

UNIDADE 3

AS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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

CONHECENDO UMA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

Nesta Unidade, iremos compreender o que são organizações. Você já parou para pensar que a escola é uma organização?

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

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

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

Ao buscarmos a história da vida do homem sobre a Terra, ainda que os registros históricos sejam poucos, podemos afirmar que a **sedentarização*** foi um passo extraordinariamente positivo no sentido de facilitar a sua sobrevivência. Foi no momento em que a espécie humana se tornou sedentária, explorando os recursos disponíveis e criando outros com o propósito de facilitar a sua vida, que começou a sua diferenciação do restante dos animais: os instintos

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

puramente biológicos passaram a dar lugar ao estabelecimento de funções diversas que seriam executadas em sequências mais ou menos ordenadas.

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

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

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

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

Em nossa sociedade moderna, as organizações assumiram uma importância sem precedentes. Na sociedade *Purari*, conforme você viu na Unidade 1, o jovem estava adstrito, de forma simples, aos rituais de sua tribo, ele estava vinculado a praticamente uma



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

organização – sua tribo – e as pessoas com quem se relacionava eram sempre as mesmas, um nome e somente uma função em meio à coletividade. O mesmo, no entanto, não acontece com o jovem universitário norte-americano. Nesse caso, como em toda a nossa sociedade, as vinculações a que cada pessoa está sujeita e as relações que cada um estabelece em sua vida diária são preponderantemente vínculos e relações com outras pessoas que aí estão como prepostos de organizações e, nesses casos, tais pessoas podem mudar a todo instante, conforme a situação em que cada uma esteja. Assim, cada disponibilidade que a vida moderna oferece está, de um modo ou de outro, vinculada a uma organização. Uma organização pode ser aquela que disponibiliza a água, outra o transporte, uma terceira a comunicação, outra ainda o ensino e os conhecimentos necessários, e assim por diante. Quer queira ou não, o homem moderno está vinculado às mais diversas organizações, que chegam até ele sob as mais diversas formas para satisfazer, bem ou mal, todas as necessidades de seu dia a dia.

CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

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

Como você pôde observar, as organizações existem há muito tempo, mas foi somente no século XIX, com o surgimento da Sociologia como ciência, que tal fenômeno começou a ser estudado em suas múltiplas formas e modos de existência. Como já vimos nas Unidades 1 e 2, à medida que os agrupamentos humanos se complexificam, o próprio homem vai criando instrumentos materiais ou imateriais para melhor conviver com o outro e satisfazer suas próprias necessidades. Nesse contexto, foram criadas as **organizações***. A origem da palavra organização já ilustra, por si só, essa instrumentalidade de que o homem se serve para melhor construir soluções frente aos inúmeros problemas que a vida lhe apresenta, individual ou isoladamente, como uma tarefa estrondosa, para não dizer quase impossível.

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

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

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

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

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

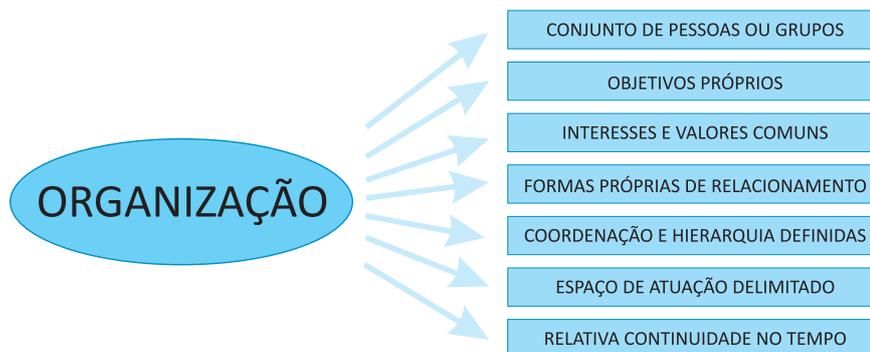


Figura 4: Características das organizações

Fonte: Elaborada pelo autor

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

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

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

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

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

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

FORMALIDADE E INFORMALIDADE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tais qualidades se constituem em vantagens, como:

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

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

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

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

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

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

COMPORTAMENTO SOCIAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

independente” porque na sociedade moderna os papéis desempenhados por um indivíduo tendem a interferir e a influenciar no comportamento desse mesmo indivíduo, quando desempenhando outros papéis aparentemente não conexos. É o caso do operário que, extremamente cuidadoso e altamente qualificado, um dia sofre um acidente de trabalho. Examinando esse acidente à luz da razão, podemos constatar que “sua cabeça” estava em casa, com o filho doente ou com a esposa demitida, ou com algum outro assunto que fosse mais relevante naquele momento. Por isso, não basta ao administrador atual saber apenas que um indivíduo é seu empregado, nem tampouco contentar-se em saber que seu empregado

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

Saiba mais

Rede de papéis

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

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

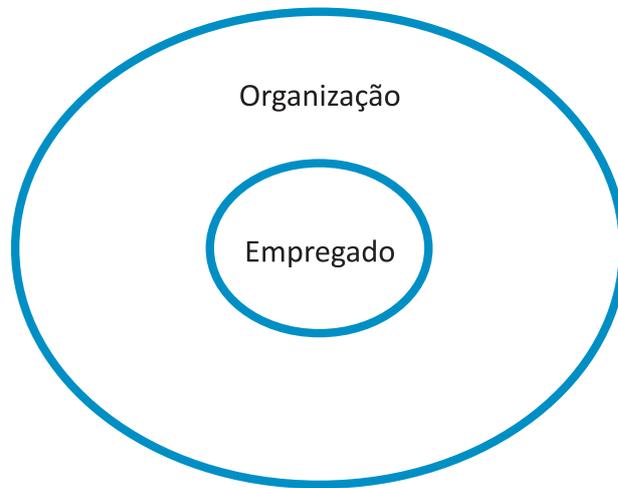


Figura 5: A organização e o empregado em seu “único” papel
Fonte: Elaborada pelo autor



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

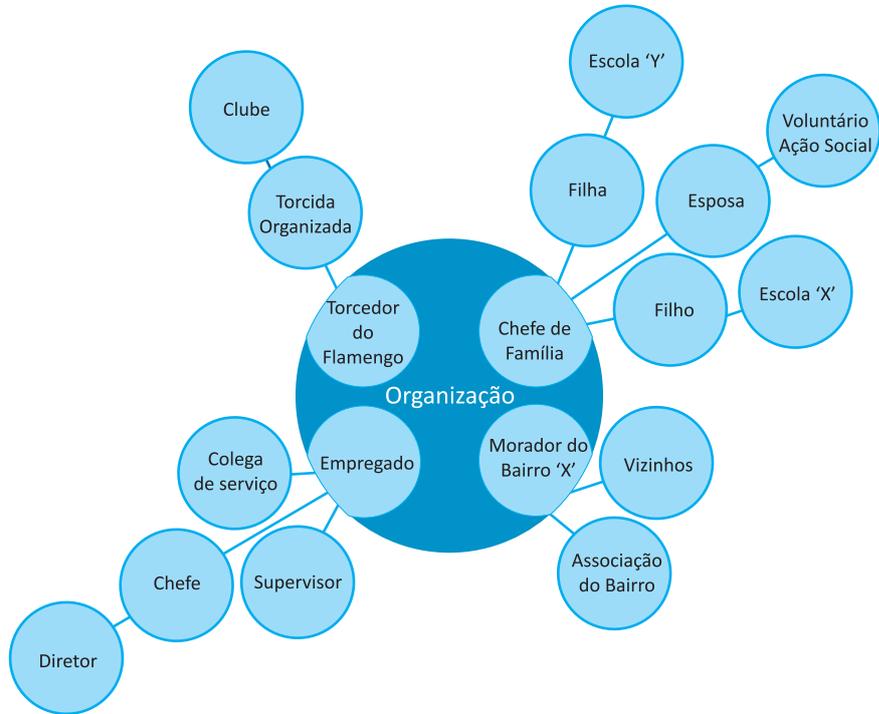


Figura 7: Outros papéis sociais vinculados a outros e todos se interligam

Fonte: Elaborada pelo autor

POSIÇÃO SOCIAL E STATUS

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

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

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

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

Na medida em que um membro do conjunto social desempenha seu papel satisfazendo necessidades, seja de outros membros do conjunto com os quais interage, seja do próprio conjunto social, ele

passa a ocupar uma posição social: um vendedor ocupa uma boa posição social quando satisfaz plenamente as expectativas do comprador; um pai gozará de boa posição social se satisfizer as necessidades do filho e que tais comportamentos (desempenho) estejam de acordo com as expectativas esperadas pelo que o todo social.

Todas as sociedades têm seus papéis relativamente demarcados no que diz respeito aos comportamentos esperados e, de acordo com a importância que se atribui à satisfação das necessidades sentidas, o comportamento esperado será mais ou menos considerado e, conseqüentemente, o indivíduo que desempenha tais papéis, em uma medida maior ou menor, suprimindo tais necessidades, ocupará uma posição social mais ou menos considerada.

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

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

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

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

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

Como consequência lógica desse fenômeno, as pessoas participantes de um conjunto social colocam em prática uma avaliação de desempenho dos papéis sociais: uma forma de reação positiva ou negativa pelo desempenho realizado. Essa reação pode ser **aprovativa ou positiva** porque o desempenho realizado correspondeu às expectativas do comportamento atribuído àquele papel e reprovativa ou negativa, que se externalizam por repulsa, castigos, multa, boicote, salários mais baixos etc., quando tais comportamentos não correspondem às expectativas ou a profissão não representa uma necessidade premente para o todo.

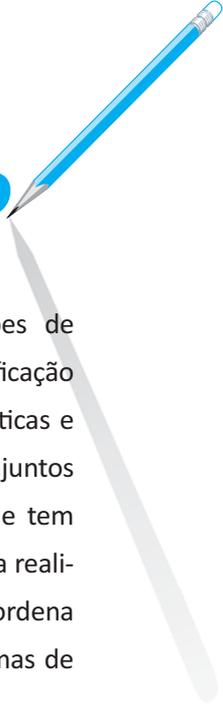
Dentro de uma organização não será diferente, terá mais prestígio e conseqüentemente mais salário quem exerce o papel que melhor responde pelas necessidades da organização, exceção feita a cargos – e a salários – ocupados por força de ligações familiares, nepotismo ou apadrinhamento. Em nossa sociedade, o desempenho dos papéis sociais, além de não ser somente uma resposta às necessidades que o conjunto social possui, é também uma forma de ver, julgar e interpretar a própria realidade, tanto física quanto imaterial. Assim, engenheiros tendem a ver a realidade social sob o ponto de vista de uma dinâmica mecanizada, enquanto os médicos



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

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

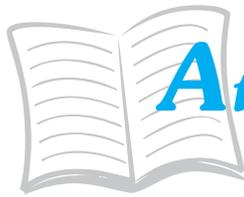
Resumindo



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

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

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



Atividades de aprendizagem

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

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

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

A Globalização dentro de casa

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

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

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

familiares. Irmãos, filhos, sobrinhos, mulheres e toda a grande família seguiam à risca as suas decisões.

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

No início os irmãos ficaram perplexos com a nova orientação, que ia frontalmente de encontro ao que fora determinado pelo pai. Depois, por consenso, chegaram a um acordo. Como em casa quem mandava eram os próprios Pereira, a estrutura de comando permaneceu como era, ou seja: quem continuava a determinar os destinos de tudo era o irmão mais velho. Assim, durante o dia, Antônio dava ordens na empresa e à noite, bem como nos fins de semana, Manoel mandava nos destinos da família. E tudo continuaria bem, não fossem os novos fatos que abalaram o mundo dos Pereira.

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

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

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

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

Afinal, os dois Pereira chegaram a um consenso e tia Alzira recebeu uma mera carta de advertência. Mas a velha, de temperamento difícil, rasgou o documento em pedacinhos na frente dos sobrinhos, jogou-os no lixo e cuspiu em cima. Os irmãos, até pelas lembranças de terríveis surras aplicadas pela tia nos dois quando crianças, fingiram não ver.

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

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

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

Na empresa, Antônio resolveu responder à altura. Numa reunião de diretoria, chamou a atenção do irmão por chegar atrasado, situação que obrigava ao congelamento do próximo aumento salarial de Manoel. Humilhado, em resposta, o irmão mais velho cancelou a festa de aniversário que a família estava preparando

para comemorar os 40 anos do irmão caçula. Aí o irmão mais novo rejeitou a viagem de negócios de Manoel ao exterior (e para a qual até a mulher de Manoel já estava aprendendo algumas palavrinhas em inglês...), alegando corte de despesas.

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

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

Agora, responda as questões a seguir:

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