduos orientados para a solução de problemas, valorização das idéias, equipes de inovadores que trabalham em projetos especiais, e que têm liberdade para gerar novos produtos. E sobre a relação da Administração e os funcionários: pessoas tratadas com respeito e dignidade, consideradas como elemento chave, trabalhadores com senso de propósito, significado e descentralização de poder, gerando autonomia e oportunidades de criação. E mais, os empregados dentro deste modelo de Administração são livres para experimentar, errar, inovar, e correr riscos. Dentro desta filosofia da “excelência organizacional”, apontada no livro utilizado pelo professor, poder-se-ia concluir que os pilares de sustentação da qualidade estão nas pessoas autônomas, criativas e dignificadas, atributos de uma gestão humanizada. Cabe apontar aqui a denominação de Círculo da Qualidade, trazida no referido livro, já que se pressupõe que empresas excelentes estão dentro de um modelo de gestão da qualidade. Suposição esta que o próprio livro sugere já que ambos os assuntos estão inseridos no mesmo capítulo.

Um círculo de qualidade (CQ) consiste em um pequeno grupo de empregados que voluntariamente se reúne regularmente para a discussão dos projetos relacionados

ao trabalho para avançar a empresa, melhorar as condições de trabalho e acelerar autodesenvolvimento mútuo, tudo utilizando conceitos de controle de qualidade (SILVA, 2002, p. 459).

Segundo o autor, os funcionários trabalham voluntariamente e regularmente para discutir problemas referentes à empresa. Tais reuniões “voluntárias” visam: avançar a empresa, melhorar as condições de trabalho e acelerar o autodesenvolvimento mútuo. Esses encontros são realizados fora do horário de trabalho: “Os grupos frequentemente se encontram fora do trabalho e combinam suas reuniões com atividades sociais ou esportivas” (SILVA, 2002, p. 459). Com base nestes relatos, podemos pensar em duas situações: a) os funcionários amam muito a empresa, pois, além das oito horas diárias, continuam produzindo voluntariamente fora dela. E, como trabalhar para esses indivíduos é questão involuntária e regular, fazem das atividades sociais encontros oportunos para discutir os problemas e as soluções para a empresa. b) os funcionários são sutilmente obrigados a viver para a empresa tendo que demonstrar todo o tempo envolvimento e participação para permanecerem empregados.

Interessante pensar que esse modelo de “qualidade total” se concebe humano já que promove “autodesenvolvimento”, ou seja, estaria o empregado se desenvolvendo neste esquema de “trabalho total”. É como pensava Taylor, os trabalhadores não devem gastar energia com sexo, bebida, e horas de lazer, o tipo “ideal” é aquele que vive para servir à empresa. Mas, lembremo-nos que, desde Taylor até os preceitos da qualidade total, as organizações sempre defenderam a idéia de “interesses comuns” e duplo crescimento. Terá o trabalhador ascendido neste modelo capitalista? A filosofia da qualidade total estará servindo os “colaboradores” com possibilidades de autodesenvolvimento?

Dentro da filosofia do “trabalho total”, consideramos o termo “colaborador” utilizado hoje dentro das empresas, mais apropriado do que o de “empregado”. O segundo, sugere relação de troca, entre capital e trabalho, o primeiro “colaboração” e “voluntariado”.

Ainda dentro desta reflexão sobre empresa “excelente”, o componente curricular Teoria Geral da Administração II, contempla o assunto “Organizações que Aprendem” de SENGE (2004). Seguindo o mesmo esquema de análise do livro de bibliografia básica do professor, citamos primeiramente o conceito sobre o tema: “Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade, e como mudá-las” (SILVA, 2002, p. 493). Nota-se nestes termos o caráter empreendedor e inovador que o colaborador incorpora. Consideramos humanizadora essa forma de gestão dentro da empresa, à medida que valoriza a aprendizagem e a transformação dos indivíduos e do meio em que vivem. Assim como as demais teorias modernas, esta enfatiza a importância das equipes de trabalho, e revela:

Sabe-se que as equipes podem aprender, visto que a sua inteligência pode exceder a inteligência dos seus membros, onde o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes crescem com maior rapidez do que de qualquer outra maneira (SILVA, 2002, p. 491).

O trabalho em equipe nestas organizações é desenvolvido, pois em grupo as pessoas produzem mais, podem se ajudar, se controlar mutuamente, e gerar conhecimento novo através da intensificação das relações interpessoais. Na época de Taylor, o trabalho também fora organizado de modo a gerar cooperação entre os empregados. A diferença dos tempos de Taylor e dos atuais é que entre os colaboradores deverá existir o diálogo como gerador de conhecimento, respostas e idéias.

A disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo diálogo – “não” às idéias preconcebidas e “sim” à participação e ao verdadeiro *pensar em conjunto*. A

disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa precisam ser detectados e trazidos à tona de forma criativa para que possam realmente acelerar a aprendizagem (SILVA, 2002, p. 491).

Nota-se que a participação, a democracia e o envolvimento dentro do processo de tomada de decisão neste modelo, se traduzem pela frase “pensar em conjunto”. As idéias não devem ser preconcebidas pela Administração, elas são resultados de interação e democratização de todos dentro da organização. A gestão pelo diálogo e do pensar junto, concebida na “Quinta Disciplina” de SENGE (2004), evidencia o problema desta dissertação - com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, o componente curricular Teoria Geral da Administração II desenvolvido numa Instituição de Ensino Superior contribui para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho.

Nas últimas décadas um outro termo ganha espaço dentro das salas de aula e do ambiente empresarial: “Downsizing”. O que a princípio parecia ser modismo, hoje está incorporado nos livros de Teoria Geral da Administração e dentro do livro do Reinaldo O. Silva (2002), autor utilizado pelo professor do referido componente na IES em questão.

Segundo Silva (2002): “o downsizing está afetando todos os níveis nas organizações, desde os empregados operacionais até os executivos, em função das rápidas mudanças por que estão passando as organizações”. O termo traduz o que há muito tempo se tem feito na indústria: reduzir o número de empregados em uma organização. E, esta redução implica em rotatividade funcional, ou seja, a perda de funcionários de baixo desempenho, o que traz a oportunidade da troca por melhores (SILVA, 2002, p. 509). Dentro desta reorganização da empresa, que é a lógica de redução dos custos vigente, nasce a necessidade de profissionais “polivalentes”. Se antes tínhamos 1.000 funcionários, agora

temos 500 “colaboradores” ou menos. Porém, segundo o conceito, são os 500 melhores que ficam, ou serão substituídos por outros, cujo perfil seja o do “trabalho total”. Diante disso, faz-se uma pergunta: como conceber a formação acadêmica do administrador, dentro de uma perspectiva mais humana, se a prática da organização do trabalho é excludente?

Em outra parte do livro, são apontados os conceitos de “*Empowerment e Administração Participativa*”, e segundo SILVA (2002, p. 509): “é um modo de redesenhar os processos interorganizacionais”. O conceito de “*Empowerment e Administração Participativa*”, trazidos pelo autor utilizado como bibliografia básica da IES estudada, são de extrema importância para a análise desta dissertação. As palavras redesenhar e interorganizacionais merecem destaque neste momento por tratarem da organização do trabalho nos modelos atuais. Por “Empowerment” se concebe: “a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/ administradores para os funcionários” (SILVA, 2002, p.509). O tema, que já fora tratado nas pg. 50, 54 e 69, volta a discussão por ser um dos assuntos desenvolvidos no componente curricular Teoria Geral da Administração II. Entre o que se pregava na Administração Científica (Taylor), e o que se prega na Administração Participativa (Drucker), há uma distância enorme. Porém, não se está afirmando que houve progresso sobre a questão da humanização no trabalho no processo capitalista em curso, esta é uma questão a ser discutida no final desta dissertação. E dizemos que há uma enorme distância por que, o discurso do homem previsível, simples, de natureza passiva e que prefere ser guiado “vigiado”, pois não é capaz de pensar e de se responsabilizar por nada, pois é ignorante e vadio, se contrapõe com o discurso do Empowerment e da Administração Participativa, onde: “O empowerment é um sentimento de motivação intrínseca, na qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência

provocando um impacto e capacidade de autodeterminação” (SILVA, 2002, p.509). Acredita-se que o reconhecimento da motivação intrínseca, do significado do trabalho para o trabalhador, da competência e capacidade de autodeterminação, são contraditórios à visão taylorista, onde determinação era algo que provinha de cima (alta gerência), e de modo algum se imaginava delegar ao funcionário que ele mesmo determinasse coisa alguma. Se a filosofia do Empowerment está embasada na transferência de autoridade e responsabilidade da tomada de decisão dos administradores para os funcionários, pressupõe que a gerência concebe a natureza humana como capaz de se responsabilizar, de se desenvolver, e de contribuir com suas faculdades intelectuais, o que nos remete a pensar na concepção da teoria Y de McGregor (BALCÃO, 1971). Se ao trabalhador não era conferida a liberdade de escolher como realizar uma tarefa, hoje: “um sentimento de autodeterminação surge a partir da crença dos trabalhadores de que eles têm autonomia para escolher quão bem podem fazer o seu trabalho” (SILVA, 2002, p. 509). Outro tema de bastante relevância dentro da teoria da Administração e que tem relação com os temas tratados acima é “Administração por Objetivos” (APO) tratado por Drucker (1970). Trata-se de um processo que tenta alinhar metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e percepção compartilhadas entre a gerência e os subordinados.

A APO dá atenção aos objetivos dos participantes da organização e como estes objetivos se relacionam com os objetivos da organização como um todo. Pode ser aplicada aos membros de todos os níveis da empresa e isto pode resultar na adição de um estilo de administração mais participativo e colaborativo (SILVA, 2002, p. 432).

O sistema de APO segundo SILVA (2002), “tem sido adotado em uma vasta gama de atividades organizacionais, tanto no setor público, como no privado”, e acredita-se que a preocupação com o alinhamento e atendimento dos objetivos pessoais em consonância com

os objetivos da empresa, revela uma mudança, pelo menos na teoria. A organização nestes termos pretende ser mais “justa” dentro do processo de relação capital e trabalho. Será que os indivíduos, dentro desta “vasta gama” de empresas que adotam a APO, têm atendido seus objetivos pessoais através do modelo atual de organização do trabalho? Essa é uma questão que a dissertação pretende discutir. Voltando à questão da distância conceitual entre a Administração Científica e a Administração por Objetivos e Participativa, uma área que pretende diminuir essa distância e compatibilizar produtividade organizacional e satisfação das necessidades do indivíduo é “Desenvolvimento Organizacional”. O dilema percebido entre essas duas preocupações é descrito da seguinte maneira:

A administração tem um problema com dois braços. Um braço é: como se toma toda a energia humana e a canaliza em direção à missão da organização. O outro é como se organizam o trabalho, os padrões de comunicação, a tomada de decisão, as normas e valores, as regras básicas, de modo que as necessidades dos indivíduos, de autovalor/realização, satisfação e coisas semelhantes, sejam encontradas, de maneira significativa no local de trabalho. A questão é como administrar o dilema e não como administrar um dos braços do problema (BECKHARD apud SILVA, 2002, p. 398).

Esta reflexão, de certa forma explica as tendências humanizadoras na formação do administrador, que deverá otimizar e compatibilizar “os dois braços” deste corpo que é a empresa. A concepção do desenvolvimento dos “dois braços” implica no reconhecimento (por parte da empresa), da interdependência entre crescimento organizacional e crescimento pessoal. Em decorrência disto, poder-se-ia acreditar que os modelos de gestão tendem a ser cada vez mais humanos. Para apoiar esta hipótese, o tema mais tratado atualmente pela teoria moderna da Administração atualmente é: “Qualidade de Vida no trabalho”. As propostas de melhoria no sistema de trabalho sugeridas pelo tema são as seguintes:

1) eficiência no trabalho, 2) satisfação no trabalho, 3) conexão entre satisfação e eficiência, 4) influência dos fatores ambientais e particularmente da tecnologia, 5) desenvolvimento do pensamento da ciência social e expectativas das pessoas a partir do trabalho (WILSON apud SILVA, 2002, p. 274).

Na prática, a atenção à qualidade de vida no trabalho é provavelmente motivada pela combinação de interesses de dois tipos:

- a) moral ou motivação ética, baseados no reconhecimento de amplos padrões educacionais, mudanças de valores sociais e mais amplas expectativas de qualidade de vida de trabalho, incluindo a satisfação que as pessoas obtêm do trabalho, o funcionamento e o gerenciamento das organizações;
- b) motivação por meio da prática do bom negócio e esclarecimento de auto interesse, a necessidade por custos competitivos, e tentativa para superar altos índices de absenteísmo, rotatividade e insatisfação, dentre outros obstáculos a serem pesquisados para melhoria do desempenho organizacional (SILVA, 2002, p. 274).

Utilizando a metáfora dos braços, a preocupação com a Qualidade de Vida do trabalhador, se justifica quando da sua satisfação depende a satisfação do administrador e do dono. Porém, não devemos nos distanciar da realidade, e deixar de fazer uma pergunta: como o processo capitalismo em curso, representado pela atuação do dono e administrador da empresa, considera a questão do excesso de profissionais no mercado em detrimento da escassez de oferta de vagas geradas pelo sistema? Estarão as empresas cuidando do “braço humano” na intenção de satisfazê-los, ou prevalece, não está satisfeito, “troca o braço”. Na época de Taylor onde os seres humanos eram reconhecidos como “coisa” ou parte da engrenagem da máquina, podemos afirmar que a resposta seria: troca o braço! Mas, como responderá na prática da organização do trabalho a “vasta gama” de empresas que adotam um modelo de gestão mais humana?

Neste capítulo da pesquisa, as teorias analisadas fazem parte da construção de um pensamento na tentativa de se aproximar da pergunta que se faz nesta dissertação: com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de Ensino Superior

paulista contribui para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?

Dentro desta análise dos componentes curriculares, percebe-se que há uma mudança na evolução da Administração dentro do seu histórico. No primeiro (Teoria Geral da Administração I), são estudados temas referentes às funções gerenciais, e as responsabilidades do administrador dentro de cada uma delas. Porém, quando citada dentro da ementa sobre as atividades do administrador, o que se analisa é que o modelo sugerido pelo componente curricular, é estabelecido como única forma de divisão e organização do trabalho, e o modelo de gestão prevendo planejamento, organização, direção e controle obedece ao rigor da Administração Clássica sem a devida reflexão dentro do contexto atual. Reflexão esta que se pretende quando, num segundo momento, a disciplina de Teoria Geral da Administração II contempla assuntos referentes ao Sistema Japonês, Qualidade de Vida, Administração Participativa entre outras.

### **2.3.3. Sobre o ensino dos componentes curriculares**

Para averiguar se a reflexão sobre os temas mencionados acima, fazem parte do exercício docente, e de que modo são desenvolvidos os temas “organização do trabalho”, “formação do administrador” e “humanização das relações capital e trabalho” em sala de aula, entrevistamos o professor dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II da IES que estamos analisando, com as seguintes perguntas:

- 1) Qual a contribuição dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II na formação do administrador?

Básica, porque estuda os princípios e conceitos dos quais os futuros administradores nortearão as suas escolhas e decisões.

A princípio, o professor se mostrou bastante desconfortável, e por isso quase nada revelou de interessante. Num segundo momento, já mais relaxado, o professor responde a segunda pergunta.

2) Como o professor observa na sociedade atual o processo de organização do trabalho?

Como no passado, o trabalho tendeu a especialização, pois quem ditava as regras era o produtor, hoje, ao contrário, o soberano é cada vez mais o consumidor, e as empresas têm que assumir um caráter competitivo e por isso precisam adaptar-se e serem flexíveis.

Nota-se que para o professor existe uma mudança na organização do trabalho, no passado com o início da industrialização, buscava-se a especialização, e nos dias atuais, com o aumento da concorrência as empresas procuram a adaptação e a flexibilidade para atender ao “soberano” cliente. Então perguntamos ao professor: o modelo de organização do trabalho busca a generalização em detrimento à especialização? Sim, é isso que as empresas pretendem.

3) Existe uma tendência de humanização das relações de trabalho na sociedade atual?

Em vista da resposta número dois, a sociedade atual tem uma tendência de humanização do trabalho. Ressalta-se, para interesse desta pesquisa, que o professor concebe na sociedade atual uma evolução da Administração num sentido mais humano.

4) O seu componente curricular aborda de que maneira o processo de organização do trabalho?

Aborda desde a Revolução Industrial até a atualidade, examinando períodos onde a psicologia e a sociologia pelas antigas e novas experiências colocaram o foco da

administração na gestão de pessoas. Percebe-se nesta fala do professor que as teorias após terem se apropriado das ciências humanas, passaram a se preocupar com as pessoas dentro dos processos de trabalho. Esta mudança de foco, segundo o professor, ocorre porque o paradigma atual é de formação generalista e também de empregabilidade. Isso implica que o indivíduo se desenvolva continuamente. “O trabalhador deve ser empregável, ou seja, ampliar suas competências (fazer mais tarefas/atividades), por isso acredita na formação do administrador generalista, e num modelo de gestão mais humano”. Perguntamos diante desta afirmação: o que o professor entende por desenvolver continuamente e ampliação das competências?

Dentro deste novo modelo, há um desenvolvimento dos indivíduos na horizontal (ampliação das tarefas) e na vertical (aumento do grau de desenvolvimento intelectual do trabalhador).

“No passado, o operário era explorado apenas nas suas capacidades físicas, a parte intelectual não existia”, e mais, “o administrador planejava o trabalho dos que apenas executavam”.

Segundo o professor, o administrador hoje trabalha junto com o funcionário, no sentido de cooperação, e diz “de capataz a líder de equipes”.

E para ele, “o trabalhador hoje tem que executar e pensar”, isto reflete a mudança de “máquinas repetidoras” em “trabalho humano”.

Fica claro que, para o professor, a administração dentro do ambiente organizacional, procura tornar o trabalho mais digno, nobre e humano.

“Existe uma preocupação por parte dos dirigentes em melhorar a Qualidade de Vida no trabalho, pois, o absenteísmo, a rotatividade, a indiferença e os conflitos, costumam ser causados por ambientes hostis (físico e comportamental)”, e complementa: “um ambiente

de trabalho adequado (físico e psicológico), não melhoram a produtividade, porém o contrário prejudica”.

A entrevista que durou uma hora, terminou em clima agradável. O professor que a princípio se mostrou tenso e lacônico, no final se revelou tranqüilo e satisfeito com a participação.

Diante desta “conversa” pode-se concluir que para além do material didático, da ementa do curso, e dos assuntos contemplados nos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II, a visão que o professor incorpora, e que é compartilhada com o aluno, nesta Instituição segue o curso da humanização do trabalho dentro dos modelos de gestão. O professor que é um administrador formado pela IES que estamos analisando, atua como docente dentro dela e em outros Centros Educacionais há quase trinta anos e, orgulhoso nos disse: “A maioria dos administradores do interior paulista passaram pelas minhas mãos”. A atuação deste professor em sala de aula contribui para o início desta pesquisa trazendo o problema desta dissertação: Com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de Ensino Superior paulista contribui para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho? Depois de toda esta jornada pela história da Administração, formação do administrador, organização do trabalho, conceitos de trabalho intelectual, teoria moderna e a ênfase na participação, desenvolvimento, e humanização do trabalho, pela análise da IES estudada e os componentes curriculares que contemplam esses assuntos, chega o momento de trazer alguns estudos de casos que objetivarão confrontar a relação da evolução da Teoria da Administração num sentido humanizador com a realidade no ambiente empresarial e organização do trabalho. Como os assuntos estudados nos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II, levam a crer que a Ciência da Administração está cada vez

mais preocupada com a qualidade de vida, aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, veremos a partir de relatórios de pesquisa em empresas, como o processo de organização e humanização do trabalho é incorporado na prática do administrador.

O próximo capítulo retrata casos reais que foram convertidos em relatórios de pesquisa e são analisados pela perspectiva de afirmar a hipótese que motiva esta dissertação: os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II contribuem para escamotear o processo de organização do trabalho, que na sociedade capitalista em curso, é essencialmente desumano.

### **3. Organização do Trabalho: processo humanizador ou desumano?**

Este capítulo dedica-se a analisar relatórios de pesquisa em empresas produzidos por diversas Fundações e Universidades, pois apresentam dados de diferentes organizações em diversas regiões do país. Tais relatórios descrevem a organização e as condições de trabalho atual. Apesar de ser uma amostra pequena, considera-se que é suficiente para validar a suposição de que: Os componentes curriculares Teoria da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de ensino Superior paulista contribuíram para escamotear o processo de organização do trabalho, que é, essencialmente desumano na sociedade capitalista em curso.

O tema “trabalho” é merecedor de atenção nesta pesquisa já que é uma atividade que permeia toda a nossa existência. As Teorias da Administração, em última instância, implicam em embates na forma de organização do trabalho, e por isso, ele é objeto de análise neste momento. Em outros capítulos acredita-se que foram analisadas, mesmo que superficialmente, as mudanças do trabalho no decorrer dos tempos. Este capítulo tratará do trabalho pago, já que analisa as condições capitalistas que exercem poder sobre as pessoas. Então, ao mencionar trabalho, deve-se entender “emprego”, o que talvez mude sua conotação. Por trabalho, pode-se entender todo esforço feito para a realização de algo, que pode ou não implicar em retorno financeiro. Já emprego pressupõe troca de esforço por outras coisas “salário”.

É importante ressaltar que as pesquisas mostram condições de emprego em diferentes empresas: públicas, privadas, pequenas, médias e grandes empresas e também de segmentos diferentes, como bancos, hospitais, departamentos públicos e escolas.

Considerando que o mundo do trabalho ou emprego, hoje representa uma complexidade imensa e, portanto de difícil compreensão, poder-se-ia dizer que são “mundos” de trabalho, diferentes e semelhantes muitas vezes. Logo, não há uma conclusão única sobre o tema, apenas uma análise de uma “fatia” pequena que tenta conceber “um mundo” que ainda existe.

Os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II, concebidos dentro da IES que é objeto de pesquisa desta dissertação, parecem ignorar os diferentes “mundos” do trabalho, e na maioria das vezes revela-se utópico e distante da realidade. Através da análise feita dentro dos assuntos dos componentes curriculares, nota-se uma evolução teórica num sentido linear e de humanização do trabalho, e em nenhum momento foi percebido retrocesso, estagnação, ou repetição dos modelos anteriores, pelo contrário, os temas atuais, revelam tendências humanizadoras todo o tempo. E para contrariar a perspectiva de evolução da Ciência da Administração, merece destaque nesta dissertação, o livro “Cabeça de Turco” do autor Gunter Wallraff (1988). O trazemos antes dos relatórios de pesquisa que serão retratados adiante, por se tratar de uma investigação que demonstra uma realidade social pouco revelada: a distância e o desprezo dos homens pelo seu semelhante dentro do ambiente de trabalho. O autor, que é um jornalista, se disfarça de operário turco para, na própria Alemanha viver as humilhações que o trabalho impõe aos menos favorecidos. E diz: “em plena República Federal da Alemanha vivenciei situações que só estão descritas nos livros de História do século XIX” (WALLRAFF, 1988, p.20). Os relatos descritos na década de 80 pelo autor, revelam a permanência de um modelo de organização do trabalho que perdura há séculos. Um dos primeiros trabalhos do “operário turco” foi no McDonald’s em Hamburgo numa das maiores filiais da rede na Alemanha. Na entrada, um prospecto de boas vindas:

O McDonald's é um restaurante familiar, onde se pode comer bem e barato, num ambiente extremamente limpo, e onde todos se sentem bem e se divertem – este é o sucesso do McDonald's. Estamos felizes por tê-lo em nossa equipe e desejamos a você muito sucesso e prazer! (WALLRAFF, 1988, p.37).

Depois de inúmeras situações de constrangimentos e humilhações vividas por WALLRAFF (1988) até o presente momento, este trabalho numa das maiores empresas do mundo deveria ser, com base na citação acima, prazeroso. Mas logo no primeiro dia de trabalho:

Igual aos hambúrgueres, também sou embrulhado com as embalagens da casa: boné, camiseta e calça. Nos três, o logotipo McDonald's. Só falta me colocarem na grelha. A calça não tem bolso. Se recebo alguma gorjeta, corro a mão inutilmente pela costura lateral até que, por fim, coloco o dinheiro exatamente onde a empresa quer tê-lo: dentro da caixa registradora. O golpe de mestre da calça sem bolso também impede que tenhamos um lenço. Portanto, se “o nariz escorre”, vai escorrer por cima dos hambúrgueres ou provocar chiados sobre a grelha a cada pinga (WALLRAFF, 1988, p.38).

Portanto, as condições de trabalho como geradoras de sucesso e prazer pretendidas pela rede McDonald's são irreais. E não só a questão da “falta de bolso” demonstra manobras intencionais de conduta castradora e coercitiva, mas os relatos a seguir revelam que do trabalhador são tirados mais do que simplesmente “bolsos”. Segundo o autor:

O local de trabalho, atrás do balcão, é estreito; o chão engordurado e escorregadio; e a chapa mantém permanentemente uma temperatura de 180. Não há medida de segurança. Na realidade, deveríamos usar luvas – pelo menos é o que prevêm as normas de segurança. Mas não temos luva nenhuma: diminuiria o ritmo de nossa atividade. Muitas pessoas que trabalharam ou trabalham aqui têm ferimentos e cicatrizes de queimaduras. Pouco antes de eu começar neste emprego, um dos colegas foi levado para o hospital porque, na pressa, tinha colocado a mão direto na grelha. Logo na primeira noite, ganhei algumas bolhas de queimadura, graças às gotas de óleo fervente que espirram na chapa (WALLRAFF, 1988, p.39).

Quando WALLRAFF (1988) escreve ter vivido situações dentro do trabalho que parecem retratar as histórias dos livros do século XIX, talvez tenha se referido ao início da Revolução Industrial, quando as preocupações com a produtividade e lucro fazem desaparecer os cuidados com a segurança e bem estar do trabalhador. As condições

descritas do ambiente de trabalho como temperatura elevada, chão escorregadio e ausência de equipamentos de proteção individual confirmam essa tendência. Ao afirmar que “o uso das luvas diminuiriam o ritmo da atividade”, vêm-se as preocupações de Taylor (1920) vivas, pela intensificação de trabalho em detrimento da qualidade de vida dos operários.

Acreditamos que talvez tivéssemos na época de Taylor (1920) uma situação mais favorável para o trabalhador, que pelo menos ganharia por lanches confeccionados.

O modelo da gestão quase sessenta anos depois parece ter retrocedido, pois conforme WALLRAFF (1988):

Ingenuamente imagino que meu expediente termine às duas e meia da madrugada, conforme o combinado. Só então percebo que começam a falar de mim, de Ali, o novato. O gerente trata-me com rispidez e pergunta por que estou saindo antes de terminar o serviço. Explico-lhe que estou só fazendo o que me disseram. Mas eu deveria tê-lo avisado pessoalmente de que ia embora. Ameaçando-me, pergunta se limpei a calçada. Respondo que sim, pois acabava de voltar de lá – só de camiseta, em plena madrugada de dezembro. Mas um empregado particularmente atencioso avisa que ainda há papéis espalhados lá fora. E já são quase três horas da manhã! O gerente acha que não estou me adaptando muito bem e que me falta um pouco de garra. Meu rosto não demonstra felicidade. E, se cheguei a pensar que não seria vigiado, estou redondamente enganado. Por exemplo, hoje fiquei cinco minutos plantado no mesmo lugar. Digo que não é possível, pois passei o tempo todo correndo de um lado para o outro. Lendo uma circular distribuída pela empresa, descubro que as horas noturnas e as extras só são computadas como horas inteiras. Isto significa que qualquer trabalho extraordinário inferior a trinta minutos não é considerado; já os que ultrapassam trinta minutos serão arredondados para uma hora. Na prática, porém, há muito mais desconto que arredondamento. Só podemos marcar o ponto depois de vestirmos os uniformes. E na saída é o inverso: primeiro marcamos o ponto e depois trocamos de roupa. Desse modo, somos duas vezes roubados (WALLRAFF, 1988, p.40).

Se, no princípio da revolução industrial, tínhamos evidenciada a exploração do trabalhador no que se refere à questão de remuneração, hoje este cenário, segundo o livro “Cabeça de Turco” (1988) permanece imutável. Porém, na nossa compreensão, atualmente os sindicatos exercem menos poder sobre as grandes empresas e o aumento da competitividade entre as pessoas na busca por emprego, faz com que cada vez mais vejamos desses abusos do capital.

A filosofia de prazer no trabalho sugerida no prospecto do McDonald's não corresponde às práticas da organização. Como pode ter prazer um funcionário vigiado todo o tempo e que lhe é cobrado caso esteja por cinco minutos descansando? E ser vigiado neste modelo perpassa os aspectos da gerência e do trabalhador somente. Conforme o autor:

Depois de oito horas de trabalho, o gerente comunica-me que agora posso escolher com calma uma das especialidades do McDonald's. Quando peço os talheres, ele começa a rir. Talheres no McDonald's? É algo que não tem o menor sentido. A minha volta só gargalhadas.

Meu local de trabalho é aberto. Assim como vejo os fregueses, eles também me vêem. Não tenho sequer a chance de me afastar por alguns minutos e beber alguma coisa para enfrentar o calor que faz ali (WALLRAFF, 1988, p.40).

Nestas condições, entendemos que o trabalho não é prazeroso e nem humano, e além da situação precária no que se refere ao desconforto físico, vemos o constrangimento psicológico dentro do trabalho.

E para confirmar essa premissa e, retomar uma concepção gerencial já descrita nesta dissertação, a de que “quem pensa não faz” e de “quem faz não pensa”, sugerindo a divisão intelectual do trabalho temos:

Com tanta agitação, penso que seria mais produtivo retirar os hambúrgueres um pouco antes do tempo. Mas o gerente – o único que não usa boné – repreende-me: - Você não tem que pensar em absolutamente nada. As máquinas se encarregam disso. Portanto, só retire o hambúrguer quando a máquina apitar (WALLRAFF, 1980, p.41).

Talvez por isso, os processos de seleção do McDonald's na Alemanha Ocidental em 1988, e imaginamos que provavelmente em toda a sua rede eram assim orientados:

Através de uma circular escrita há seis anos, o chefe do departamento do pessoal dá o seguinte conselho a todos os McDonald's da Alemanha Ocidental: “Se durante uma entrevista com um candidato ficar comprovado que ele é ‘politizado’, faça-lhe outras perguntas e pare por aí. Prometa-lhe uma resposta para alguns dias depois. E naturalmente não o contrate em hipótese nenhuma”(WALLRAFF, 1988, p.44).

O curioso é que nesta época em que o processo de exclusão dos mais ‘politizados’ dentro das contratações da rede McDonald’s era efetivado, a Teoria da Administração já dava sinais claros, através da administração participativa de DRUCKER (1970) que o que se privilegiava na empresa era o conhecimento. Talvez quisessem conhecedores e não politizados, quem sabe!

Mas para uma reflexão mais apurada sobre o modelo de gestão do McDonald’s, vejamos o que o próprio criador da rede pensa sobre a empresa e conseqüentemente, a organização do trabalho, tema que nos interessa nesta dissertação:

Ray Kroc, o criador da rede McDonald’s, sabe exatamente o que quer: “Quero dinheiro, do mesmo modo como se quer luz ao acionar um interruptor”. E Abrams, general americano, considera o McDonald’s uma escola-modelo: “É muito saudável para um jovem trabalhar no McDonald’s. O McDonald’s faz dele um homem eficiente. Se o hambúrguer não está bom, o sujeito é posto na rua. Este sistema é uma máquina que funciona silenciosamente, e nosso Exército deveria inspirar-se nele” (WALLRAFF, 1988, p.46).

Diante dessas declarações cabe nesta dissertação uma reflexão: Quem inspira quem? A empresa se inspirou na gestão militar ou o inverso? Estamos diante de uma inspiração universal? Se ao exército cabe pensar “se o hambúrguer não está bom, o sujeito é posto na rua”, na empresa acontece o mesmo? Onde estão as teorias humanizadoras da Administração?

E se quiséssemos continuar relatando as situações de exploração, humilhação, e desumanização no trabalho, o livro “Cabeça de Turco” (1988), teria muito mais para contribuir, pois o capítulo que foi analisado é o primeiro de muitos outros.

Mas, para aprofundar na investigação do tema e mostrar outras situações mais recentes e próximas da nossa realidade, esta dissertação traz relatórios de pesquisa que mostram a realidade do trabalho em diversos segmentos, que a Teoria da Administração parece desconhecer.

### 3.1. Assédio moral nas empresas

O primeiro estudo de caso trata do assédio moral vivido em muitas empresas brasileiras. A princípio o tema pode causar estranhamento, pois lembra assédio sexual (apesar de não deixar de ser um tipo de assédio moral), mas o que se mostra aqui é mais perverso e sutil, e ocorre mais do que se podia imaginar. Por assédio entende-se:

Operação militar, ou mesmo conjunto de sinais ao redor ou em frente a um local determinado, estabelecendo um cerco com a finalidade de exercer o domínio. Insistência impertinente, perseguição, sugestão ou pretensão constantes em relação a alguém (HOUAISS,2001).

Algumas palavras da definição acima são importantes para a compreensão do modelo de gestão que as empresas adotam quando praticam assédio. São elas: operação militar, exercer domínio e perseguição. As organizações dentro deste cenário, revelam traços da Administração taylorista, que muito tem de militar, coercitivo e perseguidor.

O primeiro texto “Assédio moral: a violência sutil”, mostra segundo BARRETO (2005), dados sobre o tema que contradizem as questões de qualidade de vida no trabalho, e todas as outras questões da moderna teoria da Administração. A pesquisa revela o universo de humilhações e constrangimentos nas relações entre chefes e subordinados. Foram entrevistadas em torno de 40.000 trabalhadores de diferentes instituições, e “do total de entrevistados, mais de 10.000 afirmaram ter sido vítimas de humilhação ou constrangimento, repetidamente, no ambiente de trabalho, na maior parte dos casos por ação dos chefes” (BARRETO, 2005). Vejamos a tabela abaixo:



Os atos de desumanização no trabalho se devem às questões antigas como: pressão por resultados cada vez maiores, metas inexecutáveis, competição acirrada. Esses problemas nascem com a industrialização, e parecem eternizar as relações entre capital e trabalho. O trecho abaixo revela as causas e as conseqüências do tipo de administração apontado.

Uma das conclusões dessa pesquisa é que o assédio moral – muitas vezes chamado de tortura psicológica – se transformou em um problema de saúde pública. "A violência moral nas empresas tem contornos sutis", diz a pesquisadora. "Cooção, humilhação e constrangimento são situações comuns que muitas vezes nem são percebidas pelas vítimas como um ato de violência." No ritmo de alta competição cada vez mais estimulado em escritórios e fábricas, a pressão exercida pela chefia para cobrar resultados acaba freqüentemente excedendo os limites do razoável. Envolvido nessa rotina de aumento de produtividade, o trabalhador nem sempre percebe o problema – ou, para piorar, passa a ser cúmplice do próprio martírio, aumentando sua jornada, tornando-se um adversário dos colegas para demonstrar suas capacidades e reduzindo prazos e equipes, para não ser apontado como peça discordante do sistema (BARRETO, 2005).

O aumento da jornada de trabalho como uma das conseqüências da tortura psicológica indica que ao invés de trabalhar menos e melhor, como se esperava com o aumento da tecnologia, está-se trabalhando mais e com menos qualidade de vida. Outra questão importante é que tal ambiente não favorece as relações inter-pessoais no trabalho e tornam os funcionários adversários entre si. O trabalho em equipe, as relações humanas no trabalho, a importância dos grupos informais na empresa que as teorias modernas

contemplam, caem por terra diante destes fatos. Ao final o que se nota é a mesma lógica do “homem solitário” que Elton Mayo em 1930 detectou nas empresas da época.

E a esta “selva”, aplica-se a teoria Darwinista: só os mais fortes sobrevivem. Fazendo uma analogia, pode-se dizer que cada vez os “frutos” que alimentam as “girafas” estão mais escassos e em alturas mais elevadas, forçando a todos que tentam sobreviver esticarem seus “pescoços”. Os que não conseguem sentir-se-ão frustrados, e mais tarde eliminados pelo processo de exclusão “natural”.

Na conta final, tem-se, de um lado, gente frustrada por não alcançar as metas cada vez mais ambiciosas. E, de outro, funcionários que transformam o trabalho em razão única de sua existência – até o dia em que não mais darão conta do recado e serão substituídos, descobrindo que investiram tudo num falso projeto de vida (BARRETO, 2005).

Conforme a pesquisa, alguns dos alvos preferenciais da violência moral nas empresas nacionais estão entre pessoas que têm problemas de saúde, estão no final do prazo de estabilidade posterior a acidente de trabalho ou retornam de licença-maternidade, ultrapassaram a idade de 35 anos, questionam as políticas de gestão, são solidárias com colegas também assediados.

Em todos esses casos, a questão da violência moral contra esses alvos demonstra a crueldade e o desrespeito com os seres humanos dentro do trabalho. Mas, por interesse maior desta dissertação, ressaltam-se as razões “questionam as políticas de gestão” e são “solidárias com colegas também assediados”. O primeiro caso aponta para a falta de liberdade dos funcionários de exporem suas idéias e contrariarem as políticas de gestão. Nestas empresas a autonomia, liberdade e diálogo franco não acontecem, pelo contrário, há indícios que, como citado no capítulo anterior, esta “pseudo” liberdade deve estar em conformidade com os interesses da empresa, caso contrário medidas de coerção são tomadas (no caso assédio moral) pelos administradores. O segundo caso mostra a postura

da administração na tentativa de enfraquecer os grupos informais no trabalho, punindo-os quando revelam solidariedade com os colegas nestas circunstâncias. Pondera-se que estes casos de administração desumana geram medo, insegurança, submissão, corrupção, desunião, além de stress, depressão e problemas psíquicos mais graves. Todos esses sentimentos desembocam no fim num quadro de desmotivação geral, construindo um clima interno desfavorável e cultura organizacional corrompida. Como incorporar as teorias de participação, de autonomia e desenvolvimento pessoal e intelectual dentro deste cenário?

### **3.2. Motivação e Desmotivação dos profissionais de Enfermagem**

O segundo estudo de caso trata da motivação ou desmotivação dos profissionais de enfermagem em um hospital universitário.

A pesquisa foi aplicada a 18 profissionais da equipe de enfermagem, sendo 6 enfermeiros e os demais auxiliares e técnicos de enfermagem. O material apreendido foi submetido à técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar o "Trabalho em si" como categoria mais citada como motivadora e a "Organização do Trabalho" como maior desmotivadora, sendo que as sugestões mais citadas referem-se ao "Relacionamento Interpessoal" e a "Organização do Trabalho" (PEREIRA, 2001).

O estudo de caso trata como tema central a motivação dos funcionários (enfermeiros) no ambiente de trabalho. E para a dissertação, que pretende relacionar a teoria e a prática como sendo contraditórias no que se refere a humanização na organização do trabalho, acredita-se que a pesquisa feita com a empresa hospitalar é merecedora de análise. Se, o relacionamento interpessoal é apontado como aspecto desmotivador,

presume-se que o ambiente de trabalho em decorrência desta carência, não atende às necessidades humanas básicas como segurança e afiliação.

Assim como as empresas manufatureiras, as fornecedoras de serviços, também sofrem problemas como: achatamento salarial, escassez de mão de obra, sobrecarga de trabalho e restrições quanto à disponibilidade de recursos. Todas essas dificuldades parecem permear todos os segmentos, e estão se “naturalizando” dentro dos ambientes de trabalho.

A política atual de racionalização de recursos humanos, materiais e financeiros é responsável pelo achatamento salarial, devido a inexistência de reajustes, levando a maioria desses profissionais à dupla jornada de trabalho; pela não-contratação de pessoal, mesmo para reposição de demissões ou aposentadorias, resultando em sobrecarga de trabalho para o pessoal e ainda pelas restrições quanto à disponibilidade de recursos materiais que exige a constante adaptação do profissional para a execução das tarefas diárias, significando muitas vezes, maior tempo despendido, o que contribui para a existência de um ambiente insatisfatório (PEREIRA, 2001).

Essa situação contribui para um ambiente insatisfatório de trabalho, e para o não desenvolvimento e crescimento profissional.

Nota-se que questões ligadas ao trabalho em si, são geradoras de satisfação, confirmando a concepção de que as pessoas gostam de trabalhar quando encontram no trabalho meio de se auto-realizarem.

Em relação às situações referidas como motivadoras, a categoria "Trabalho em si" surge como mais citada, também confirmando a assertiva de que os fatores relacionados ao próprio trabalho, às tarefas e deveres relacionados ao cargo em si, ou seja, o cuidado ao paciente, recompensam o indivíduo, pelo fato de nele encontrar o atendimento das próprias aspirações (PEREIRA, 2001).

Mas como o “trabalho em si” não está desvinculado do ambiente interno, da forma de gestão, das políticas e valores organizacionais, e da organização do trabalho concebida pela administração, os fatores que motivam de um lado (o trabalho em si), sofrem

influências negativas por questões extrínsecas (organização do trabalho) gerando desmotivação.

Quanto às situações desmotivadoras, a "Organização do trabalho" predomina, confirmando as implicações negativas em relação à motivação, provocadas pelos aspectos relacionados à organização do trabalho, pois o modo como somos tratados nas organizações que trabalhamos ou a que pertencemos, as normas, os valores vigentes, os tipos de autoridade e poder exercidos afetam as ações e os motivos que nos levam a agir (PEREIRA, 2001).

A organização do trabalho, neste caso, refere-se ao tratamento que os funcionários recebem da administração, apontando que os tipos de autoridade exercidos são nocivos à motivação. Porém, acredita-se que estes problemas de gestão poderiam ser melhorados a partir de uma incorporação das teorias modernas de Administração que visam entre outras coisas, criar ambiente favorável com base em sistemas de gestão que tornam felizes os trabalhadores e não oprimidos.

Neste contexto, não só as pessoas são afetadas, mas suas relações interpessoais. As questões do trabalho em equipe são deteriorizadas e o bom relacionamento não é obtido pelas condições desfavoráveis. A categoria "relacionamento interpessoal" dentro deste hospital é a mais citada como desmotivadora.

Vale ressaltar que entre as 10 categorias emergentes do discurso dos profissionais, apenas "Trabalho em si" não foi referida como desmotivadora.

As categorias mais citadas, como sugestões para elevar a motivação são "Relacionamento interpessoal" e "Organização do trabalho", ou seja, aspectos do trabalho que podem ser transformados através de investimentos na área de recursos humanos e de mudanças na política organizacional. O desejo dos profissionais quanto às mudanças em relação a esses aspectos do trabalho merece atenção, pois, apesar de extrínsecos, a garantia desses aspectos proporciona oportunidade para que a motivação do profissional seja refletida no alcance dos objetivos da organização (PEREIRA, 2001).

Se à administração cabe maximizar os resultados de produtividade e qualidade, estes só se concretizam à medida que os funcionários, que realizam o trabalho são

atendidos nas suas necessidades intrínsecas e extrínsecas. McClelland (BALCÃO, 1971) já constatará em suas pesquisas que todas as relações humanas se motivam pela expectativa de troca, ou seja, os seres humanos desejam inúmeras coisas que o trabalho deve proporcionar para que o que deseja a empresa seja atingido.

### **3.3. A educação prestando serviços**

A próxima pesquisa traz outra empresa prestadora de serviço. Saindo do ambiente hospitalar, entra-se agora no universo educacional com base numa análise feita em 2001 com professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia. As condições de trabalho e saúde dos professores são descritas como desumanas, pois aspectos relevantes de satisfação no ambiente de trabalho são pequenos com relação aos aspectos de insatisfação.

As pesquisas realizadas no hospital e na escola demonstram que o trabalho humano possui duplo caráter; de um lado é fonte de auto-realização e de identidade, de outro é elemento nocivo à saúde física e mental. E estes dois fatos se dão não pelo “trabalho em si”, senão por condições externas como a forma como trabalham e como estão organizados dentro do ambiente.

O trabalho humano possui um duplo caráter: por um lado é fonte de realização, satisfação, prazer, estruturando e conformando o processo de identidade dos sujeitos; por outro, pode também se transformar em elemento patogênico, tornando-se nocivo à saúde. No ambiente de trabalho, os processos de desgaste do corpo são determinados em boa parte pelo tipo de trabalho e pela forma como esse está organizado (PEREIRA, 2001).

Esses aspectos de organização e de como as tarefas são realizados no bojo do trabalho, estão diretamente ligados ao problema desta dissertação. Mas, voltando a questão da

empresa educacional, a pesquisa realizada objetiva descrever as condições de trabalho e saúde de professores de uma data instituição e chega as seguintes conclusões:

Esforços físicos realizados no trabalho ou associados a ele, apontados como "freqüentes" ou "muito freqüentes", foram: permanecer em pé (96,7%) e correção de trabalhos escolares (94,1%). As situações de risco na escola mais apontadas como de "médio" ou "alto risco", foram risco de queda e torções (24%) e acidentes de trânsito (17,9%). Mais da metade dos professores respondeu que "concordaram" ou "concordaram fortemente" em alguns aspectos negativos para o bom desenvolvimento do seu trabalho: ritmo acelerado de trabalho (67,9%); posição inadequada e incômoda do corpo (65,4%); atividade física rápida e contínua (63,8%); ritmo frenético de trabalho (54,9%); posições da cabeça e braços inadequadas e incômodas (53,4%) e longos períodos de intensa concentração em uma mesma tarefa (51,9%) (DELCOR, 2004).

A tabela abaixo, aponta os números da pesquisa realizada em Vitória da Conquista (2001), e revela alguns dados importantes como, por exemplo, o total de horas trabalhadas pelo professor em todas as escolas que no caso é de 34,3 horas por semana. Com base nestes números, entende-se que a carga horária total trabalhada é demasiado longa.

Tabela 1

Características do trabalho de professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, 2001.

Características do trabalho	N	Média	Desvio-padrão
Tempo de trabalho como professor (em anos)	234	11,4	6,9
Número total de turmas	248	3,9	3,0
Número total de alunos por turma	244	30,1	9,1
Carga horária total semanal na escola	221	19,4	8,4
Carga horária semanal em sala de aula	230	17,0	7,4
Carga horária semanal em todas as escolas (sala de aula e outras atividades)	239	34,3	16,9

N = número de professores incluídos na análise.

Estas condições de trabalho apresentadas mostram que a produtividade educacional se dá em moldes que lembram o sistema Taylorista de produção e nada se tem notado de avanço neste sentido. A pesquisa não revela e nem é o caso de aprofundar essa questão, mas em todas as instituições e principalmente, no ensino superior, além de todas essas

questões, adiciona-se o número de alunos em sala de aula cada vez maior. Os professores do IES que é objeto desta pesquisa trabalham, em média com 80 alunos por sala.

Estes problemas de maximização da capacidade produtiva levam as condições de trabalho que beneficiam sempre em primeiro lugar o capital. A pergunta que se fazia em 1900, “como aumentar a produtividade e reduzir custos?”, hoje ganha novo polimento e passa a ser, “qual retorno terá o capital com base no investimento?”. Depois de cem anos de industrialização, alguns dos malefícios percebidos pela lógica capitalista são: desemprego estrutural, crise e empobrecimento da classe trabalhadora. Se de um lado a empresa produz riqueza, de outro ela produz renda, logo todo alicerce econômico está intimamente ligado a ela. O problema está em que a empresa, seja ela da educação ou da saúde, está em primeiro lugar preocupada com a produção sem perceber a responsabilidade econômica de gerar demanda. Torna-se vítima muitas vezes do seu próprio “veneno”.

As preocupações excessivas com o lucro da empresa resultam em prejuízo para os trabalhadores, pois ou são eles excluídos do processo, ou saem lesados física e economicamente. O filme “Tempos Modernos” (TEMPOS, 1936) mostrou através de Chaplin o homem adoecendo do físico e da “alma”.

Quanto avançamos neste sentido?

Os professores referiram, em média,  $7,2 \pm 5,7$  queixas de saúde, dentre uma lista de trinta queixas, todas rotuladas como sendo “freqüentes” ou “muito freqüentes”. Destacaram-se as queixas de saúde relacionadas à postura: dor nos braços/ombro (52,1%), dor nas costas (51,4%) e dor nas pernas/formigamento (47,5%); problemas psicossomáticos ou relacionados à saúde mental: cansaço mental (59,2%) e problemas relacionados ao uso intensivo da voz: dor na garganta (45,7%) (DELCOR, 2004).

Se Chaplin há cem anos atrás, representou no filme “Tempos Modernos” ter adquirido no ambiente de trabalho problemas nas mãos e nos ombros, os professores

atualmente, apresentam danos maiores, incluindo outras partes do corpo como garganta, pernas, costas e coluna.

Tabela 2

Freqüência de queixas de saúde referidas como "freqüentes" ou "muito freqüentes" pelos professores da rede particular de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, 2001.

Queixas de saúde referidas	n	Freqüência simples	Freqüência relativa (%)
<b>Problemas psicossomáticos ou relacionados à saúde mental</b>			
Cansaço mental	240	142	59,2
Esquecimento	241	89	36,9
Nervosismo	243	80	32,9
Insônia	245	46	18,8
Azia/queimação	240	46	19,2
<b>Problemas relacionados à postura corporal</b>			
Dor nos braços/ombro	242	126	52,1
Dor nas costas	243	125	51,4
Dor/formigamento nas pernas	242	115	47,5
Dor na coluna	241	104	43,2
Inchaço nas pernas	240	26	10,8
<b>Problemas relacionados ao uso intensivo da voz</b>			
Dor na garganta	245	112	45,7
Perda temporária de voz	240	54	22,5
<b>Problemas relacionados à poeira e pó de giz</b>			
Entupimento nasal	240	67	27,9
Rinite	237	66	27,8
Tosse	242	52	21,5
Irritação nos olhos	242	43	17,8
Coriza	240	41	17,1
Problemas de pele	242	35	14,5
<b>Outros problemas</b>			
Sonolência	243	74	30,5
Queda dos cabelos	241	66	27,4
Redução da visão	240	52	21,7
Problemas digestivos	238	46	19,3
Tontura	244	38	15,6
Fraqueza	240	36	15,0
Zumbido	240	35	14,6
Falta de ar	240	24	10,0
Palpitações	238	21	8,8
Não ouve bem	240	16	6,7
Ardor ao urinar	240	12	5,0
Dor no peito	240	11	4,6

N = número de professores incluídos na análise.

Além dos aspectos físicos apontados, a tabela acima revela problemas psicossomáticos como cansaço mental, esquecimento, nervosismo e insônia. Problemas que

parecem ser eternos dentro do ambiente de trabalho capitalista, pois, Chaplin também representou no filme ter adquirido problemas mentais.

Somando todos os problemas físicos e mentais dos professores dentro de um ofício que a princípio deveria ser essencialmente “nobre”, conclui-se que em decorrência deste cenário, os professores poderiam dizer que padecem também de “males da alma”, ou seja, questões de mal estar provenientes da baixa estima, pouca realização e percepção de que não se é querido no ambiente de trabalho. Estes sentimentos são provocados pela administração que é essencialmente (des) humana. Os dados abaixo confirmam essa premissa:

Dos 250 professores, 94,8% responderam a todas as perguntas do SRQ-20. A prevalência de distúrbios psíquicos menores estimada pelo SRQ-20 foi de 41,5%, variando de 17,6% a 66,7% dentre as escolas estudadas. A prevalência de DPM estava estatisticamente associada ( $p = 0,05$ , respostas "concordaram" ou "concordaram fortemente") com características do conteúdo do trabalho: trabalho repetitivo (RP = 1,64), intensa concentração em uma mesma tarefa por um longo período (RP = 1,76), volume excessivo de trabalho (RP = 1,65), ritmo acelerado de trabalho (RP = 1,49), interrupção das tarefas antes de serem concluídas (RP = 1,38), tempo para realização das tarefas insuficiente (RP = 1,36), ausência de preocupação do coordenador pelo bem-estar da sua equipe (RP = 1,50), inexistência de processos democráticos de tomada de decisões do grupo de trabalho (RP = 1,46), falta de interesse dos colegas de trabalho pelo que acontece com você (RP = 1,43) e exposição a hostilidades e conflitos com os colegas de trabalho (RP = 1,39) (DELCOR, 2004).

Tabela 3

Razões de prevalência (RP) e respectivos intervalos de confiança de 95% (IC 95%) para a associação entre distúrbios psíquicos menores e questões do *Job Content Questionnaire* (JCQ), nos professores a rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, 2001.

Questões do JCQ	n	RP (IC95%)
<b>Controle</b>		
O seu trabalho é repetitivo?	245	1,64 (1,23-2,20)
<b>Demanda psicológica</b>		
Seu trabalho exige longos períodos de intensa concentração em uma mesma tarefa?	236	1,76 (1,27-2,44)
Você é solicitado a realizar um volume excessivo de trabalho?	246	1,65 (1,23-2,20)
Seu trabalho é realizado sob ritmo acelerado?	245	1,49 (1,03-2,13)
Suas tarefas muitas vezes são interrompidas antes que você possa concluí-las, adiando para mais tarde a sua conclusão?	227	1,38 (1,02-1,87)
O tempo para realização das suas tarefas não é suficiente para concluí-las?	244	1,36 (1,02-1,82)
<b>Suporte social</b>		
Falta de preocupação do coordenador com o bem-estar da sua equipe de trabalho?	231	1,50 (1,13-2,00)
Seu grupo de trabalho ou unidade não toma decisões democraticamente?	232	1,46 (1,08-1,96)
Falta de interesses das pessoas por você com quem você trabalha?	230	1,43 (1,06-1,93)
Exposição a hostilidades e conflitos com as pessoas com quem você trabalha?	235	1,39 (1,02-1,89)

N = número de professores incluídos na análise.

Verifica-se que as questões referentes à humanização do trabalho não fecundaram, pelo contrário, nota-se uma perda cada vez maior de salário, de horas livres e de felicidade.

A carga horária média semanal de trabalho em todas as escolas (em sala de aula e atividades extraclasse) foi elevada. A essa carga horária ainda devem ser somadas as horas para a preparação de aulas, os deslocamentos de uma escola para outra e as atividades domésticas. Segundo Gomes 22, as atividades domésticas ocupam de 2 a 3 horas por dia do tempo do professor. Esta situação agrava-se para aqueles professores que não recebiam qualquer tipo de ajuda em casa. Com toda essa carga de trabalho, 56,0% dos professores tinham renda mensal inferior a quatro salários mínimos (R\$ 720,00 ou US\$ 270). Segundo Esteve 23, a sociedade atual estabelece o status social com base no nível salarial. Os baixos salários dos professores estudados podem ser um forte fator na crise de identidade e na insatisfação da categoria, podendo afetar a saúde mental destes trabalhadores (DELCOR, 2004).

Desta pesquisa pode-se concluir que, os professores desta instituição têm elevada carga horária, vários locais de trabalho, baixa renda mensal e alta demanda psicológica e física. Os resultados apóiam a hipótese de que o desgaste do corpo dos professores é determinado, em boa parte, pelo tipo e pela forma de organização de seu trabalho.

### **3.4. Condições de trabalho em empresas financeiras.**

O próximo relatório de pesquisa foi realizado em empresas financeiras, que por sinal são as que mais crescem no país em termos de rentabilidade: os bancos. O presente trabalho é parte de um projeto da Universidade Estadual de Londrina-PR, onde se busca identificar os fatores causais da organização do trabalho para o desencadeamento da LER<sup>4</sup> junto aos trabalhadores do setor bancário. A LER tem essa denominação por compreender que os movimentos e os esforços repetitivos nas atividades de trabalho sejam os principais fatores de causação desta lesão. A LER vem ganhando uma incidência preocupante no ambiente de trabalho e isto se deve à automação e informatização crescente dos processos de trabalho. Esta doença que a princípio ficou conhecida entre os digitadores, hoje poucos são os trabalhadores que não estão sujeitos a ela. Tais problemas estão ocorrendo no mundo todo, e no Brasil, “segundo o INSS, a LER é atualmente a segunda causa de afastamento do trabalho no país e nos últimos cinco anos foram abertas 532.434 Comunicações de Acidentes de Trabalho (CAT) relativas a esta infecção” (LIMA, 2000).

A relação que se estabelece dos casos da LER com o problema que essa dissertação pretende analisar é que em todos os casos apontados por esta pesquisa, os gerentes, médicos do trabalho e advogados da empresa, parecem desacreditar e desconfirmar os sintomas apresentados pelos funcionários. E em resposta, assediam moralmente as vítimas pressionando-os para produzir aceleradamente. Aumentam a vigilância e controle sobre os resultados de produtividade. Além disso, a muitas vezes negação por parte dos médicos conveniados com a empresa em prescrever adequadamente a presença dos sintomas. Diante dessas circunstâncias muitos, sem resistir às pressões acabam por assinar suas demissões.

---

<sup>4</sup> Lesão por esforço repetitivo.

Se este é um fato real, como afirmar que as teorias humanizadoras estão sendo incorporadas na prática gerencial?

Os sentimentos dos funcionários com relação à empresa foram de ressentimento e mágoa. “Afirmam ter trabalhado com afinco e responsabilidade durante todos os anos em que estiveram na empresa, até que perdessem a saúde e passassem a sofrer fortemente com o desprezo recebido no ambiente de trabalho” (LIMA, 2000). Tal desprezo foi percebido pelos funcionários do banco como estratégia das empresas para livrar-se deles. Sentiram-se traídos na medida em que perceberam que como “peças” danificadas do processo deviam ser substituídas. “Rompiam, assim, dolorosamente com uma consciência alienada de seu papel na organização, onde imaginavam ser individualmente considerados e reconhecidos” (LIMA, 2000). A pesquisa conclui que, além das dores físicas, tais vivências desencadearam nos trabalhadores sofrimento resultante da descrença por parte da empresa com relação à doença e humilhação de se descobrir uma peça descartável num sistema que, “Como os antigos deuses astecas, alimentam-se de corpos humanos jovens e palpitantes até extrair-lhes a energia e os sonhos, depois os descarta” (LIMA, 2000). O problema aqui apresentado deve reforçar algumas questões: como os administradores lidam com os sentimentos dos trabalhadores e quão solidários se mostram diante destas situações e; qual progresso teve neste caso o trabalho no sentido de humanizar a realização das tarefas?

Se de um lado temos empresas que prejudicam física e moralmente o trabalhador, com base em uma gestão e organização do trabalho desumana, por outro, temos empresas que praticam a denominada responsabilidade social. O próximo assunto mostrará ações humanizadoras dentro do ambiente de trabalho.

### 3.5. Empresas, responsabilidade social e felicidade no trabalho?

A expressão citada no item anterior, “responsabilidade social”, parece ser a preocupação empresarial do momento. Empresas que já ganharam altos índices de produtividade e qualidade, agora partem para se diferenciarem das demais tentando construir uma imagem frente aos consumidores de politicamente corretas. Depois de era das fusões, enxugamentos, reengenharia vem a era do Marketing ecológico, cidadania corporativa e a responsabilidade social.

Todo esse esforço de melhorar a imagem das empresas se deve a problemas que desafiam a humanidade como a crise, a fome, a falta de empregos, e tantos outros. Todos esses resultados estão diretamente ligados ao capital, que procura reverter esse quadro de “vilão” da história.

Entretanto, algumas iniciativas aqui devem ser ressaltadas como esforços em proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável aos seus empregados.

É o caso, por exemplo, da revista Fortune que atualmente edita The 100 best companies to Work for in America, e a da Boa Cidadania Corporativa. Organizações que lutam por fazer parte da lista das citadas edições demonstram, de fato, respeito pelos seus funcionários tendo-se em vista que implementam políticas altamente motivadoras de Recursos Humanos (VASCONCELOS, 2004, p.2).

É verdade que são poucas no Brasil que demonstram esse interesse, se considerarmos o número de empresas existentes no país, mas a questão que será de agora em diante levantada é: o que se entende por tornar melhor o ambiente de trabalho? Quais ações são consideradas humanizadoras de fato?

Depois de 100 anos de industrialização, o trabalho ganha novo sentido a vida das pessoas. Na era pré-industrial o trabalho tinha um significado, hoje “o trabalho tem o papel

medular em nossas vidas. É um componente fundamental no quadro das experiências humanas” (MORIN, 2001, p.11).

Acredita-se que o trabalho como atividade nobre, alcança níveis de satisfação e reconhecimento social, e quando bem “explorado” gera resultados positivos para a vida pessoal. “Quando os seres humanos depositam fé em seu trabalho são capazes de revolucionar o planeta” (MORIN, 2001, p.14).

Esse estado de bem estar pessoal é conseguido quando as empresas respeitam e valorizam seus empregados. Mas não o fazem para dar prazer aos funcionários, senão para tirar deles toda a sua capacidade física, intelectual e criadora para aumentar os resultados de lucratividade da empresa.

As organizações inteligentes já perceberam que seus funcionários são seu principal ativo, e, pelo menos as exemplares, os tratam com toda a deferência possível a fim deles obter participação, envolvimento e comprometimento. Se é no trabalho que as pessoas se realizam, incentivando-as, então, com os inputs adequados elas apresentarão resultados fantásticos (MORIN, 2001, p.17).

Diz-se que nestas empresas não só os lucros são importantes como também o são os funcionários, e a preocupação é de que ambos “lucrem” neste processo. “Nesses lugares, os recursos humanos também são justamente contemplados” (MORIN, 2001, p.18). A expressão “justamente contemplados” dá margem para questionamento. Quem avalia essa relação; os empresários ou os empregados? O que é justo? Os empregados sabem avaliar quanto valem depois de tantos anos de “adestramento”? Alguns funcionários acreditarão que são justamente recompensados dentro do processo capitalista. Isso se deve em parte ao sistema educacional e familiar que prepara os futuros profissionais para a servidão e a obediência. A hierarquia que mais tarde encontrarão no ambiente de trabalho é a mesma que a família e a escola impuseram. Os japoneses famosos por sua administração

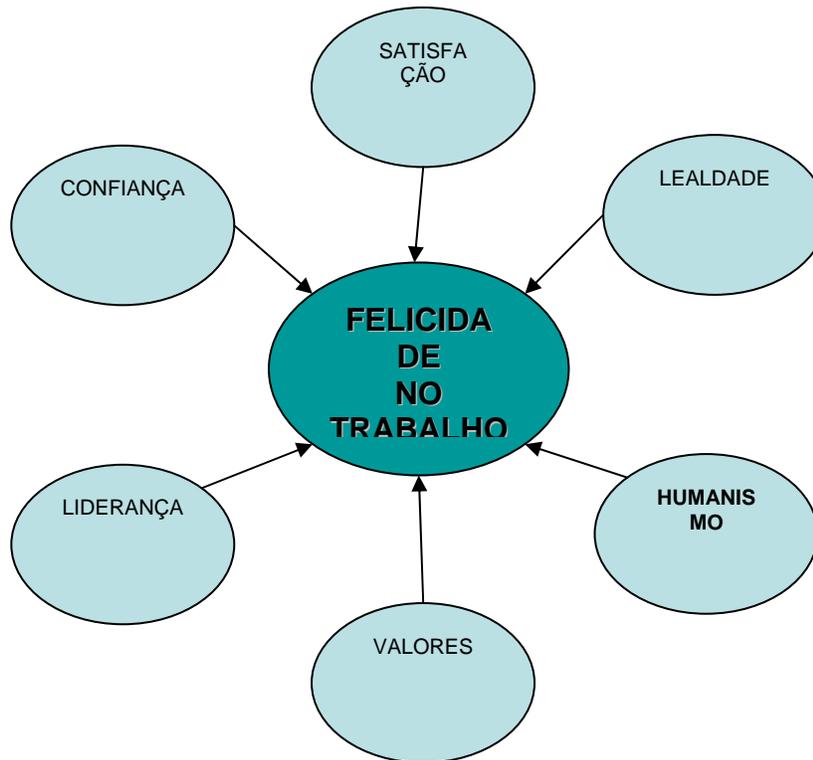
participativa e democrática, parecem ser preparados neste sentido para a conformação dos padrões necessários às organizações econômicas.

No caso de companhias japonesas, frequentemente referenciadas como exemplos de gestão baseada em consenso, parece evidente que o que ocorre é a implementação de controle em outras dimensões externas à organização, de modo a conformar os indivíduos aos padrões necessários às organizações econômicas (CRUBELLATE, 2004).

Será que as teorias da Administração moderna que são ensinadas numa IES paulista, que é objeto de estudo nesta dissertação, não passam de “maquiadoras” de um processo que tende a manutenção do *status quo* capitalista?

Bem, mas voltando às questões que estão “em alta” no mundo das organizações, e que são de interesse desta dissertação, pois estão formalizadas dentro das teorias ensinadas na Administração. Os modelos de gestão atual prevendo humanizar o processo de organização do trabalho trazem como saídas os temas já citados. Todos eles têm a pretensão de tornar mais feliz o trabalhador para que este possa trabalhar mais e melhor num cenário altamente competitivo. Se antes as preocupações recaíam sobre a produção e a qualidade, agora se busca criar uma imagem humanizada da empresa. Preocupações com o bem estar, a felicidade dos funcionários e com a comunidade externa vêm de encontro com essas estratégias. O gráfico abaixo sugerido por VASCONCELOS (2004) aponta quais aspectos compõe o modelo de felicidade no trabalho.

## MODELO DE FELICIDADE NO TRABALHO



Destes termos que segundo o gráfico conduzem à felicidade no trabalho, um será de maior atenção. Os demais já foram minimamente tratados nesta dissertação. A palavra “humanismo” se faz interessante neste momento. A pesquisa sobre felicidade no trabalho conclui que “gestões empresariais humanizadas influenciam positivamente a felicidade no ambiente de trabalho” (VASCONCELOS, 2004). E as empresas que incorporarem tais pressupostos, o farão com vistas à diferenciação no ambiente de negócios. Provavelmente essa seja uma saída dentro de uma sociedade que parece amadurecer para aspectos ecológicos e sociais. Dentro deste contexto, o que se espera da empresa é que ela retribua positivamente para a construção de uma sociedade melhor. Nestes termos:

O tema abordado apresenta fortes implicações para o estudo da administração. Tendo-se em vista que, geralmente, dependemos boa parte de nossas vidas nas organizações, seria bom alvitre torná-las ambientes o mais agradáveis e enriquecedores possíveis em termos de experiência. Os benefícios advindos são

eloqüentes: maior produtividade, desenvolvimento pessoal, conquista e retenção dos profissionais de talento. As organizações realmente interessadas no provimento da felicidade no trabalho têm uma enorme zona de inclusão para promover melhorias (VASCONCELOS, 2004, p 12.).

Este trecho não declara o que o modelo de felicidade propõe, ou seja, propiciar aos trabalhadores sentimentos de lealdade, satisfação, confiança, liderança, valores e humanização. A preocupação com a felicidade parece ser estratégia a ser medida em termos de resultados financeiros. Caso este resultado seja menor do que o esperado pela administração da empresa, mesmo sendo favorável para o trabalhador, será reconsiderado. Os relatórios de pesquisa citados anteriormente, estão longe de tornar o ambiente de trabalho mais humano, ao invés disto temos empregados infelizes com políticas de exclusão, competição acirrada, insegurança quanto ao emprego e metas cada vez mais inatingíveis. Talvez alguns funcionários imaginem participar ativamente do processo de decisão e que trabalham com autonomia, poderão se sentir felizes, mas, lembrando BRAVERMAN (1981), tal autonomia é dada para “trocar lâmpadas” ou para “apertar parafusos”. Esta parece ser a realidade da maioria das empresas. Supõe-se que os seres humanos dentro desta lógica capitalista esqueceram do que é ser feliz. A felicidade do indivíduo na empresa está assegurada até o dia em que sua função não tiver mais valor, quando isso acontece, o empregado é eliminado, e à empresa cabe no máximo ajudá-lo na recolocação em outro lugar. O leitor desta dissertação poderá estar se perguntando: - O que se está discutindo, os modelos de gestão? A humanização do ambiente de trabalho? Não, essa pesquisa foi vislumbrada a partir do momento em que se constatou uma dissonância entre teoria e prática. A dissertação tenta revelar o lado omissos dos componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II da IES estudada, com

relação às diferentes situações encontradas na prática das empresas com relação à organização e a humanização do trabalho.

### **3.6. Organização do trabalho: processo de humanização?**

Dentre os artigos pesquisados, o relatório “Empresa Humanizada: a organização necessária e possível”, (VERGARA, 2001), discute algumas questões referentes à humanização das empresas e justifica a premência e a possibilidade de sua viabilização.

Neste texto o conceito de empresa humanizada revela:

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo, ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual (VERGARA, 2001, p.2).

O artigo aponta ser inadiável o questionamento e redefinição do papel das organizações na sociedade, assim como das práticas de gestão.

Tal revisão deixa antever a superação de dicotomias, hoje inaceitáveis, que têm levado a escolha entre competição ou cooperação, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade, expansão ou conservação, enfim, dicotomias que privilegiam o “ou” em detrimento do “e” (VERGARA, 2001, p. 2).

Diante destas mudanças que levam a integração e não a separação, a essa aparente responsabilidade social da empresa acrescenta-se:

Talvez porque conheçam a teoria, talvez por intuição, sensibilidade ou inteligência, o fato é que várias empresas estão se tornando permeáveis à prática de ações que levam em conta a co-evolução de sua rede interna e a de seu ambiente e que aqui são designadas empresas humanizadas (VERGARA, 2001, p. 3).

Assim como esta dissertação mostrou ações desumanas no trabalho, agora, alguns exemplos de empresas brasileiras que têm se auto denominado empresas cidadãs e responsáveis socialmente. “No Brasil, a pesar de ser mais recente a cobertura da mídia, já se verificam algumas unanimidades no que se refere a exemplos de empresas humanizadas. Dentre elas, destacam-se a C&C, Natura, Banco Itaú, Coca-Cola e outras” (VERGARA, 2001, p.4). Outras também poderiam ser citadas, as médias e pequenas empresas que apesar da escassez de recursos também se destacam dentro destas ações humanizadoras. Mas cabe aqui destacar o que estas maiores fizeram para a melhora do ambiente de trabalho que tem relação com os pressupostos da teoria da Administração moderna.

As primeiras empresas a serem citadas são do setor financeiro, historicamente visto como pouco sensíveis a qualquer assunto que não esteja relacionado à maximização dos lucros.

O Bradesco, por intermédio da sua fundação, já é uma referência obrigatória quando se fala do apoio empresarial à educação de crianças e jovens. No caso do Itaú, ações dessa natureza têm sido conduzidas pelo Instituto Itaú Cultural, o qual tem sido internacionalmente reconhecido pelo conjunto de seu trabalho na área social (VERGARA, 2001, p. 7).

E existem outros projetos que os dois bancos mencionados apóiam o Canal Futura que é dedicado inteiramente à educação e outro que tem como objetivo tirar crianças e jovens que vivem nas ruas e os colocarem de volta em seus lares e nas escolas.

Outra empresa que busca reconhecimento de empresa cidadã é a Coca-Cola, que tem desenvolvido um programa de valorização de jovens e procura contribuir no combate à evasão escolar (VERGARA, 2001).

A empresa Avon conta com uma rede de revendedoras que são preparadas não só para vender seus produtos, mas também para transmitir informações que promovam a

qualidade de vida da mulher. “No Brasil, as 500 mil revendedoras da empresa são treinadas para oferecer dicas de saúde às suas clientes” (VERGARA, 2001).

No mesmo segmento a empresa brasileira Natura vem dedicando anualmente cerca de 3,5% do seu lucro líquido aos projetos sociais (VERGARA, 2001). Conta com uma gerência de Ação Social e concentra seus recursos na área de educação.

Uma de suas iniciativas, o programa Crer para Ver, mobiliza o voluntariado de seus profissionais internos e das 20 mil consultoras independentes que comercializam os produtos Natura. Esses voluntários são convidados a desenvolver e comercializar cartões, embalagens e camisetas, cujos recursos arrecadados são destinados ao financiamento de projetos de melhoria do ensino público. Nos três anos de existência do programa, 3,7 milhões de reais foram destinados a 65 projetos que beneficiam mais de 150 mil crianças (VERGARA, 2001, p.8).

A Portobello, empresa catarinense do setor de pisos e revestimentos investe na área social de sua cidade. O projeto Alamandas, desenvolvido pela empresa possibilita o acesso à casa própria para muitos de seus empregados. “A doação do terreno é feita pela empresa, cabendo à prefeitura a realização das obras de infra-estrutura” (VERGARA, 2001, p.8).

No Rio Grande do Sul, empresas fabricantes de calçado colocam em suas próprias embalagens mensagens que contribuem com a qualidade de vida, são elas:

“A prevenção do câncer de mama, o incentivo ao acesso das crianças à escola, a divulgação de fotos de crianças desaparecidas, a prática de hábitos de higiene bucal pelas crianças e a preservação do meio ambiente” (VERGARA, 2001, p.9).

Imagina-se que como estes exemplos, deverão existir muitos, e o que é relevante aqui é que ao concluir o artigo, o pesquisador afirma que:

Ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo. Parece incongruente, já que tais ações, em princípio, representam aumento de custos? Não. Até onde se pode inferir pela vivência e observação da prática cotidiana, bem como pelas notícias que são divulgadas em âmbito mundial, consumidores estarão dispostos a, cada vez mais, incorporarem em suas decisões de compra os compromissos éticos que as empresas parecem reclamar de seus fornecedores (VERGARA, 2001, p. 10).

Com base nas afirmações acima, pode-se concluir que as preocupações com a humanização nos ambientes de negócios estão ancoradas pela percepção de que os clientes estarão mais dispostos a comprar de empresas que adotem essas políticas. Então, o que motiva estas ações não é a preocupação com o “ser” e sim com o “ter” uma imagem frente ao público, para “ter” em decorrência disto maior lucratividade.

Por isso, o artigo encerra prevendo: “empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis” (VERGARA, 2001).

Apontando esta tendência estão muitos administradores e teóricos, que incorporam nos livros os preceitos da humanização do trabalho, e disseminam essas convicções para os futuros administradores. Isto se revela no capítulo anterior, quando da análise da bibliografia básica foram extraídos trechos do livro utilizado pelo professor que apontam essa lógica.

Acredita-se que empresas humanizadas serão cada vez mais necessárias, porque talvez seja esse o diferencial competitivo no futuro e o motivador das compras. Reverter a idéia de “lobo mau” que as empresas sempre tiveram, para a construção de uma imagem positiva perante seus públicos (Chapeuzinho Vermelho).

Mas citar que além de necessárias serão possíveis é que causa dúvida. Como é possível humanizar o trabalho, se a lógica capitalista não se dissocia das questões de custo e lucro?

Se a preocupação no presente artigo “Empresas Humanizadas: a organização necessária e possível” é a de que as estratégias de humanização não representam aumento de custos, pois acreditam que as vendas estarão atreladas a esta boa imagem da empresa, conclui-se que a administração pretende mudar a roupagem dentro de uma essência capitalista eterna.

É impossível humanizar o trabalho dentro desta concepção mercadológica. O ser humano ainda representa uma “peça”, uma coisa que deve ser mais bem tratada para dela extrair mais do que se extraiu anteriormente.

As medidas de humanização nos ambientes de trabalho, só despertam interesses dos gerentes quando estas interferem no funcionamento das empresas a qual servem.

Os gerentes de empresa nem esperam nem confiam alterar essa situação por um único golpe; pelo contrário, interessam-se em melhorar a situação apenas quando interferem no funcionamento ordenado de suas fábricas, escritórios, armazéns e empórios. Para o gerente de empresa isso representa um problema em custos e controles, não quanto à “humanização do trabalho”. Exige sua atenção porque se manifesta no absentéismo, abandono e níveis de produtividade que não conferem com seus cálculos e expectativas. As soluções que aceitarão são apenas aquelas que proporcionem melhorias nos custos do trabalho e nas posições da concorrência interna assim como no mercado mundial (BRAVERMAN, p. 41, 1981).

Segundo BRAVERMAN (1981), e conforme com que já foi tratado anteriormente, todas as teorias que prevêem participação, envolvimento, autonomia do trabalhador, são incorporadas na prática do administrador com muita restrição. “As soluções que aceitarão são apenas aquelas que proporcionem melhorias nos custos do trabalho e nas posições da concorrência interna assim como no mercado mundial”.

Esta é a mesma concepção encontrada no artigo “Empresa Humanizada”, quando se argumenta que tais ações poderiam representar aumento de custo, mas não, a administração prevê que o retorno justificará tal investimento. A diferença entre o artigo citado e as palavras de BRAVERMAN (1981) é que o segundo descortina as ações humanizadoras como sendo mera estratégia de lucratividade. Então podemos afirmar que não há ação positiva que se origine da iniciativa empresarial que não tenha relação com a lógica capitalista. O lucro sempre foi e será pano de fundo de todas as ações organizacionais, logo humanização do trabalho na prática é utopia, e as teorias insistem em encobrir esta triste realidade.

## Conclusão

Depois de percorrer a história da Administração, suas teorias e seus embates na organização do trabalho, chega o momento de retomar o problema e a hipótese que motivam essa pesquisa.

Com base nas mudanças ocorridas na sociedade capitalista em curso, os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de Ensino Superior paulista contribui para a formação do Administrador na perspectiva de humanização do processo de organização do trabalho?

Diante deste problema considero a seguinte hipótese:

Os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa Instituição de ensino Superior paulista contribui para escamotear o processo de organização do trabalho, que é, na sociedade capitalista em curso, essencialmente desumano.

Esta pesquisa nasce de um conflito pessoal, pois como sou professora de Teoria Geral da Administração, me deparei muitas vezes com alunos que me disseram não viver na realidade do trabalho os preceitos da administração no sentido humanizador. Foram dez anos de constatação de que a Teoria se desenvolve num sentido, linear e de superação (uma teoria se sobrepõe à outra) e a prática não linear, não se supera com a mesma facilidade. Da complexidade e contradição no entendimento da realidade se comparado aos modelos da Teoria da Administração, surge a hipótese desta dissertação: a Teoria ensinada contribui para escamotear o processo de organização do trabalho, que segundo os alunos ainda é desumano. Em algum momento essa discussão me levaria à reflexão, mas no mestrado pude organizar o problema vivenciado, “beber” das teorias e pesquisar com mais profundidade a questão.

Para enxergar melhor o problema, foi preciso mergulhar na realidade do ambiente do trabalho. Os relatórios de pesquisa encontrados (Assédio Moral: lado sombrio do trabalho, desmotivação dos profissionais de enfermagem em um hospital Universitário, condições de trabalho de professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, fatores causais da organização do trabalho para o desencadeamento da LER junto aos trabalhadores do setor bancário) revelaram ações desumanas dentro do ambiente do trabalho. Os relatos colhidos de profissionais de diversas empresas, e de diferentes funções apontam para um sistema de gestão excludente e perverso. Os depoimentos revelam os males adquiridos dentro da organização do trabalho: a LER, as lesões de coluna, garganta, e problemas psicológicos como, o estresse, síndrome do pânico, depressão e síndrome de Burnout.

Imagina-se que esse número deve ser muito maior e que, o medo de retaliação por parte da empresa faz com que vários deles se calem. Além disso, muitos não expõem o problema de humilhação e exploração no trabalho perante a justiça, porque há um temor de que ao rebelar-se contra a empresa, seu histórico profissional fique seriamente comprometido. Diante disso as empresas tornam o ambiente de trabalho hostil porque sabem que o trabalhador pouca condição tem de sobreviver fora dela. A frase mais comum que se ouve dos alunos que são trabalhadores de empresas da região, é ainda aquele velho ditado: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. E isso está tão incorporado dentro da organização do trabalho que passa a ser natural e aceito como se isso tivesse sido sempre assim. Em contraposição a essa situação de submissão e de divisão de poder está a literatura moderna, que descreve alternativas organizacionais que prevêm consenso e democratização com base em estruturas flexíveis, com baixo grau de complexidade interna, de formalização e centralização.

Como mostrado nesta dissertação, a organização do trabalho passa por uma horizontalização dos processos, buscando harmonizar as relações de poder, aumentar a competência intelectual dos trabalhadores e dar liberdade de ação aos mesmos.

Estes modelos pretendem administrar pelo consenso e não por imposição. Mas quanto da gestão por temor ainda se tem dentro das organizações? Os diálogos mantidos entre os 25% dos funcionários da pesquisa sobre assédio moral e suas chefias revelam não a concordância nem legitimidade consensual entre as partes, manifestam-se ao invés do respeito, as mágoas, as doenças e a infelicidade.

A gestão por diálogo calcada pelas teorias japonesas e de participação, que dizem quebrar o paradigma do controle rigoroso sobre as pessoas, não se funde nestes casos na realidade do trabalho, onde ao invés de “olhos” humanos, tem-se “olhos” virtuais e maquinais o tempo todo presentes no ambiente organizacional. Até os professores em sala de aula então sendo filmados pelos coordenadores e diretores. Não seria essa uma outra forma de assédio dentro do trabalho? Acredito que sim.

Pensar que em 1936, o filme *Tempos Modernos* já trazia como forma de controle televisões que acompanhavam cada movimento do trabalhador na empresa pela sala do diretor! O filme “*Tempos Modernos*” retrata os tempos de hoje que são iguais aos de ontem, e piores dos que de cem anos atrás. Pelo menos, os funcionários daquela época eram cobrados pela especialidade de uma tarefa, hoje precisam ser especialistas e generalistas ao mesmo tempo, em condições de trabalho desumanas. Basta ver o índice de assédio registrado e percebidos em torno do ambiente empresarial.

Se de um lado temos os dados sobre assédio moral, que não deixam dúvida sobre os aspectos desumanos dentro de um dos “mundos” do trabalho, de outro a literatura, apontando que as empresas estão empenhadas em mudar o cenário de desumanização.

Diante disso, afirmo que qualquer grau de democratização adotada pela empresa, ou ação humanizadora, não passará de mera estratégia nas mãos dos gerentes a favor dos interesses do capital.

Quando na dissertação aponte com base na literatura, as estruturas organizacionais flexíveis, que dão à administração um caráter informal e de liberdade de ação, concluo que a liberdade conquistada pelos trabalhadores na administração participativa foi no sentido de, conforme assinalado por BRAVERMAN (1981), “trocar lâmpadas” quando necessário sem que isso necessite de consulta superior.

Então, poder-se-ia dizer que a dominação e alienação do sistema capitalista continuam *imortalizadas*, já que as formas de gestão “de baixo para cima” fazem recair sobre o trabalhador mais responsabilidade pelos resultados que são não “para si mesmo” senão “sobre si mesmo”. Digo isso, porque as atividades que foram atribuídas ao trabalhador em nenhum caso revelaram-se complexas e intelectuais. Então, posso afirmar que o trabalho que era considerado “pobre” num sentido de não maximizar a potencialidade intelectual, não se torna atualmente “nobre” como alguns teóricos proferiram. Evidencia-se então que neste contexto da realidade do trabalho há uma contradição com a construção teórica humanizadora: menos liberdade e menor qualidade de vida.

E para dar sustentação a essa nova forma de gestão “de baixo para cima” são exigidos dos funcionários de diferentes setores, até mesmo dos “apertadores de parafusos” aumento de qualificação. Para viabilizar essa nova política de trabalho, as empresas buscam adotar o que SENGE (2004) chamou de Organizações de Aprendizagem, que a princípio foram idealizadas como geradoras de conhecimento e mão de obra instruída, e que em tese resultam em valorização e humanização das relações entre capital e trabalho.

A realidade se revelou contrária a esses valores e o que se tem de concreto é uma classe de intelectuais trabalhando em condições que nada privilegiam o “status” de ter adquirido conhecimento mais elevado. A maioria dos profissionais formados é encontrada em tarefas pouco valorizadas e de valor intelectual insignificante.

Será que um maior grau de democratização, autonomia e desenvolvimento pessoal dentro das relações organizacionais, sem a superação do caráter econômico e instrumental que embasa o sistema capitalista, é merecedor da conotação positiva defendida pelos teóricos da Administração?

O desafio que se lança é o de avançar na crítica das novas formas de gestão participativas e das novas formas de organização do trabalho que nesta dissertação se revelam inadequadas a plena realização humana. Se as empresas não estão fazendo a “lição de casa” quando o assunto é humanização do trabalho, o que dizer sobre as estratégias adotadas por essas mesmas empresas na construção de uma imagem ética, cidadã e responsável socialmente? Voltando ao artigo de pesquisa “Empresa Humanizada: a organização necessária e possível”, todas as ações reconhecidas pelo referido artigo como humanizadoras, não são de fato importantes e relevantes. Colocar fotos de crianças e escrever mensagens sobre prevenção de câncer, AIDS, dar apoio empresarial à educação de jovens e adultos, levar crianças de volta para casa, dar dicas de saúde aos clientes, mobilizar voluntariado para confecção de cartões, embalagens, doarem terrenos aos funcionários, entre outras ações, são reconhecidas nesta dissertação como uma “afronta” ao termo responsabilidade social. Esta é uma parte ínfima que algumas empresas tem feito que nem de longe têm caráter humano. Se as empresas fizessem o seu papel de valorização do ambiente de trabalho, dariam a cada funcionário condições de que eles próprios comprassem e encolhessem “seus terrenos” e pudessem se prevenir de doenças.

Porque não dar condições reais para que cada trabalhador (que é um ser social) tenha melhor condição de vida por intermédio de melhores salários, de mais reconhecimento, prestígio, e valorização?

Diante desta análise, afirmo que os componentes curriculares Teoria Geral da Administração I e II desenvolvidos numa IES paulista, contribui para escamotear o processo de organização do trabalho, que é, na sociedade em curso, essencialmente desumano.

Termino essa reflexão com uma sensação de não ter me embriagado de todas as “bebidas” possíveis. Porém alguns goles talvez tenham sido suficientes para concluir que os alunos “em parte” estavam certos. Digo, “em parte” porque acredito que a conclusão desta dissertação deve ser considerada apenas uma dimensão da realidade social que é multifacetada. Por tratar dos modelos de administração e sua contraposição com a prática do trabalho, deve-se compreender que os “modelos” sempre serão uma tentativa de apropriação de uma realidade e por isso nunca se darão de modo estático, fiel e completo. Por isso, essa conclusão não tem a pretensão de “fechar a porta”, pelo contrário, criam-se novas chaves.

## **Bibliografia**

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **O comportamento humano na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1971.

BARRETO, Margarida. **Assédio Moral: a violência sutil**. Tese de Doutorado em Saúde Pública. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005

BOWERSOX, Donald J. **Logistical management: The integrated supply chain process**. USA: McGraw-Hill, 1986.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: ed. Zahar, 3 ed., 1981.

BRUNO, Lúcia. **Educação, qualificação e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 1995.

CARAVANTES, Geraldo R., PANNON, Cláudia C., KLOECKNER, Mônica C., **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **Formação e ideologia do administrador de empresas**. São Paulo: Cortez, 1976.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.3, n.2, Art. 20, jul/dez. 2004.

DELCOR, Núria Serre, ARAUJO, Tania M., REIS, Eduardo J. F. B. et al. **Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da**

**Conquista, Bahia, Brasil.** Cad. Saúde Pública, jan./fev. 2004, vol.20, no.1, p.187-196.

ISSN 0102-311X.

DRUCKER, Peter. **A nova era da Administração.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1970.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro.** 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, Peter. **A profissão do Administrador.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. **Formação de Dirigentes.** 2. ed. Rio de Janeiro, 1971.

FISCHER, Tânia. **A formação do Administrador Brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino.** Rev. Adm. Pub., Rio de Janeiro: 27(4): 11-20, out./dez. 1993.

GIFFORD, Pinchot. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campos, 1994.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMSCI, Antonio. **Os Intelectuais. O Princípio Educativo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

GRAMSCI, Antonio. **Temas de Cultura. Ação Católica. Americanismo e fordismo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GUERREIRO, Bruno et al. **Formação profissional do administrador.** Revista Administração de Empresas, São Paulo vol.02, out/dez. 1982.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo: McGraw- Hill, 1992.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna.** São Paulo: edições Loyola, 1992.

HOUAISS, A.(Ed.). Dicionário Eletrônico Houaiss da língua Portuguesa. São Paulo: editora objetiva, 2001. Produzida por Videolar Multimídia. 1 CD-ROM.

JULIO, Marcelo. **Crise do capital, reestruturação produtiva e qualificação profissional.** In: BATISTA, Roberto Leme, ARAÚJO, Renan (Org.) Desafios do Trabalho. Capital e Luta de Classes no Século XXI. Londrina: Práxis, Maringá: Massoni, 2003.

LIMA, Alexandre et al. **Contribuições da Psicologia Social para o estudo das lesões por esforços repetitivos (LER): Construindo uma agenda para a superação dos efeitos da organização do trabalho na saúde do trabalhador.** PSI – Ver. Psicol. Soc. Instit., Londrina, v.2, n.2, p.149 – 175, dez. 2000.

MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set.2001.

MOTTA, Fernando C. P. **A questão da formação do administrador.** Revista Administração de Empresas, Rio de Janeiro 23(04): 53-55, out/dez. 1983.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves and Fávero, Neide. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2001, vol.9, no.4, p.7-12.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves, FÁVERO, Neide. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2001, vol.9, no.4, p.7-12.

RUBIO, Antonio Lechugo. **Reestruturação por processo: a organização por equipes e o empoderamento do empregado.** Itu: Ottoni, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Bestseller, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson

Learning, 2002.

**TEMPOS modernos.** Direção e produção de Charlie Chaplin. EUA, 1936, VHS 87 min.

TOFLER, Alvin. **A terceira Onda.** 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

TRAGTEMBERG, Maurício. **A teoria Geral da Administração é uma ideologia?**

Revista Administração Empresas, Rio de Janeiro 11(4): 7-21, out/dez. 1980.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia.** 3. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

VASCONCELOS, Anselmo. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposições de algumas variáveis críticas.** São Paulo: REAd – Edição 37 Vol. 10 No.1, jan-fev 2004.

VERGARA, Sylvia., BRANCO, Paulo. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.41, n.2, p. 20-30, Abr./Jun. 2001.

WALLRAFF, Günter. Cabeça de Turco. 2. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1988.