

UNIDADE 4

CONTEXTO SOCIAL, ADMINISTRAÇÃO E CULTURA DE ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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

CULTURA E ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

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

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

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

Vamos entrar nesse ambiente social e, após descrevermos seu funcionamento, focaremos os conhecimentos sobre as organizações, pois este será o objeto de nossos estudos daqui para frente. A razão de tal proposta está no fato de que as organizações, assim como os grupos constituídos nas mais diferentes formas de interação social, tendem a retratar, de um modo ou de outro, a mesma sociedade na qual estão inseridos. Em outras palavras, organizações retratam com precisão, ora maior ora menor, as formas estáticas e dinâmicas do conjunto social e de seus membros. Assim, daremos partida para conhecer:

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

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

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

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

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

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

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

Atualmente, esse é um dos temas mais evidentes frente ao processo de globalização que vivem as organizações: fusões e aquisições, novas implantações, **joint ventures***, incorporações; e levam em conta os complexos culturais dos países onde ocorrem tais fatos, no sentido de adequar a eficácia organizacional existente na origem com aquela que está presente nos locais onde a organização vai atuar. Espaço, tempo, tecnologia, valores, história e tradições, distância entre cultura real e cultura ideal, e uma quantidade inumerável de fatores não econômicos motivam e mobilizam cada vez mais os passos da globalização.

Nas organizações – sejam elas grandes, envolvendo milhares de membros, sejam elas pequenas, com número reduzido de participantes –, são formados ainda padrões de relacionamentos, uma vez que seus membros, ora com mais intensidade, ora com menos:

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

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

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

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

De todos os precedentes, podemos concluir:

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

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

A esse complexo constituído de ideias e de outras abstrações, como objetivos, metas, valores, tecnologia, relações etc., presentes nos organizações públicas e privadas, é dado o nome de **conjunto ideológico***. Ao construí-lo e analisá-lo, pesquisadores perceberam que ele, ora com mais intensidade, ora com menos, atua sobre toda a organização como se fosse a sua própria “alma” e se expressa como uma bússola a orientar e a conduzir toda a organização para uma determinada direção, em busca da satisfação de seus membros por meio de bons resultados na sociedade em que está inserida ou para a qual destina seus produtos.

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

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

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

***Conjunto ideológico**

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

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

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

CONTEXTO SOCIAL

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

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

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

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

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

OBJETIVO

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

Veremos isso um pouco mais adiante.



VALORES

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

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

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

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

TECNOLOGIA

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

Assim, tecnologia designa concomitantemente:

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

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

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

Quando uma tecnologia realmente produz os resultados esperados, pode causar uma alteração dos modos e das formas pelas quais os membros de um contexto social passarão a buscar suprimentos para suas necessidades.

Furacões, tempestades, expressões diversas das forças da natureza, até uns 50 anos atrás, eram fenômenos naturais aceitos a contragosto pela sociedade dos homens e muitas vezes atribuídos à ira divina. A partir do momento em que a ciência, munida de uma instrumentação tecnológica (meios) mais apurada, passou a conhecer fenômenos naturais com mais propriedade, a identificá-los em suas causas, a prever e a anunciar sua “conduta”, as relações nessa mesma sociedade dos homens passaram a apresentar mudanças, algumas significativas, outras nem tanto.

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

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

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

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

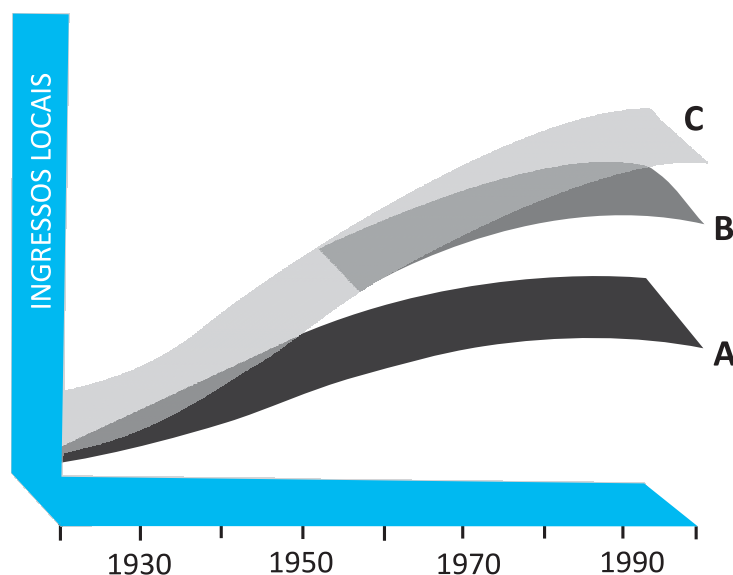


Figura 8: Evolução da participação das tecnologias na formação do Produto Interno Bruto (PIB) dos países da OCDE

Fonte: Adaptada de Salat (1984)

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

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

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

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

ESTRUTURAS DE RELACIONAMENTO

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

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

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

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

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

*Estrutura de relações

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

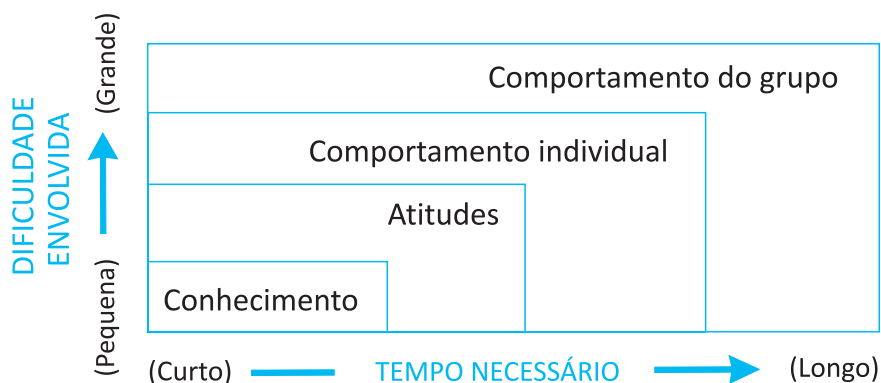


Figura 9: Tempo e grau de dificuldade para mudanças
 Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 3)

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

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

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

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

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

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

Uma frase do filósofo do Império Romano, Lúcio Aneu Sêneca, diz “Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde quer ir”. Logo, em qualquer organização, se não existir clareza do que se pretende, certamente os valores se confundem, as tecnologias não produzem os resultados esperados, as relações que se estabelecem entre os membros da organização deixarão a desejar do ponto de vista da satisfação e os resultados finais obtidos não serão os melhores.

Quando essas etapas são sistematizadas para intervenção, criamos um modelo de análise do **contexto social**, e isso nos permite verificar que tais etapas estão intimamente conectadas umas as outras de tal modo que a intervenção, para produzir os resultados esperados, deverá ser feita do centro para a periferia, sob pena de caracterizar-se como falaz e incompleta. Observe a Figura 10 que ilustra o processo.

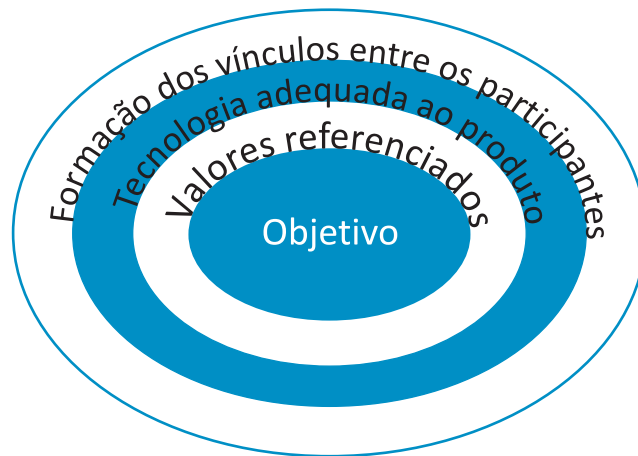


Figura 10: Modelo de análise do contexto social

Fonte: Elaborada pelo autor

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

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

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

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

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

Portanto, analisar um contexto social para melhor compreendê-lo e nele intervir, significa discernir cada um dos aspectos de sua composição e estabelecer as relações que cada um desses aspectos, tanto isoladamente quanto em conjunto, mantém com as variáveis que o rodeiam e que nele interferem, ora positiva, ora negativamente.

À semelhança das pessoas que estão inseridas em um contexto social, também as organizações se constituem em objeto de estudos. Compreender a organização para nela intervir requer o uso dos mesmos instrumentos de análise listados anteriormente: a organização como produto da mente humana tende a ser e a manifestar-se da mesma forma que as pessoas que nela trabalham.

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

critérios construídos para compreender as pessoas que fazem parte da sociedade:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

***Estratégia** – termo derivado do grego *strateghía*, se referia à ciência/experiência acumulada pelo chefe militar *strategós* de maior patente e que era o responsável por definir os meios de alcançar o objetivo da guerra por meio das armas disponíveis a ser(em) utilizada(s) na(s) batalha(s). Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Alfred Chandler (1918–2007), professor de Administração e de História Econômica em Harvard, a partir de suas investigações históricas, concluiu em seu livro *Estratégia e estrutura*, publicado em 1962, que não existe uma fórmula única de construir uma organização. A partir de uma análise histórica das grandes corporações americanas, Chandler (1962 *apud* FERREIRA, 1996) conduziu suas investigações no sentido de buscar a relação estreita entre estratégia empresarial e estrutura organizacional e verificou que a estrutura foi continuamente modificada, ajustada e adequada à estratégia, sendo até possível definir, sob o ponto de vista da estrutura, um processo evolutivo pelo qual passam as grandes corporações. Uma de suas conclusões é de que a estratégia de uma linha de produtos e/ou serviços está normalmente associada a estruturas simples; posteriormente, com um planejamento estratégico de diversificação de produtos/serviços ou de novas exigências do mercado, os administradores tiveram de repensar e de criar espaços para estruturas mais elaboradas e com alto grau de formalização.

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

O esclarecimento dessas noções de estratégia e de estrutura vem proporcionando cada vez mais especificidade às organizações. Dele emergiram dimensões antes pouco significativas como inovação, custos, diferenciação de produto, imitação, *design*, garantias, qualidade etc.

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



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

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

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

Nas organizações que buscam eficiência, a estrutura das relações que se estabelece entre os membros é uma função da estratégia de mercado ou de prestação de serviços que se quer atingir naquele contexto social. Dessa maneira, a análise do contexto inclui necessariamente examinar a organização sob a ótica dos elementos que a cercam e que lhe servem de moldura como a um quadro.

A Figura 11 ilustra a moldura a que uma organização está circunscrita: objetivo(s), valor(es), tecnologia, estrutura de relações, tempo, espaço, disponibilidade de recursos e massa crítica.



Figura 11: Enquadramento da organização no contexto social

Fonte: Elaborada pelo autor

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

Complementando...

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

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

Resumindo



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

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



Atividades de aprendizagem

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

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