

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
VANESSA BRULON SOARES

TEORIAS ORGANIZACIONAIS:

*Uma análise crítica do mundo do trabalho*

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, 2009.

Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm, D. Sc.

SOARES, Vanessa Brulon.

Teorias organizacionais: uma análise crítica do mundo do trabalho.  
– Rio de Janeiro: [s.n], 2009.

f. 89

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração, 2009.

Bibliografia: f.89

1. Teorias organizacionais; Trabalhadores; Trabalho.

I. Título.

CDD

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
VANESSA BRULON SOARES

TEORIAS ORGANIZACIONAIS:

Uma análise crítica do mundo do trabalho

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, 2009.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ Nota: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - RJ

---

Prof. Dr. José Luis Felício Carvalho  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - RJ

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por conceder mais esta realização em minha vida.

A meus pais, pelo eterno incentivo e por desempenharem um papel fundamental para que eu chegasse até aqui.

A meu irmão, por me inspirar e me servir de um modelo a ser seguido.

A meu namorado, por toda paciência e apoio.

A meus professores e a meus amigos de curso, por contribuírem grandemente para a minha aprendizagem, ao longo deste percurso.

Finalmente, a meu orientador Ricardo Henry Dias Rohm pela dedicação e amizade.

“Nosso trabalho amanha o solo, nosso estrume o fertiliza, e, no entanto, nenhum de nós possui mais que a própria pele. As vacas, que aqui vejo à minha frente, quantos litros de leite terão produzido neste ano? E que aconteceu a esse leite, que poderia estar alimentando robustos bezerrinhos? Desceu pela garganta de nossos inimigos.”

(George Orwell – A revolução dos bichos)

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar os impactos e as conseqüências que as teorias organizacionais trazem para os trabalhadores e para as relações de trabalho. Para tal, foram trabalhadas a escola clássica de administração, a teoria da burocracia, a escola de relações humanas e a teoria comportamental, a teoria de sistemas, a teoria contingencial e o modelo japonês em administração, bem como as implicações que tais abordagens trazem para o mundo do trabalho, pensando as conseqüências para os trabalhadores e para as relações de trabalho e a relação com o desenvolvimento da área de recursos humanos. Para atingir o referido objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através de leitura e análise da literatura especializada. As informações obtidas a partir da literatura referente às teorias organizacionais foram analisadas, bem como as informações referentes às mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Estes dados foram comparados, estabelecendo-se relações entre eles. A partir disso, pode-se concluir que as teorias pesquisadas sofrem inúmeras críticas no que diz respeito às conseqüências que trazem para os trabalhadores e para as relações de trabalho. Uma crítica que permeia todas as teorias diz respeito a idéia de que tais abordagens são ideológicas, não se restringindo aos limites da produção e que as teorias organizacionais se baseiam em uma lógica de racionalidade instrumental, guiando-se pelo cálculo utilitário de conseqüências. Sendo assim, as barreiras para a melhoria das condições humanas só serão completamente transpostas quando a racionalidade substantiva, que se baseia em critérios éticos, ganhar espaço na sociedade.

## **ABSTRACT**

The primary objective of the present research is to identify the impacts and the consequences that organization's theories bring to employees and to work relationships. Therefore, classical business school, bureaucracy theory, human relationship school and behavior theory, system theory, contingencies theory and Japanese business model were researched, and also their implications to the world of work, thinking of the consequences to employees and to work relationship and their relation with the development of human resource area. To achieve this goal, a bibliographic research was developed, from the reading of specialized literature. Information about organization's theories and information about the changes in world of work were analyzed. This information was compared and relationships between them were established. From that, one can conclude that the theories researched were much criticized about consequences that they bring to workers and to work relationships. One critic that is common among this theories is the idea that these approaches are not restricted to the boundaries of production and also that organization's theory are based on a logic of a instrumental rationality, being guided by utilitarian calculation of consequences. Therefore, the obstacles to improvements in human conditions will only be completed transport when substantive rationality, which is based in ethical criterions, gain a space in society.

# SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO .....	9
2.	A ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO .....	12
2.1.	FUNDAMENTOS DA ESCOLA CLÁSSICA.....	12
2.1.1.	<i>Taylorismo</i> .....	13
2.1.2.	<i>Ford</i> .....	17
2.1.3.	<i>Fayol</i> .....	17
2.2.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	19
3.	BUROCRACIA .....	33
3.1.	FUNDAMENTOS DA BUROCRACIA .....	33
3.2.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	36
4.	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E TEORIAS COMPORTAMENTAIS 41	
4.1.	FUNDAMENTOS DA ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS .....	41
4.2.	FUNDAMENTOS DA TEORIA COMPORTAMENTAL.....	45
4.3.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	47
5.	TEORIA DOS SISTEMAS .....	54
5.1.	FUNDAMENTOS DA TEORIA DE SISTEMAS .....	54
5.2.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	57
6.	TEORIA CONTINGENCIAL.....	60
6.1.	FUNDAMENTOS DA TEORIA CONTINGENCIAL.....	60
6.2.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	63
7.	MODELO JAPONÊS EM ADMINISTRAÇÃO .....	65
7.1.	FUNDAMENTOS DO MODELO JAPONÊS .....	65
7.2.	IMPLICAÇÕES PARA O MUNDO DO TRABALHO.....	68
8.	CONCLUSÃO.....	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85



## 1. APRESENTAÇÃO

Em seu livro “Administração, poder e ideologia”, Maurício Tragtenberg (2005) apresenta relatos sobre as condições de trabalho da década de 70, no Brasil, bem como em outros países da América Latina. A partir de seus relatos ficam claras as péssimas condições de trabalho dos operários da época, que, como ressaltava um dos noticiários apresentados pelo autor, recebiam um tratamento pior do que as máquinas. Conseqüentes problemas para a saúde do trabalhador também foram demonstrados, como o caso de altos índices de problemas psiquiátricos entre motoristas de ônibus na Argentina, ou a reduzida expectativa de vida dos índios da Bolívia, que trabalhavam em minas.

Relatos como estes ainda se mostram presentes no início do século XXI. Ao longo do ano de 2009, pôde-se acompanhar, através de noticiários de jornal, o caso da empresa de telefonia francesa, France Télécom, que presenciou sucessivos casos de suicídio em um curto período - 24 casos em 18 meses. O caso, que se tornou famoso na França, levou a uma intervenção do governo francês e disparou discussões a respeito das relações de trabalho, atingindo seu ápice com a renúncia do vice-diretor-executivo da referida empresa (O Globo, 2009a, 2009b).

As organizações sofreram grandes mudanças ao longo do tempo. O mundo do trabalho é marcado por vastas transformações, que derivam tanto de aspectos técnicos, como o constante desenvolvimento tecnológico, quanto de aspectos comportamentais, ou de mudanças no próprio olhar que recai sobre as organizações. Porém, mesmo diante destas mudanças, os impactos negativos que as organizações trazem para os trabalhadores podem sempre ser observados, seja de uma forma mais sutil ou de uma forma óbvia, como demonstram os relatos acima.

O desenvolvimento de teorias organizacionais gera influência direta no funcionamento das organizações. As várias formas de pensar a organização, a ênfase em sua estrutura ou no ambiente externo, a visão mais mecanicista ou mais humanista, trazem implicações diretas para as relações de trabalho.

Da mesma forma, a área de recursos humanos surge e se desenvolve acompanhando essas mudanças sofridas pelas organizações. Cada nova teoria traz uma nova forma de olhar o trabalhador, levando a novas práticas de gestão de pessoas.

Neste sentido, o presente trabalho se propõe a fazer uma revisão da literatura especializada para responder à seguinte questão: que implicações o desenvolvimento das teorias organizacionais traz para o mundo do trabalho?

Desta forma, o objetivo deste trabalho é identificar os impactos e as consequências que as teorias organizacionais trazem para os trabalhadores e para as relações de trabalho.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Caracterizar as principais teorias organizacionais;
- Identificar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho;
- Relacionar as teorias organizacionais com estas mudanças e suas consequências para os trabalhadores.

Para o alcance de tal objetivo, o presente trabalho irá abordar as principais teorias organizacionais, levantando suas principais características e enfatizando a visão que cada uma delas tem do ser humano. Além disso, serão levantadas as principais mudanças sofridas no mundo do trabalho e na área de recursos humanos, bem como as implicações que estas trouxeram para os trabalhadores e para as relações de trabalho.

Sendo assim, o presente estudo se caracteriza como de natureza qualitativa e caráter descritivo, pois se propõe a descrever as teorias organizacionais, bem como as transformações sofridas no mundo do trabalho, estabelecendo relação entre elas (GIL, 1996). Para tal, será utilizada a pesquisa bibliográfica, através de leitura e análise da literatura especializada.

As informações obtidas a partir da literatura referente às teorias organizacionais serão analisadas, bem como as informações referentes às mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Estes dados serão comparados, estabelecendo-se relações entre eles.

Desta forma, a relevância deste estudo se dá por trazer uma maior compreensão das práticas de recursos humanos, bem como do comportamento humano dentro das organizações. Além disso, ao abordar o enfoque dado por cada teoria organizacional ao trabalhador, o presente trabalho possibilita pensar as consequências, positivas e negativas, que cada abordagem traz para as relações de trabalho, desenvolvendo um olhar crítico, que gera benefícios para a prática nas organizações.

Entretanto, este trabalho apresenta como limitação o fato de se restringir a uma pesquisa bibliográfica, sem que se observe na prática a confirmação de suas conclusões. Sendo assim, deve-se ter cautela na generalização de seus resultados.

## **2. A ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO**

### **2.1. Fundamentos da Escola Clássica**

As estruturas e funções das organizações nas últimas duas décadas sofreram alterações, passando de organizações burocráticas, estáveis, com funções especializadas, para organizações que sofrem constantes mudanças, requerendo flexibilidade, inovação, habilidade para trabalho em equipe e para o desempenho de suas funções (PALHARINI, 2007). Da mesma forma, as atividades de recursos humanos foram se alterando e se especializando, e os impactos sobre os trabalhadores e as relações de trabalho acompanharam estas mudanças.

Algumas das práticas voltadas para o fator humano sempre existiram, mesmo que de forma intuitiva ou assistemática. A seleção dos trabalhadores para o exercício de determinado cargo, por exemplo, estava presente na escolha de seus aprendizes pelos artesãos, na alocação de escravos em diferentes funções, entre outros (PALHARINI, 2007).

Com a expansão da Revolução industrial na América, fato ocorrido no início do século XX, as organizações sofreram mudanças importantes, constituindo um grande avanço para a administração. Houve um aumento do número de trabalhadores nas fábricas, com a conseqüente concentração da população em centros urbanos. Assim, como as operações começaram a acontecer em uma escala muito maior, foi necessário o desenvolvimento de novos métodos de administração (MAXIMIANO, 2006).

É dentro deste contexto que surge a primeira teoria organizacional. Os pioneiros da teoria da administração tinham idéias semelhantes e ficaram conhecidos como fundadores da Escola Clássica, que passou a ser usado como sinônimo de Mo-

vimento da Administração Científica. Motta (2003, p. 6) sintetiza as idéias destes pioneiros afirmando que, para estes teóricos, “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho.”.

Segundo Maximiliano (2006), os participantes deste movimento tinham como objetivo desenvolver princípios e técnicas de eficiência, para que pudessem resolver os problemas que as organizações industriais estavam enfrentando naquele momento.

### *2.1.1. Taylorismo*

Um dos grandes responsáveis por estas mudanças foi Frederick Winslow Taylor, que é um nome de grande destaque dentro do movimento da administração científica. Para Motta (2003), Taylor deve ser considerado o primeiro teórico da administração e toda a teoria das organizações fundamenta-se ou dialoga com seu trabalho. Segundo o autor, a atenção de Taylor se voltava muito mais para a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que para a racionalização da organização do trabalho.

Taylor (1982) desenvolve sua teoria partindo da idéia de que o principal objetivo da administração é dar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado, ao mesmo tempo.

Dentre os problemas que foram foco de estudo de Taylor, ele considerava que havia uma má administração, que os funcionários eram preguiçosos, além de as relações entre trabalhadores e gerentes serem de má qualidade. Para Taylor, também não era muito clara a divisão de responsabilidades com o trabalhador, havia uma ausência de incentivos que pudessem melhorar o desempenho, a partir de um

sistema de remuneração considerado inadequado e muitos trabalhadores realizavam tarefas para as quais não tinham aptidão. Assim, Taylor procurava maneiras de resolver estes problemas, o que levou ao desenvolvimento da administração científica (MAXIMINIANO, 2006).

Segundo Maximiniano (2006), para a resolução destes problemas passa-se a se preocupar com o aprimoramento dos métodos de trabalho. Sendo assim, a partir de seus princípios, a principal mudança proposta por Taylor foi a criação de um departamento de planejamento, ao qual ficaria reservado todo o trabalho intelectual necessário para que se fizessem aprimoramentos no chão-de-fábrica, tornando este trabalho mais eficiente. Devido à separação entre trabalho manual e intelectual, é reduzida a necessidade de trabalhadores que atuem diretamente na produção. Quando a produtividade aumenta, essa redução é ainda maior. Esta separação traz outras conseqüências, como o fato de trabalhos manuais e intelectuais serem realizados em locais diferentes (o escritório e a oficina) e de serem realizados por grupos sociais diferentes, sendo a concepção muito anterior à execução (MOTTA, 2003).

Como maneira de botar em prática os princípios da administração científica, Taylor propõe o uso de mecanismos como os estudos de movimentos e tempos, a padronização de ferramentas, instrumentos e movimentos e um sistema de pagamento de acordo com o desempenho. Taylor foi, assim, o primeiro autor a sistematizar um modelo de administração, que para ele era uma revolução (MAXIMINIANO, 2006).

Motta e Vasconcelos (2008) complementam que o foco desta escola é interno e estrutural. Sendo assim, para os teóricos da administração científica,

(...) a partir do momento em que a organização tem estruturas adequadas que funcionam bem e otimizam a produção, todos os outros problemas se resolvem, incluindo aqueles relacionados ao comportamento humano e à

competição com outras organizações. (MOTTA E VASCONCELOS, 2008, p. 23).

Porém, além do desenvolvimento de novos métodos, Taylor (1982) defende que a administração científica também envolve uma completa transformação na atitude mental dos trabalhadores no que diz respeito ao trabalho e ao patrão. Mas o autor reconhece que esta mudança é lenta, e que para ser conseguida é preciso que se convença o trabalhador de que ele terá vantagens ao cooperar espontaneamente.

Motta e Vasconcelos (2008) ainda acrescentam que o movimento da administração científica tem uma visão simplificada do ser humano, considerando que o homem é um ser eminentemente racional, e que sempre escolhe a melhor alternativa, maximizando seus resultados. Assim, o homem era visto como um ser simples e previsível, o que levava à idéia de que “Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade.” (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 25). Desta forma, o comportamento não era um problema em si para os autores da administração clássica. Os comportamentos percebidos como inadequados eram considerados decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas em sua implementação. As causas dos erros estavam na estrutura organizacional e não nos trabalhadores.

Pensava-se, assim, a partir do conceito de *homo economicus*, que considera o ser humano como um ser previsível, e por isso fácil de controlar, totalmente racional e que precisa receber incentivos monetários para melhorar o seu desempenho (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

É seguindo este pensamento que Taylor propõe que se use um sistema de incentivos monetários, pagando mais a quem produz mais, na crença de que assim

se terá maior produção, maiores lucros e salários. Assim, o trabalhador alcança o seu potencial produtivo com o desejo de aumentar seu salário. (MOTTA, 2003)

Ainda diante desta visão de natureza humana, Taylor considera que é um papel do administrador fazer com que os trabalhadores realizem o maior esforço de que forem capazes. Para Taylor isso é possível na medida em que existe uma única maneira certa de se realizar um trabalho, que se for adotada leva à máxima eficiência. Para descobri-la é preciso que se faça um estudo do trabalho e dos movimentos necessários para a execução das tarefas, simplificando ao máximo cada movimento. A maneira mais rápida e simples deve ser descoberta (Motta, 2003). Nas palavras do próprio Taylor (1982, p. 97):

Sob a administração científica, por outro lado, torna-se dever e também satisfação dos que dirigem não só conhecer as leis para substituir os processos empíricos, mas também ensinar a todos os operários, sob suas ordens, os métodos mais rápidos de executar o trabalho.

É dentro deste contexto que a figura do supervisor se torna tão importante na teoria de Taylor. Para garantir que as tarefas fossem executadas a partir destes métodos mais rápidos pré-determinados, Taylor sugere o uso do supervisor, que acompanha cada etapa da produção, certificando-se da correta execução da tarefa.

Motta (2003) acrescenta que, por não exigir mão-de-obra qualificada, o taylorismo possibilita que a empresa obtenha altos lucros, pagando baixos salários. Para Taylor não havia antagonismo entre capital e trabalho, já que, em sua visão, o sucesso da empresa é o sucesso do trabalhador. Para Taylor, não há lugar para tensões.



### *2.1.2. Ford*

Importante teórico da escola clássica, Henry Ford tem até hoje associada ao seu nome a linha de montagem, um dos inúmeros avanços por ele criados. Ford deu grande destaque aos princípios da produção em massa: peças padronizadas e trabalhador especializado. A partir destes princípios, a produção é realizada com uma divisão do trabalho e cada trabalhador é especializado em uma etapa do processo produtivo. Assim, na produção em massa, as qualificações do trabalhador consideradas relevantes para o trabalho limitam-se ao conhecimento necessário para a realização de uma tarefa. (MAXIMINIANO, 2006). Além disso, Ford reduz o dia de trabalho a oito horas e eleva os salários, mas por outro lado intensifica o ritmo de trabalho, aumentando muito a produtividade (GURGEL, 2003).

Gurgel (2003) defende que o modelo Fordista não se resume à linha de montagem, já que, para o autor, o modelo ultrapassa os limites da produção e da distribuição, exercendo grande influência no modo de vida americano.

Como este modelo trazia grandes vantagens competitivas, a Ford se tornou a primeira indústria automobilística mundial. A atividade industrial passou a se expandir em todo o mundo, e teve como grande responsável a administração científica e a aceitação de seus princípios (MAXIMINIANO, 2006).

### *2.1.3. Fayol*

Maximiniano (2006) cita, ainda, o importante papel desempenhado por Fayol. Ele fez parte da escola clássica da administração, e pode ser considerado o principal integrante do enfoque funcional de administração, que pensava o processo administrativo, bem como o papel do gerente, em termos de funções. Segundo Motta (2003), o trabalho de Fayol deve ser visto como complementar ao de Taylor. Diferen-

temente de Taylor, Fayol se volta para a racionalização da estrutura administrativa, desenvolvendo uma análise lógico-dedutiva da administração.

Fayol defendia que a administração é uma função distinta das demais funções da empresa, como as funções de produção, finanças, distribuição, etc, tendo uma visão mais ampla da administração, considerada por ele como a mais importante função da empresa (MOTTA e VASCONCELOS, 2008). Uma de suas idéias mais conhecidas é a divisão da administração em cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (MAXIMINIANO, 2006).

Sendo assim, Fayol foi o primeiro a reconhecer que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. Isto acarreta que o trabalho do administrador deve ser identificado e ser separado dos demais trabalhos operacionais. O dirigente que não consegue fazer esta separação, acaba se envolvendo com as atividades operacionais e dando pouca atenção ao seu papel de administrar a empresa como um todo (MAXIMINIANO, 2006).

Tragtenberg (2006) adiciona que a preocupação de Fayol recai sobre a direção da empresa, mais especificamente sobre suas funções e operações. O autor explica que, em Fayol, “A empresa é vista como um conjunto de funções; técnicas comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.” (TRAGTENBERG, 2006, p. 96).

Motta (2003, p. 75) sintetiza as idéias de Fayol, ao afirmar que:

Fayol é um homem das funções e operações. A empresa não é mais do que um conjunto de funções financeiras, comerciais, técnicas etc., numa antecipação de uma linguagem que ainda é dominante. Para ele a concentração de poder na cúpula, a centralização de decisão, a ordem, a disciplina, a hierarquia e a unidade de comando são fundamentais.

## 2.2. Implicações para o mundo do trabalho

Apesar do sucesso que os teóricos da escola clássica obtiveram em sua época, os princípios por eles defendidos sofreram inúmeras críticas. Importantes autores apontam graves prejuízos trazidos aos trabalhadores.

Marx (1998) vê o trabalho como um processo entre o homem e a natureza, e defende que através do trabalho o homem transforma a natureza e a si mesmo. Para Marx (1998), através do trabalho o homem se apropria da matéria natural, que se torna útil para a sua vida. Na visão do autor, o trabalho pertence exclusivamente ao homem, mas isso se perde quando ele vende a sua força de trabalho. Pagès *et al* (2008) ainda acrescentam que antigamente, o indivíduo tinha uma relação concreta com a matéria, e “possuía” a sua profissão. Com o método de produção proposto pela Escola Clássica, o trabalhador perde ainda mais o domínio do seu trabalho, através da rigidez da organização, prescrição da tarefa e da supervisão severa. Tragenberg (2006, p. 241) vai além ao afirmar que “o operário *não* utiliza os meios de produção. São estes que o utilizam.”

Ao analisar a obra de Adam Smith, Senett (2002) observa um reconhecimento de que a divisão de tarefas leva o trabalhador ao tédio, e que a rotina pode fazer muito mal ao trabalhador, sendo autodestrutiva. E afirma:

É no fordismo que mais dramaticamente podemos documentar a apreensão que Smith sentia quanto ao capitalismo industrial que acabava de surgir em fins do século dezoito, sobretudo no lugar do qual o fordismo recebeu o nome. (SENETT, 2002, p. 44).

A partir desta visão, Ford não tinha uma grande preocupação com a qualidade de vida de trabalho, por considerar que o salário por ele pago já era uma boa recompensa pelo tédio dos trabalhadores. Ainda assim, Ford era considerado um pa-

trão humano por oferecer bons salários aos trabalhadores e incluí-los em um plano de participação nos lucros (SENETT, 2002).

Saraiva e Provinciali (2002) apresentam como uma das conseqüências mais claras que a Escola Clássica traz para os trabalhadores o aumento do desgaste físico e psicológico, para que fosse possível alcançar os altos níveis de produção impostos.

Antunes (2003) afirma que este padrão produtivo requer uma forma de trabalho que é parcelar e fragmentado, através da decomposição da tarefa. Ele fala em uma “desantropomorfização do trabalho” e defende que o trabalhador vira apenas um apêndice da máquina, o que possibilita o aumento da extração do sobretrabalho.

Dejours (1994), ao explicitar sua teoria da psicopatologia do trabalho, explica que o trabalhador possui uma carga psíquica de trabalho, constituída de elementos afetivos e relacionais, que precisa ser descarregada. Quando esta energia não pode ser liberada pelas vias mental ou motora, ela é liberada pela via do sistema nervoso autônomo do trabalhador, afetando suas funções somáticas. Sendo assim, para o referido autor, deve-se investigar se a tarefa que afeta um trabalhador lhe possibilita a canalização apropriada de sua energia psíquica. Ele afirma ainda que o prazer do trabalhador vem da liberação desta energia psíquica autorizada pela tarefa. Caso isso não ocorra, o trabalho gera a fadiga. É a partir desta idéia que Dejours (2004) critica essa fragmentação de tarefas, que impede a liberação da energia psíquica. Não podendo ser descarregada no trabalho, esta energia recua para o corpo, gerando um sofrimento.

Outra importante crítica sofrida pela Escola Clássica diz respeito à idéia implícita de que o trabalhador funciona como uma máquina. Neste sentido, Weil (1993, *apud* TACHIZAWA *et al*, p. 246, 2006) afirma que os trabalhadores resistem cada

vez mais à idéia de serem tratados como peça de uma máquina. Relutando em se manterem alienados, eles questionam por que e para quem trabalham.

Indo ao encontro de Weil, Moscovici (1993, *apud* TACHIZAWA *et al*, p. 246, 2006) aponta que neste tipo de produção o trabalhador não mais tem acesso ao produto final, perdendo a alegria que tinha o artesão, que podia se orgulhar do que produziu.

Sendo assim, Byham e Cox (1992, *apud* TACHIZAWA *et al*, p. 246, 2006) defendem que este sistema produtivo e a rotina a ele inerente são inadequados, por levarem a uma desmotivação dos trabalhadores.

Dejours (1994) defende que o organismo do trabalhador não deve ser visto como um “motor humano” e que a história pessoal deste trabalhador, que lhe dá características pessoais, deve ser levada em conta, já que faz com que o trabalhador tenha vias preferenciais de descarga de sua energia psíquica.

Diante desta visão do homem como máquina, autores como Motta (2003) e Bourdieu (2007) falam na desumanização do trabalho, que se torna monótono e rotineiro. Este último afirma que as condições desumanas de trabalho reduzem o trabalhador ao seu posto de trabalho. E ainda acrescenta:

(...) a experiência profissional, na qual o trabalhador só espera do seu trabalho (e do seu meio de trabalho) o salário, é vivida como mutilada, patológica e insustentável porque é desumana. (BOURDIEU, P. 97).

Neste sentido, em seu livro “O poder das organizações”, Pagès *et al* (2008) relatam uma entrevista realizada em sua pesquisa, na qual um funcionário da empresa investigada fala diretamente de sua visão do trabalhador como uma máquina, como um instrumento a ser utilizado pela empresa. A partir disso, os autores defendem que o trabalhador é despersonalizado, e demonstram o poder ideológico das

organizações e como os valores capitalistas das empresas são interiorizados por seus funcionários.

Defendendo-se da crítica de que seu sistema não permite que o trabalhador pense, tratando-o como um “boneco”, Taylor (1982, p. 115) afirma:

Se fosse possível ao trabalhador aperfeiçoar-se, tornando-se hábil e capaz, sem ensinamentos e auxílio de leis formuladas a respeito de seu trabalho, então, poder-se-ia concluir também que o menino no colégio aprenderia melhor matemática, física, química, latim, grego, etc., sem auxílio algum e por si mesmo. A única diferença nos dois casos é que os estudantes vão aos professores, enquanto, pela própria natureza do trabalho dos mecânicos, sob a administração científica, os instrutores devem ir ao encontro daqueles.

Porém, por trás desta visão do homem como uma máquina está a idéia de natureza humana da Escola Clássica: a visão do *homo economicus*. Guerreiro Ramos (1989, p. 93) afirma que “Taylor, o fundador da administração científica, aceita o conjunto de exigências psicológicas do sistema de mercado como algo equivalente à natureza humana.”. O autor defende que a Escola Clássica parte do pressuposto de que são características puramente econômicas, como cálculo ou interesse de ganho, que qualificam a natureza humana. Para o autor, Taylor faz uma expansão exagerada dessa lógica. E ainda completa:

Para ele, cada ato da vida humana deveria ser focalizado do ponto de vista da administração científica. Parece não ter interesse no papel da interação social primária (simbólica), um campo de associação que nada tem a ver com possibilidade de cálculo e maximização.(GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 137).

Uma das principais propostas inovadoras da escola, a separação entre planejamento e execução, também traz conseqüências negativas para os trabalhadores. A este respeito, Motta (2003, p. 64) afirma que há uma separação na grande empresa entre os que pensam (administram) e os que executam (são administrados). Assim, o autor realiza críticas contundentes a esta idéia, afirmando que:

Na realidade, o taylorismo tem por função essencial passar, para a direção capitalista do processo de trabalho, os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos, que, de fato, até então, eram monopolizados pelos operários.

Para Motta (2003) esta separação traz como conseqüência a criação de grupos hostis dentro das empresas, levando a um rebaixamento da classe trabalhadora. Essa luta dos trabalhadores contra a hierarquia é, segundo o autor, uma luta contra o monopólio do saber. Ela rompe com a relação do trabalhador com a ciência.

Tragtenberg (2006) acrescenta que, a partir disso, a capacidade do operário tem um valor secundário, já que o importante é o planejamento. Para o autor, como o operário no esquema de Taylor é extremamente especializado, sua qualificação acaba por se tornar supérflua.

Dejours (1994) também critica esta separação entre planejamento e execução, ao afirmar que, com ela, a organização do trabalho se torna a vontade do outro. O trabalhador é forçado a agir de acordo com a vontade de outro, tornando o trabalhador despossuído de seu corpo físico. Na visão do autor, a carga psíquica do trabalho, que traz sofrimento para o trabalhador, surge a partir deste confronto entre o desejo do trabalhador e as imposições da organização. Com a redução da liberdade, a carga psíquica de trabalho aumenta. Nas palavras do autor:

Parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, face a face, o projeto espontâneo do trabalhador e a organi-

zação do trabalho, que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso. (DEJOURS, 1994, p. 26).

Sendo assim, para Dejours (1994), o equilíbrio fisiológico do trabalhador deve ser respeitado para que ele alcance melhor rendimento, e as características pessoais de cada trabalhador devem ser consideradas. E para isso, a melhor pessoa para determinar como realizar a tarefa é o próprio trabalhador. A este respeito Dejours (1992, p. 42) afirma:

Taylor estava errado. O que parece correto do ponto de vista da produtividade é falso do ponto de vista da economia do corpo. Pois o operário é efetivamente o mais indicado para saber o que é compatível com a sua saúde

Wallon (1932/1976, *apud* Clot, 2007, p.14) defende que a intensificação dos gestos não só leva a fadiga do trabalhador, mas também desqualifica o movimento espontâneo do trabalhador. Para este autor, o sistema taylorista não deixa o homem agir, requerendo dele gestos artificiais e o privando de sua iniciativa. Indo ao encontro de Dejours (1994), Clot (2007) completa que estes gestos artificiais geram sofrimento para o trabalhador. E ainda acrescenta: “A fusão imaginária do homem e da máquina desemboca então paradoxalmente na impossível identificação do sujeito com os atos a ele prescritos.” (CLOT, 2007, p. 14).

Ao tratar deste trabalho repetitivo e prescrito, que denomina de trabalho “taylorizado”, Dejours (1992) afirma que a rigidez com que se apresenta a organização a partir dos métodos de Taylor faz com que esta domine a vida do trabalhador não apenas nos momentos de trabalho, mas também em sua vida fora da empresa.

Dejours (1992) denuncia essa rigidez da organização não apenas no que diz respeito à prescrição das tarefas, mas também ao controle exercido sobre o tempo de descanso dos trabalhadores. Taylor fala em uma “vadiagem no local de trabalho”,



que considera não só os momentos em que os trabalhadores param para descansar, mas também as fases em que eles trabalham num ritmo menor do que era considerado o adequado. Esta “vadiagem” era denunciada como perda de tempo do trabalhador, como uma “cera” que o trabalhador realizava. Porém, Dejours (1992) destaca a importância do descanso para a saúde do trabalhador. Neste sentido, ele afirma:

Nós tentaremos mostrar que, além de uma simples freada da produção, este tempo, aparentemente morto, é na realidade uma etapa do trabalho durante a qual agem operações de regulação do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador.(DEJOURS, 1992, p. 37).

Porém, Dejours (2005) defende que diante de todo este controle exercido pela organização do trabalho taylorista, há uma astúcia do trabalhador, que introduz uma inovação ao trabalho prescrito, o que o autor chama de prática do “quebra-galho”. Tais práticas trazem um paradoxo que não deve ser ignorado.

A partir desta separação entre elaboração e execução do trabalho, ganha espaço uma das principais críticas até hoje feitas ao taylorismo, inicialmente desenvolvida por Marx: a alienação dos trabalhadores.

A partir das idéias de Marx, Saraiva e Provinciali (2002) apresentam críticas à alienação, como uma das conseqüências mais perversas do taylorismo, através da intensificação do ritmo de trabalho, e principalmente da especialização, que isola o trabalhador do seu ambiente de trabalho. Segundo os autores, com os métodos da administração científica, o trabalhador passa a executar apenas uma fração do processo de produção, o que o torna incapaz de dar um sentido a sua tarefa.

Tragtenberg (2006, p. 242) enfatiza esta alienação ao afirmar que:

Esmagado pelo meio artificial do qual é servo, nas suas relações com a hierarquia industrial, na separação entre o trabalho manual e o intelectual, o

homem vê o mundo, isto é, as condições de produção e reprodução de sua existência como algo estranho, sem relação com seu desenvolvimento pessoal; é dominado por uma criação de suas próprias mãos: o produto final na empresa.

Seguindo esta crítica à alienação, Motta (2003) afirma que com o taylorismo os trabalhadores passam a desempenhar um trabalho cego, uma prática sem idéia. Sendo assim, “os trabalhadores, despojados de qualquer iniciativa, se transformam em meros executores alienados.” (MOTTA, 2003, p. 68).

Antunes (2003, p. 37) também apresenta críticas a este respeito e, indo ao encontro de Motta (2003), afirma que:

Para o capital, tratava-se de apropriar-se do savoir-faire do trabalho, ‘suprimindo’ a dimensão intelectual do trabalho operário, que era transferida para as esferas da gerência científica. A atividade de trabalho reduzia-se a uma ação mecânica e repetitiva.

Neste sentido, Dejours (1992) vai além e fala que a organização não se limita a uma desapropriação do saber, mas que há também uma desapropriação da liberdade de invenção do trabalhador, gerando corpos dóceis, desprovidos de iniciativa.

Bourdieu (2007) também reforça esta crítica e acrescenta que as condições de trabalho alienantes são suportadas pelo trabalhador que as acomoda de acordo com sua história pessoal. Para o autor, há um acordo tácito entre estas condições de trabalho desumanas e os trabalhadores, que, por terem condições de existência desumanas, estão preparados para aceitá-las.

Pagès et al (2008) falam em um estágio de alienação ainda mais profundo, no qual o indivíduo se torna alienado de sua própria consciência social, de sua consciência de pertencer a uma coletividade, sendo esta uma alienação ideológica. E ainda acrescentam que “A alienação ideológica se apóia na alienação política, econô-

mica e psicológica (...)" (PAGÈS ET AL, 2008, p. 96). Para os autores, ela está enraizada na vida do indivíduo e é a partir dela que ele dá sentido às suas relações sociais. Defendem que a organização é internalizada pelo indivíduo, e a empresa age sobre seu inconsciente, gerando uma alienação psicológica.

Dejours (1992) ressalta a desunião entre os trabalhadores trazida por essa nova forma de organização do trabalho. Para o autor, mesmo que os trabalhadores convivam no mesmo local de trabalho, eles estão sozinhos em sua ansiedade e tédio, já que não podem se comunicar.

Neste sentido, Saraiva e Provintiali (2002) afirmam que o empenho realizado pelos operários para atingirem os padrões de produção faz com que eles pouco se relacionam com os outros operários. Para os autores, isto leva a uma individualização, que é proposital, já que os teóricos desta escola consideram que o contato social leva à vadiagem dos trabalhadores. Assim, há um enfraquecimento dos laços sociais.

Gurgel (2003) faz uma boa análise da obra de Taylor, e a partir dela afirma que Taylor via o seu modelo como uma filosofia. Segundo Gurgel (2003), uma das principais obras de Taylor, "Princípios de administração científica", está cheia de discursos ideológicos. Para o autor, a teoria apresentada nesta obra não se resume à organização do trabalho, mas também "difunde os valores ideológicos do capitalismo liberal e as já indisfarçáveis pretensões hegemônicas dos EUA." (GURGEL, 2003, p. 23). Neste sentido, o autor afirma que Taylor defende valores do capitalismo, como o individualismo, a ambição do homem, a finalidade natural da empresa de gerar lucro e a possibilidade de sucesso para todos. E ainda completa: "Podemos observar, todavia, que um exame mais atento da produção de Taylor revela um teórico preocupado com questões que extrapolam os limites da fábrica." (GURGEL, 2003, p. 139).

A difusão dos princípios da Escola Clássica também leva a modificações nas práticas de recursos humanos. Até então, nas indústrias nascentes do século XVIII e XIX, a seleção dos empregados era realizada principalmente através de indicações ou do interesse demonstrado. Com os trabalhos realizados por Galton, no início do século XIX, que criou métodos matemáticos para a medição das diferenças individuais, houve um desenvolvimento mais consistente da seleção. A partir dos testes de inteligência criados por Binet, o uso de testes para a seleção teve início. Com a administração científica, havia uma maior preocupação em dotar a organização de uma racionalidade administrativa. Com o trabalho padronizado se tornava mais fácil identificar as características individuais requeridas para cada tarefa. Assim, a seleção ficava restrita a relação direta entre o desempenho e as habilidades motoras requeridas, não sendo consideradas outras variáveis. O que se buscava era o “homem certo para o lugar certo” (PALHARINI, 2007).

Segundo Marras (2009), no período da administração científica, e sob a influência de seus princípios, surge nas organizações a função de chefe de pessoal, que se importava apenas que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho, já que via o trabalhador como um mero instrumento a mais a ser usado pela organização. Este profissional verificava possíveis irregularidades nos pagamentos, vales, descontos, etc, e punia os faltosos. Era visto como um cargo de confiança do patrão.

Apesar da racionalidade administrativa que perpassava as práticas de recursos humanos desenvolvidas até então, já neste período adeptos da administração científica e seguidores de Taylor começavam a propor a introdução da psicologia nas indústrias da época.

Frank e Lillian Gilbreth deram continuidade aos estudos de Taylor, enfatizando o estudo de movimentos, em detrimento do estudo de tempos. Mas eles vão além das questões da administração científica e abordam as questões que mais tarde seriam aprofundadas por Elton Mayo. Segundo Motta e Vasconcelos (2008), houve uma tentativa de Lillian de aplicar a psicologia à administração. Ao estudar a fadiga humana, combinam a administração científica com a visão da psicologia industrial (MAXIMINIANO, 2006).

Maximiniano (2006) ressalta, ainda, os estudos de Henry Gantt, que trabalhou como assistente de Taylor e se tornou famoso por seu método gráfico de acompanhar fluxos de produção, que ficou conhecido como o gráfico de Gantt. Tornou-se um dos primeiros especialistas em eficiência do ramo da administração. Ao longo de seu trabalho deu atenção ainda para o comportamento humano, levantando certos problemas comuns de tal comportamento, como a resistência a mudança e normas grupais, que acabavam por interferir na produtividade.

Pode-se citar ainda Hugo Munsterberg, que é considerado um visionário que previu o futuro da psicologia. Ele defendia a aplicação da psicologia em situações práticas, realizando pesquisas que objetivavam a aplicação da psicologia à indústria. Para ele, o papel dos psicólogos na indústria consistia em:

ajudar a encontrar os homens mais capacitados para o trabalho; definir as condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção; produzir as influências desejadas, na mente humana, do interesse da administração.  
(MAXIMINIANO, 2006, p. 62).

A partir disso, Munsterberg desenvolveu alguns dos primeiros testes de seleção de pessoal e dava consultoria a empresas industriais.

Até mesmo Taylor (1912, apud Locke, 1976, p. 1298) já pensava no fator humano. O autor falava em atitudes, mas usando o termo para se referir a muito mais do que apenas sentimentos. Ele queria fazer referência à filosofia dos trabalhadores no que dizia respeito à sua cooperação com a gerência e à sua visão de seu próprio interesse. Ele assumia implicitamente que o trabalhador que aceitasse a filosofia da administração científica estaria satisfeito e seria produtivo. O problema da redução da fadiga dos trabalhadores foi uma das primeiras preocupações de Taylor e de Gilbreth (1970, apud Locke, 1976, p. 1298), que continuou a ser investigada durante a primeira guerra mundial até os anos 30.

Segundo Maximiliano (2006), as idéias de Taylor eram muito bem vistas na indústria e no governo, porém, entre os trabalhadores, a imprensa e os políticos, foram vistas de maneira desfavorável. Os críticos tinham como principais preocupações a idéia de que o aumento da eficiência poderia levar ao aumento do desemprego, além da crença de que a administração científica consistia, simplesmente, em uma maneira de fazer os operários trabalharem mais e ganharem menos.

Mesmo diante de inúmeras críticas, Motta e Vasconcelos (2008) sugerem que o taylorismo trouxe alguns benefícios para os trabalhadores. Estes autores defendem que, na revolução industrial, a força de trabalho, composta por homens, mulheres e crianças, trabalhavam em péssimas condições e os princípios tayloristas levaram a um grande aumento da produtividade. Antes do taylorismo, qualquer problema na produção era responsabilidade dos trabalhadores. Porém, com a divisão entre planejamento e execução o trabalhador é protegido, pois se ele segue perfeitamente o que foi determinado os erros são de planejamento. Assim, eles não eram mais punidos arbitrariamente. Era uma proteção paternalista, já que se pensava que o operário não era capaz de pensar por si próprio, o que a longo prazo podia aliená-lo. O

próprio Taylor (1982, p. 69), em sua obra “Princípios de administração científica”, ressalta essa vantagem:

A filosofia dos antigos sistemas de administração joga toda a responsabilidade sobre o trabalhador, enquanto a filosofia do novo sistema fá-la recair em grande parte sobre a direção.

Motta e Vasconcellos (2008) também destacam que este sistema também se opunha ao clientelismo e ao protecionismo até então vigentes, já que

a regulamentação das relações de trabalho e o estabelecimento de critérios de seleção e treinamento, a partir das estruturas implantadas nesse período, instituíram a igualdade burocrática e permitiram a todos que se considerassem aptos ao exercício do trabalho ao candidatar aos cargos oferecidos, abrindo-lhes a possibilidade de serem julgados com igualdade de condições pelos critérios formalmente estabelecidos. (MOTTA e VASCONCELLOS, 2008, p. 36).

Por ter inúmeras aplicações, além do redesenho dos cargos de trabalho, a administração científica acabou perdurando ao longo dos anos (MAXIMINIANO, 2006). O pensamento de Taylor exerceu uma forte influência prática, encontrando seguidores em todo o mundo. (MOTTA, 2003).

Maximiniano (2006) defende que o taylorismo teve a seu favor, para contribuir com sua expansão, o contexto no qual se deu. As idéias de Taylor vieram à tona justamente no momento de grande expansão da indústria, e ainda se combinou com uma outra inovação, que foi a linha de montagem de Ford.

Antunes (2003) acrescenta que esta fusão do taylorismo com o fordismo representou a forma mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho durante várias décadas do século XX, e este padrão produtivo só começou a dar sinais de esgotamento no fim dos anos 60 e início dos anos 70. Para o autor, a

crise do fordismo se deu, em primeiro lugar, por causa do esgotamento do *welfare state*, da “regulação” keynesiana, mas também devido ao “ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes.” (ANTUNES, 2003, p. 40).

Clot (2007) reforça que o taylorismo não desapareceu no fim do século, mas as organizações tiveram que tentar contornar estes problemas alvos de críticas. Passou-se a exigir uma maior flexibilidade e variabilidade da técnica, como será mostrado mais adiante no presente trabalho.

Não obstante estas críticas, este modelo de produção ainda é utilizado por algumas organizações pós-industriais. Sendo assim, tais críticas devem ser pensadas pelos profissionais de recursos humanos e levadas em consideração no desempenho de suas funções.



### **3. BUROCRACIA**

#### **3.1. Fundamentos da Burocracia**

Segundo Maximiniano (2006), burocracia designa todas as organizações que se baseiam em regulamentos, sendo todas as organizações formais burocracias. , Max Weber se dedicou a estudar as organizações formais, desenvolvendo um trabalho de enorme importância, que acabou por influenciar os autores que se seguiram.

Segundo Motta (2003) a teoria da burocracia de Weber se disseminou pelas organizações. Tal abordagem é vista como um conjunto de regras a serem seguidas para uma administração mais eficiente, livre das “irrationalidades” trazidas pelo fator humano.

Para Weber (1999, p. 210):

Mais do que a ampliação extensiva e quantitativa da esfera de tarefas da administração, porém, sua ampliação intensiva e qualitativa e seu desenvolvimento interno dão origem a uma burocratização. A direção em que se realiza este desenvolvimento e sua razão podem ser muito diversas.

As três principais características que diferenciam as organizações formais dos grupos informais ou primários são a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. São estas características que definem o chamado “tipo ideal de burocracia”, desenvolvido por Weber. Este modelo de tipo ideal é abstrato, procurando retratar os elementos que constituem qualquer organização formal do mundo real (MAXIMINIANO, 2006).

Maximiniano (2006) apresenta a visão de Weber das organizações formais modernas como sendo baseadas em leis, que são aceitas por serem vistas como racionais, tendo pessoas que representam a autoridade da lei. As pessoas devem

obediência à essa lei e à quem a representa. Sendo assim, para Weber, a organização que se baseia em leis racionais é uma burocracia.

Tragtenberg (2006, p. 171) sintetiza as principais características da burocracia como se segue:

Assim, para Weber a burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros.

Motta e Vasconcelos (2008) acrescentam que, para Weber, as crenças e valores dos seres humanos eram os limites das suas capacidades de ação, mas nesse limite o homem é considerado um ser, livre para decidir sobre suas ações. Isso vale para as ações voluntárias, mas também é assim nas situações impostas. Desta forma,

A burocracia, segundo definição weberiana, é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício de autoridade racional-legal para o atingimento de objetivos organizacionais gerais. (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 130).

Estes autores ainda destacam que, com o processo de modernização e a emergência de estruturas burocráticas, o caráter pessoal das relações humanas no trabalho foi perdendo lugar para uma maior impessoalização das relações de trabalho. Passam a predominar regras e normas como forma de regulação social. Dentro desta lógica, existe o pressuposto legal de igualdade de todos diante das regras. Desta forma, clientelismo e favores pessoais passam a ser malvistas.

Neste sentido, Weber (1999, p. 200) afirma que o cargo é uma profissão, que exige

uma formação fixamente prescrita, que na maioria dos casos requer o emprego de plena força de trabalho por um período prolongado, e em exames específicos prescritos, de forma geral, como pressupostos da nomeação.

Sendo assim, a fidelidade ao cargo, segundo o autor, não estabelece uma relação com a pessoa que o ocupa, mas é impessoal.

Para Weber (1999), o modelo burocrático se expandiu devido a sua superioridade técnica. Nas palavras do autor:

A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática (especialmente monocrática) exercida por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória.

A economia capitalista moderna exige a realização mais rápida possível das tarefas oficiais, o que torna a burocracia mais atraente. Segundo Weber (1999), quanto mais desenvolvidas são as organizações, mais provável é que se encontre nelas a burocracia. Para Weber (1999), o surgimento e a expansão da burocracia tiveram um efeito revolucionário, pondo fim às formas de dominação que não tinham caráter racional.

Guerreiro Ramos (1989), ao falar sobre a obra de Weber, explica que tal autor, ao contrário de muitos outros, teve consciência da existência dos dois tipos de racionalidade: a racionalidade formal e a substantiva. Além disso, segundo Guerreiro Ramos (1989), Weber também se conscientizou de que a racionalidade formal, predominante na sociedade centrada no mercado, era apenas episódica. A partir disso,

Guerreiro Ramos (1989) fala na resignação de Weber, que optou por seguir esta racionalidade formal, não adotando uma postura crítica, mesmo diante de tal conhecimento, já que a burocracia, para Weber, seria a forma mais conveniente de organizar a sociedade. Para Guerreiro Ramos (1989) a burocracia é uma manifestação da lógica instrumental.

### **3.2. Implicações para o mundo do trabalho**

Apesar de suas características aparentemente vantajosas, foram levantadas muitas disfunções da burocracia. Segundo Maximiliano (2006), com seu trabalho, Weber também trouxe a reflexão sobre as organizações reais, e muitos autores se propuseram a analisar criticamente a proposta de Weber, apontando, por exemplo, o fato de negligenciar o peso do fator humano, gerar resistência a mudanças devido ao grande apego às regras e levar a uma despersonalização das relações humanas. Estes fatores podem ser verificados nas palavras de Weber (1999, p. 213):

A burocracia em seu desenvolvimento pleno encontra-se, também, num sentido específico, sob o princípio *sine ira ac studio*. Ela desenvolve sua peculiaridade específica, bem-vinda ao capitalismo, com tanto maior perfeição quanto mais se “desumaniza”, vale dizer, quanto mais perfeitamente consegue realizar aquela qualidade específica que é louvada como sua virtude: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos sentimentais, puramente pessoais e, de modo geral, irracionais, que se subtraem ao cálculo, na execução das tarefas oficiais.

Neste sentido, Vasconcelos (2004) apresenta as disfunções levantadas por Robert K. Merton, que desenvolveu uma teoria de disfunções estruturais que denominou de “fontes estruturais da superconformidade”. Nela, o autor apresenta casos em que pode ser verificada uma radicalização dos objetivos e procedimentos buro-

cráticos. Isto gera uma ineficiência organizacional, já que tais objetivos e procedimentos passam a ser vistos como fins em si mesmos.

Saraiva (2002) também fala nas disfunções burocráticas, mais especificamente nas conseqüências negativas da impessoalidade. Segundo o autor,

A impessoalidade das normas, todavia, em geral termina por transformar um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização. (SARAIVA, 2002, p. 188).

Para melhor explicar sua crítica, o referido autor ainda cita os trabalhos de Merton (1966, apud SARAIVA, 2002, p. 188) que denominou esse fenômeno de incapacidade treinada, caracterizada como uma situação em que a preparação dos funcionários pode se mostrar inadequada para um contexto mais dinâmico. Para Saraiva (2002) os objetivos formais podem acabar por se tornar dogmas, enrijecidos pela norma burocrática. O autor ainda completa que, quando se encontram à mercê das normas, os funcionários podem se tornar desmotivados.

Ainda com relação à impessoalidade, Lane (1993, apud ARAGÃO, 1997, p. 110) afirma que esta mascara as reais motivações dos funcionários que atuam sob o modelo burocrático. A partir disso, este autor defende que as burocracias não são impessoais, já que nelas existem relações humanas.

Vasconcelos (2004) ainda defende que, com o crescimento das organizações, torna-se cada vez mais evidente que as organizações burocráticas não representam um ideal de racionalidade e eficiência.

Motta (2003) afirma que a burocracia tenta se mostrar igualitária, dizendo-se neutra. Porém, na visão do autor, ela não é igualitária já que permite uma grande concentração de poder, e afirma: "Tudo o que ela propõe em termos administrativos

apenas reflete o novo estágio do capitalismo. O controle de fato não é amenizado, ele é apenas automatizado.” (MOTTA, 2003, p. 87). Sendo assim, a burocracia é, para o autor, uma forma de dominação, um sistema de poder. Completa, ainda, que este poder é naturalizado, assim como a forma burocrática de organizar. O próprio Weber (1999, p. 225) afirma que: “O poder da burocracia plenamente desenvolvida é sempre muito grande e, em condições normais, enorme.”

Tratenberg (2006, p. 171) vai ao encontro desta idéia ao pensar a burocracia na visão de Weber, e afirma:

O que significa burocracia para Weber? A burocracia para ele é um tipo de poder. Burocracia é igual à organização. É um sistema racional em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação entre meios e fins visados.

Segundo Tragtenberg (2006), Weber reconhece o importante papel que a burocracia desempenha em uma sociedade de massas, porém critica o domínio absoluto da burocracia sobre a sociedade. De acordo com Tragtenberg (2006), Weber apenas considera a burocracia como algo racional, quando ela se limita a sua esfera. Ao se expandir para outras esferas da sociedade ela se torna irracional. Sendo assim, para Weber a burocracia é inevitável, mas perigosa.

É a partir desta visão de Weber que Tragtenberg (2006, p. 226) conclui que “a burocracia não se esgota enquanto fenômeno meramente *técnico*; é acima de tudo um fenômeno de *dominação*.”. Para o autor a burocracia é um instrumento das classes dominantes, tem efeitos de permanência e consegue sobreviver com relativa autonomia. E ainda completa:

A ideologia da burocracia aparece quando se dá a divisão dos funcionários como portadores de símbolos, uniformes e signos do que do saber real,

técnico e utilitário: hierarquia autoritária. Hegel submete o individual e particular às determinações do universal.(TRAGTENBERG, 2006, p. 28).

Sendo assim, para o autor, a burocracia é assimilada pela sociedade burguesa, no capitalismo, havendo um policentrismo da burocracia. E uma competição entre a burocracia das empresas privadas e públicas, impedindo a unidade de classes. Ao mesmo tempo em que convida a participação da sociedade, a burocracia, segundo Tragtenberg (2006), reforça a alienação de todos, através de seus princípios, como o formalismo e a hierarquia.

Diante destas críticas feitas ao modelo, Vasconcelos (2004) lembra que Weber não era um defensor da burocracia. O autor ressalta que Weber tinha consciência da contradição presente na burocracia, que segue uma racionalidade instrumental, que nem sempre corresponde a uma adequação moral.

Tragtenberg (2006) vai ao encontro de Vasconcelos (2004) ao afirmar que Weber estudou a burocracia porque acreditava que a sua difusão seria de extremo prejuízo ao homem, estudando-a para se defender dela.

As mudanças trazidas pelo modelo burocrático para as organizações, também se refletem nas práticas de recursos humanos. Tal reflexo é enfatizado por Tachizawa *et al* (2006), ao afirmarem que a seleção de pessoal sofreu transformações que acompanharam os modelos de organização: pré-burocrático, burocrático e pós-burocrático. Estes autores explicam que:

Na fase do modelo pré-burocrático, a seleção de pessoal era feita com base na amizade e nas relações sociais, com enfoque no passado. Já no modelo burocrático, a seleção de pessoal tinha como pré-requisito o treinamento ou a formação específica, de preferência com diploma, com enfoque no presente. No modelo pós-burocrático, a seleção incorpora como pré-requisito o

potencial do candidato, preferindo-se uma formação generalista, com enfoque no futuro. (TACHIZAWA, 2006, p. 172).

Assim, a partir da estrutura burocrática, a divisão de tarefas é feita racionalmente, os membros têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos que se aplicam igualmente a todos, a hierarquia é definida por regras explícitas, o recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas para que se garanta a igualdade formal da contratação; tem-se remuneração igual para cargos semelhantes, as promoções se baseiam em critérios objetivos e há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa. Desta forma, a burocracia objetiva organizar a atividade humana para que se atinja os objetivos organizacionais (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).



## **4. ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E TEORIAS COM- PORTAMENTAIS**

### **4.1. Fundamentos da Escola das Relações Humanas**

Na administração clássica, burocracia e no sistema Toyota, a ser ainda trabalhado, o enfoque é predominantemente técnico. As necessidades e sentimentos dos trabalhadores são pouco considerados. Porém, se tornou evidente que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas (MAXIMINIANO, 2006).

Isto se dá a partir do resultado de estudos organizacionais que mostram que o ser humano não é totalmente previsível e controlável como se pensava até então. Sendo assim, há um grau de incerteza envolvido na gestão de pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Porém, como citado anteriormente, já no movimento da administração clássica estava presente, por parte de alguns teóricos, uma preocupação com o fator humano. Antes do desenvolvimento da escola das relações humanas, alguns autores já levantavam questões semelhantes.

Marry Parker Follet pode ser considerada uma precursora da escola das relações humanas. Ela mostrou que a unidade da sociedade não estava no indivíduo, mas sim nos grupos sociais. As pessoas formam sua identidade e desenvolvem seu potencial humano dependendo dos grupos aos quais pertencem (MOTTA e VASCONCELOS, 2008). Para a autora, a coordenação, em lugar da intimidação, é que levaria a uma boa administração (MAXIMINIANO, 2006).

A este respeito, Maximiniano (2006) cita também os trabalhos de Chester Barnard, que era um grande executivo, que desenvolve seus estudos independen-

temente dos integrantes da escola das relações humanas, apesar de ter idéias semelhantes. Em seus trabalhos focalizava a dimensão humana e comportamental dos administradores. Via as organizações como sistemas cooperativos, nos quais as pessoas cooperam pelo objetivo da organização. Além disso, ele analisou o papel dos grupos informais, que para ele eram prejudiciais ao funcionamento da organização formal. Explicou o papel do comportamento humano no desempenho das organizações, o que ajudou a mostrar o papel dos fatores humanos no trabalho dos administradores. Para o autor, os procedimentos como seleção e treinamento não garantem a colaboração e à obediência às regras, já que a ação humana é incerta. Assim, ele defendia o desenvolvimento de valores comuns que gerassem o comprometimento dos trabalhadores para com a organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Maximiniano (2006) ainda destaca o importante papel desempenhado pela psicologia que, na passagem para o século XX, trouxe grandes contribuições para o entendimento do comportamento humano no trabalho, ocupando-se, primeiramente, dos problemas de seleção e treinamento de pessoal e desenvolvendo testes voltados para a seleção. A partir dos anos 30, a psicologia se expandiu, passando a abordar temas como relações humanas, liderança, comunicação e satisfação no trabalho, e passando a ser denominada “psicologia organizacional”.

Mas o mais importante evento que levou ao surgimento da Escola das Relações Humanas foram os estudos realizados na Western Electric company, em Hawthorne, a partir de 1927, desenvolvidos por Elton Mayo e seus colaboradores. O experimento de Hawthorne mostrou a importância do grupo para o desempenho individual, além de estimular estudos sobre a organização informal. Apesar de seu objetivo original de explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade

dos trabalhadores, tal experimento demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e administradores. Sendo assim, a fábrica deveria ser vista como um sistema social. Motta e Vasconcelos (2008, p. 45) sintetizam os seus resultados:

a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização; quando existia um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade.

Gurgel (2003) ressalta as mudanças radicais ocorridas no pensamento administrativo, com o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas. O autor destaca, por exemplo, o fato de o individualismo, considerado uma virtude pela Escola Clássica, agora passar a ser visto como uma distorção de comportamento. Além disso, a produção passa a ser vista como um processo social e o lucro não é mais explicitado como o principal objetivo da empresa.

A partir disso, Elton Mayo deslocou seu interesse para os grupos informais e para os incentivos psicossociais. Ele se baseava na hipótese de que a produtividade é função direta de satisfação no trabalho e pensa o homem como um animal político, sendo o grupo uma tendência natural do indivíduo. Para Mayo, o indivíduo concorda naturalmente com a organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Motta (2003) também destaca nos trabalhos de Elton Mayo a força que os grupos informais têm sobre os indivíduos. Partindo-se da idéia de que a organização lida com grupos organizados, e não com uma horda de indivíduos, há a necessidade de conhecê-los, desenvolvendo-se técnicas, como a observação ou a sociometria,

para tal. O que define os grupos são as interações, e as forças que as provocam são fundamentais na origem destes grupos, destacando-se a tecnologia e a semelhança de interesses.

Motta e Vasconcelos (2008) ainda destacam que esta escola enfatiza a motivação como uma forma de fazer os indivíduos trabalharem para atingir os objetivos da organização. Para tal, eles não podem ser obrigados a realizar tarefas que não sabem para que servem, devendo assim participar da decisão que origina a tarefa que vai executar.

Seguindo este pensamento, a Escola das Relações Humanas propõe o modelo do *homo socialis* para substituir o *homo economicus* por ela criticado. Assim, a partir deste modelo, o comportamento humano não é mais simplificado, vê-se o homem como condicionado ao sistema social, e necessitando de segurança, afeto, aprovação social e auto-realização (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Segundo Tragtenberg (2005), os princípios desta escola foram muito difundidos na sociedade industrial, através de pesquisas realizadas nas grandes universidades, consultorias, e a contratação de psicólogos pelas grandes corporações. O conceito de “homem social” de Mayo vem substituir o homem econômico de Taylor, e em lugar de preocupações com aumentos salariais ou redução da jornada de trabalho, ganha espaço uma grande preocupação com boas relações humanas dentro das organizações.

Neste sentido, Motta (2003, p. 11) afirma que:

A passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e a uma certa ‘psicologização’ das relações de trabalho. A influência da Escola de Relações Humanas sobre os desenvolvimentos pos-

teriores da teoria das organizações foi muito grande na medida em que inaugurou a preocupação psicossocial no campo.

## **4.2. Fundamentos da Teoria Comportamental**

Após a Escola de Relações Humanas, surgem novas teorias sobre motivação e liderança, que propõem reformas estruturais mais profundas nas organizações e que constituem as primeiras teorias de recursos humanos conhecidas.

Motta e Vasconcelos (2008) explicam que algumas pesquisas realizadas após os experimentos de Hawthorne demonstraram que havia uma complexidade muito maior na relação entre a satisfação das necessidades psicossociais dos empregados e o aumento da produtividade. A produtividade dependia de mais fatores do que a melhoria do clima social.

Os estudos sobre motivação deram uma ênfase maior às necessidades humanas no trabalho, especialmente à necessidade de auto-realização. Esses estudos vão além da Escola das Relações Humanas, pois consideram o ser humano um ser dinâmico que busca o seu autodesenvolvimento. É com base nesses estudos que os autores passaram a propor reformas mais profundas no trabalho, realizando mudanças estruturais na organização e questionando os pressupostos básicos da Administração Clássica. Motta e Vasconcelos (2008) defendem que estas idéias deram a base para as primeiras teorias da administração de recursos humanos.

Indo ao encontro desta idéia, McGregor (1999) fala sobre teorias de motivação e afirma que toda teoria de administração de recursos humanos se baseia em alguma teoria de motivação.

Segundo o autor, a administração alcançou resultados que demonstram que o comportamento humano pode ser previsto e controlado, mas poucos gerentes estão satisfeitos com sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Re-

conhecendo a possibilidade de melhoria, os gerentes investem em progressos neste campo, considerando que estes progressos levariam a grande melhoria na eficácia da organização.

A partir do enfoque comportamental, os sistemas sociais se tornam o aspecto mais importante de uma organização. Tais sistemas podem ser definidos como “formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos.” (MAXIMINIANO, 2006, p. 208).

Sendo assim, o enfoque comportamental tem dois principais temas de estudo: as características que diferenciam as pessoas umas das outras e o comportamento coletivo das pessoas, como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade. Estes dois temas formam o campo de conhecimento denominado comportamento organizacional (MAXIMINIANO, 2008).

Motta e Vasconcelos (2008) destacam que estes teóricos trabalham, assim, com o conceito de *homo complexus*, indo além do conceito do *homo socialis*. Segundo este modelo, o homem tem necessidades múltiplas, que estão ligadas ao seu ego, desenvolvimento pessoal, aprendizagem e realização. Este conceito reforça a idéia de que a ação humana é incerta e imprevisível e os indivíduos são difíceis de serem controlados.

Porém, o modelo do *homo complexus*, foi criticado por postular um modelo ideal e único de “saúde psicológica e moral” do homem que se atualiza. Segundo este modelo, o homem buscava sua realização e construía sua identidade necessariamente nas relações de trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

A partir desta nova visão a respeito dos seres humanos, muitas mudanças foram propostas, principalmente no que diz respeito às relações de trabalho. Toledo (1996, *apud* TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 246) defende, por exemplo, que os geren-

tes devem ver as pessoas em suas verdadeiras dimensões, amá-las, ouvi-las e respeitá-las, pondo fim às frias relações de trabalho vigentes até então.

Indo ao encontro de Toledo, Mattos (1995, *apud* TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 246) defende que o amor nas relações humanas precisa ser discutido, inclusive no contexto das organizações. As empresas devem valorizar o ser humano, o que trará como consequência a produtividade e o lucro.

### **4.3. Implicações para o mundo do trabalho**

Maximiniano (2006) destaca que o novo olhar trazido pela Escola das Relações Humanas não alterou a estrutura do modelo de Ford e Taylor. Mas alterou as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, alcançando a educação formal e informal.

Com essa maior preocupação com o trabalhador e com seu grupo social do que com a máquina e as condições físicas de trabalho, a psicologia industrial se reorienta em direção aos fatores sociais e motivacionais que influenciavam o trabalho humano. Desta forma, os critérios e preditores utilizados na seleção de pessoal foram ampliados, bem como é assumido um novo olhar nas demais práticas de recursos humanos (PALHARINI, 2007).

Tragtenberg (2005) acrescenta que a escola das relações humanas vai se institucionalizando ao longo do tempo dentro das organizações. Já na década de 30, tinha um Departamento de Relações Industriais, bem como um comitê para Relações Humanas na Empresa.

Se referindo a função de chefe de pessoal, criada com o desenvolvimento da Escola Clássica, Marras (2009) afirma que, com o movimento das relações humanas, este profissional passa a ser desafiado pela organização, por uma mudança

nas relações entre empregador e empregado, bem como pela idéia de que se deveria eliminar os conflitos para aumentar a produtividade. Assim, seu papel é radicalmente invertido. Agora, ele tem que se preocupar com o indivíduo e com suas necessidades.

Porém, quando evolui para a teoria comportamental, que criticava a escola das relações humanas pela sua singeleza e empirismo, o poder das relações informais é enfatizado. A função de “cuidar do pessoal” passa a ser ainda mais valorizada. É acrescida às tarefas deste profissional, a responsabilidade de acompanhar as questões legais e sindicais. Porém, ele não muda o seu perfil. Ainda mantinha sua visão tecnicista e mecanicista. Só na década de 50, com o auge da escola das relações humanas, esta função passou a ser denominada de “gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos”.(MARRAS, 2009). .

Passou-se, assim, a se demonstrar mais interesse pelos empregados. Porém, os problemas dos trabalhadores não estariam resolvidos. A este respeito, Sennett (2002, p. 46) defende que “(...) os psicólogos como Mayo eram lúcidos. Sabiam que podiam temperar as dores do tédio, mas não as abolir naquela jaula de ferro do tempo.”.

Para Flaisman e Bass (1976), o movimento das relações humanas, ao insistir nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e na importância dos grupos informais, proporcionou um estímulo inicial transcendental para o estudo das atitudes no trabalho e a sua relação com a conduta humana nas organizações. Durante as décadas de 1930 e 1940 foram feitos muitos estudos para determinar as correlações de alta e baixa satisfação com outros fatores do trabalho. Este grande interesse pela satisfação no trabalho pode ser explicado, em parte, por um desejo simples dos cientistas de aprender algo mais sobre este conceito. Mas grande parte deste



interesse também pode ser entendida pela suposição de que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Segundo Brayfield y Crockett (1955, apud Flaishman e Bass, 1976, p. 331), esta suposição está presente na maior parte dos estudos realizados neste período.

Além disso, Motta e Vasconcelos (2008) enfatizam as críticas recebidas por esta escola, por manter o mesmo tipo de análise da Escola Clássica: aos incentivos econômicos por ela propostos devem-se associar incentivos psicossociais e procurar satisfazer as necessidades afetivas dos indivíduos, prestando atenção aos grupos informais. O ser humano continua, porém, a ser visto como um agente passivo que pode ser estimulado e controlado a partir de estímulos diferenciados e mantém a mesma estrutura de organização de tarefas que a proposta pela administração clássica.

Indo ao encontro de Motta e Vasconcelos (2008), Tragtenberg (2006) também vê uma continuidade da Escola Clássica nos pressupostos da Escola de Relações Humanas. Segundo este autor, para Mayo, a cooperação dos operários significa a aceitação das diretrizes da administração, que escamoteia as situações de conflito industrial. E afirma: “Nesse sentido, ele continua a linha clássica taylorista; este acentuava o papel da contenção direta, aquele a substitui pela manipulação.” (TRAGTENBERG, 2006, p. 100).

Na visão do autor, Mayo dá continuidade a “ideologia da harmonia administrativa” iniciada por Taylor, já que tem uma preocupação em evitar conflitos e obter a colaboração dos trabalhadores. Isto se torna possível na medida em que, tanto Taylor quanto Mayo acreditam que os operários têm os mesmos interesses que os administradores. Sendo assim, para Mayo, os conflitos se dão por pequenos desajustes.

Tragtenberg se opõe a essa idéia, e considera que a fonte de conflitos é a oposição entre a lógica do empresário, que quer maximizar lucros, e a do operário, que quer maximizar o seu salário. E vai além:

Nesse nível, a Escola Clássica (Taylor-Fayol) era menos alienada em relação às determinações econômicas na conduta empresarial: para ela o administrador não devia falar em relações humanas, moral na empresa, mas, sim, usar a linguagem dos custos. (TRAGTENBERG, 2006, p. 103).

Gurgel (2003) também apresenta um ponto de encontro às duas escolas, ao afirmar que também a Escola das Relações Humanas não se reduz a uma teoria que visa a reorganizar a produção para melhorar a produtividade. Esta também introduz valores ideológicos nas organizações. Nas palavras do autor:

O pensamento humanista organizacional não está, mesmo quando trata das funções do executivo, nos limites do adorno da fábrica; ele extrapola a fábrica. Ele discute a sociedade, os projetos de mundo, as duas crenças, como diz Barnard (GURGEL, 2003, p. 97).

Dentre as várias críticas de que foi alvo a Escola das Relações Humanas, pode-se citar a crítica de Guerreiro Ramos (1989) à atuação dos profissionais que se dizem humanistas. Para o autor, visto de perto este humanismo é falso, já que seus representantes realizam o que este autor chama de uma colocação inapropriada de conceitos, e como consequência “Os esforços que fazem tendem a ser fragmentários, e proporcionadores de ‘remendos’ e, assim, não vêem a floresta porque se preocupam apenas com as árvores.” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 97).

Tragtenberg (2005) também faz críticas contundentes à escola e demonstra as práticas ideológicas por trás da Escola de Relações Humanas. Tal autor considera que “‘Relações humanas’ significa agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa.” (TRAGTENBERG, 2005, p. 27).

Para defender esta idéia, o autor afirma que, com o advento da escola das relações humanas, os supervisores são aconselhados a não assumirem uma postura autocrática, para que haja um conformismo por parte dos trabalhadores. Além disso, há a adoção de novos conceitos como participação e diálogo, que são vistos pelos trabalhadores como formas de manipulá-los para que aumentem a produção. Sendo assim, “Estava codificada uma técnica de manipulação da mão-de-obra, que em troca de algo tangível, como o aumento da produção, ofereceria, como veremos depois, gratificações simbólicas.” (TRAGTENBERG, 2005, p. 33). Tratenberg (2005, p. 38) ainda vai além, ao afirmar que:

Existe atualmente a psicomaniplulação. Ou seja, não só a mais-valia é extraída do trabalho; há perda do seu ‘ser’ em detrimento do bom desempenho profissional, tendo como única finalidade a rentabilidade.

Para o autor, o profissional de Relações Humanas age sobre os trabalhadores. Esta escola se torna, assim, uma técnica de poder simbólico.

Neste sentido, Belizário (2006) afirma que há um interesse em se ocultar os conflitos dentro das organizações, que passa a idéia de que a empresa “cuida” de seus funcionários. Assim, este autor afirma: “Omitir a luta simbólica é omitir os agentes. Omitir os agentes é, enfim, omitir o caráter arbitrário das atribuições de valor e dar ao espaço social o status de agente autônomo além do humano.”. (BELIZÁRIO, 2006, p. 7).

Para Tragtenberg (2006), com a Escola das Relações Humanas, a regulação dos trabalhadores, que antes era realizada através da autoridade, agora se dá através de uma exploração indireta, através da manipulação.

Sendo assim, para autor, a partir da escola das relações humanas, os executivos que adotam esses princípios, passam a se responsabilizar por uma intervenção

no plano humano e social, que o autor irá chamar de papel semimissionário que estes executivos acreditam ter na organização. Segundo Tragtenberg (2005, p. 28), “Fazer relações humanas é *seduzir* no sentido estrito do tema; os inquisidores modernos estão convictos de ser portadores de uma mensagem de *verdade*.”.

Com o destaque dado a organização informal, a partir das pesquisas de Mayo, Tragtenberg (2005) defende que, devido a sua importância, há uma preocupação em se “domesticar” este informal. Isto se dá, porque esta escola vê com maus olhos tudo o que possa gerar antagonismos, e o que escapa ao formal constitui uma contradição com a organização. Como o informal não pode ser destruído, tenta-se reconvertê-lo, usando-o a favor da organização.

Indo ao encontro de Tragtenberg (2005), Motta (2003) afirma que, para esta escola, os administradores devem aprender o funcionamento desses grupos para que consigam sua cooperação. A atenção deve se voltar especialmente para o líder informal, já que sua opinião sobre a empresa irá influenciar a opinião dos outros trabalhadores. Em suas palavras:

De qualquer forma, porém, a marca distintiva da Escola de Relações Humanas, em sua forma pura, é a idéia de que, em vez de suprimir os grupos informais, os administradores devem aprender a utilizá-los. (MOTTA, 2003, p. 79).

Motta (2003) demonstra que a Escola das Relações Humanas está preocupada com a produção, com seu lucro, e afirma: “Nesse sentido, relações humanas são: uma teoria, uma prática e uma ideologia.” (TRAGTENBERG, 2005, p. 28). É dentro desta lógica que, para Tragtenberg (2005), a empresa passa a exercer uma função social, e a ser vista como um prolongamento da família.

As implicações das proposições de Mayo para o desenvolvimento das teorias organizacionais são enfatizadas por Motta (2003). A este respeito, o autor afirma que:

Elton Mayo, com sua ênfase no 'espontaneísmo' e no 'grupalismo', criará posteriormente condições para o desenvolvimento das teorias administrativas baseadas na integração e na importância da empresa como rede de comunicações, onde o operário é um decodificador. Em suma, a escola de relações humanas cria condições para a futura teoria dos sistemas abertos. (MOTTA, 2003, p. 80).

## **5. TEORIA DOS SISTEMAS**

### **5.1. Fundamentos da Teoria de Sistemas**

Segundo Motta e Vasconcelos (2008), o pensamento sistêmico teve como principal base para o seu desenvolvimento a teoria geral dos sistemas. Tal teoria se difundiu após a segunda guerra mundial, a partir dos trabalhos de Bertalanffy, que divulgou o conceito de sistemas abertos para várias disciplinas.

Motta (2003) ainda acrescenta que Bertalanffy propõe a teoria geral dos sistemas como uma nova disciplina científica, baseado na idéia de que existem leis, princípios ou modelos que podem ser aplicados a qualquer sistema ou subsistema. Sendo assim, a tarefa da nova disciplina seria formular e desenvolver tais princípios.

O pensamento sistêmico introduz uma nova forma de pensar as organizações, acreditando que tudo é complexo, tudo depende de tudo. Maximiliano (2006, p. 306) acredita que “entender e lidar com a complexidade são as bases do pensamento sistêmico, uma das mais importantes ferramentas intelectuais do administrador (...)”. A partir disso, o autor propõe que a ferramenta para lidar com a complexidade é o enfoque sistêmico, já que ele permite a visualização dos componentes do todo, sua multiplicidade e interdependência, possibilitando, a partir daí, que se criem soluções para problemas complexos.

Sendo assim, o pensamento sistêmico parte da idéia de sistema, que seria

um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elemento que formam um todo unitário ou complexo. Um conjunto de partes que interagem e funcionam como um sistema. (MAXIMILIANO, 2006, p. 308).

Desta forma, os sistemas podem ser representados por um conjunto de elementos interdependentes, que se organizam em entrada, processo e saída. E é a-

través das entradas e saídas que o sistema interage com outros e com o ambiente, que seria um sistema de sistemas. É dada uma forte ênfase à interação da organização com o ambiente.

Tachizawa *et al* (2006) acrescentam que, a partir de uma abordagem sistêmica, olha-se para o todo a partir da interação entre as partes. A organização é vista como um conjunto de partes em constante interação, estabelecendo uma relação de interdependência com o ambiente externo. O enfoque sistêmico vê a organização como um macrossistema aberto que interage com o meio ambiente.

Segundo Katz e Kahn (1976), a abordagem de sistemas abertos preserva os pontos positivos das abordagens anteriores para lidar com organizações sociais, mas foge das simplificações. A partir disso, estes autores argumentam que:

Nosso modelo teórico para a compreensão de organizações é de um sistema de energia input-output, no qual o retorno da energia do output reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente. (KATZ E KAHN, 1976, p. 32).

Eles explicam que os sistemas sociais, como as organizações, são formados por atividades padronizadas. Estas atividades são interdependentes em relação a algum resultado comum. Assim, para que se mantenha esta atividade padronizada é preciso que se tenha uma renovação constante de energia. Estes autores defendem que em muitas organizações a nova energia é fornecida a partir da transformação dos resultados em dinheiro. Assim, afirmam:

É lugar-comum a observação dos executivos de que os negócios existem para fazer dinheiro e, geralmente, permite-se que essa observação passe

impunemente. É, entretanto, uma limitadíssima afirmação sobre os propósitos empresariais. (KATZ E KAHN, 1976, p. 32).

Katz e Kahn (1976) consideram que é uma falha não reconhecer que a organização depende de inputs do ambiente. Os modelos tradicionais de teorização organizacional se concentram em princípios de funcionamento interno, como se fossem independentes do meio ambiente. Pensando na organização como um sistema fechado tem-se uma falha em usar o feedback para obter informações sobre o meio.

Motta (2003) explica que, dependendo do objetivo de análise, a organização pode ser vista como sistema, subsistema ou supersistema. O sistema é mais autônomo que o subsistema e menos do que o supersistema.

A teoria sistêmica ainda trabalha com o conceito de Sinergia, que “indica a noção de que o todo é maior do que a simples soma de suas partes.” (MAXIMINIANO, 2006, P. 311). E é a interação entre estas partes que faz surgir o sistema.

Motta (2003, p. 85) apresenta também a noção de homeostase, “segundo a qual os sistemas abertos como as organizações mantêm seu caráter básico, isto é, sua estabilidade, via expansão, o que implica níveis diferentes de equilíbrio, ou mudar para de fato não mudar.”.

Sendo assim, segundo Motta (2003), a partir da teoria dos sistemas, a principal preocupação passou a ser a eficiência do sistema, e não mais a produtividade.

Katz e Kahn (1976, p. 508) sintetizam essa teoria ao afirmarem que:

Sob certos aspectos a teoria de sistema aberto não é teoria alguma; não tem pretensões a seqüências específicas de causa e efeito, nem a hipóteses e a seus testes que constituem os elementos básicos de uma teoria. A teoria de sistema aberto é mais um arcabouço, uma meta-teoria, um modelo no sentido mais amplo de um termo superusado. A teoria do sistema aberto é uma abordagem e uma linguagem conceitual para a compreensão e a



descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. É usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, qualquer seqüência padronizada de eventos..

## **5.2. Implicações para o mundo do trabalho**

Com a abordagem sistêmica, a organização passa a ser vista em termos de comportamentos inter-relacionados. Há uma grande tendência a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas. Sendo assim, Motta e Vasconcelos (2008, p. 181) acrescentam que “(...) a organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas.”.

A respeito destes papéis, Katz e Kahn (1976, p. 54) esclarecem:

(...) os papéis são configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento.

Segundo Maximiliano (2006), o enfoque sistêmico é importante por dar ao administrador uma visão integrada da organização e do processo administrativo. Este enfoque ajuda a manejar a complexidade de muitos problemas presentes nas organizações, e por isso é muito utilizado na administração.

Também se pensa a teoria dos sistemas como ideológica e manipulatória. Motta (2003, p. 88), por exemplo, defende que:

Enquanto teoria do poder, a teoria dos sistemas abertos oculta seus reais detentores, na mais legítima manifestação do pragmatismo da sociologia norte-americana, fruto de uma sociedade onde predominam as organiza-

ções burocráticas, fazendo com que uma elite relativamente pequena precise legitimar o seu poder.

Na visão do autor, a dominação da teoria sistêmica se encontra escamoteada na idéia de integração. “Tudo se passa como se de fato não houvesse dirigentes e dirigidos, mas apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados.” (MOTTA, 2003, p. 88).

Sendo assim, o autor considera que aqui também está presente a ideologia da Escola das Relações Humanas, já que o conflito é considerado uma disfunção de uma situação de harmonia.

Motta (2003) também apresenta que, na teoria dos sistemas, os erros são atribuídos às deficiências do sistema e não ao próprio sistema, o que significa que o sistema deve ser aperfeiçoado caso alguma coisa esteja dando errado. Há uma estratégia de controle social através das idéias de cultura e clima organizacional, valores, normas e sistemas de papéis, que são fundamentais ao sistema. Indo ao encontro da Escola de Relações Humanas, a Teoria Sistêmica defende que se deve identificar, assim, os conflitos e canalizá-los para o bom funcionamento do sistema.

Guerreiro Ramos (1989, p. 79) denuncia o uso inadequado do conceito de sistemas pelas teorias organizacionais. A este respeito, afirma:

É muito comum que percam de vista a necessária tensão entre pessoas e os sistemas projetados, apoiando-se numa concepção de sistema demasiado holística. De modo geral, reificam o sistema organizacional, isto é, dão ênfase à dependência das partes sobre o todo, em vez de tratar, com precisão, da interdependência das partes internas e externas que constituem o todo.” (p. 79).

O referido autor não nega a utilidade deste modelo no campo da administração, mas defende que a tensão entre as pessoas e as estruturas sociais deve ser considerada, para que se possa lidar com a natureza dinâmica dos sistemas.

Motta (2003) ainda fala no papel desempenhado pelo administrador a partir desta nova visão de organização. Para ele,

a autoridade de linha dos administradores é naturalizada numa espécie de ordem natural das coisas. O administrador começa a aparecer como um mero regulador do sistema organizacional, da mesma forma que o novo trabalhador controla o mecanismo automático. (MOTTA, 2003, p. 88).

Katz e Kahn (1968, *apud* PALHARINI, 2007, p. 4) trabalham com a concepção do “homem funcional” e vêem o comportamento humano na organização como direcionado para o desempenho de papéis. As mudanças sofridas pela área de recursos humanos a partir de então, incluem uma orientação para a escolha de candidatos que tivessem condições de desempenhar um maior inter-relacionamento de papéis na organização (PALHARINI, 2007).

Tachizawa *et al* (2006) defendem que é a partir deste tipo de visão que se torna possível conceber o modelo de gestão adequado para responder à nova realidade, às mudanças recentes. E ainda acrescentam que o fluxo interno da gestão de pessoas deve ser definido a partir de uma abordagem sistêmica.

## 6. TEORIA CONTINGENCIAL

### 6.1. Fundamentos da Teoria Contingencial

A Administração Clássica partia do pressuposto de que existem fronteiras claras que permitem distinguir o interior da organização de seu exterior. É somente a partir dos anos 60 que o meio ambiente passou a ser um importante tema em administração, a partir da corrente da “contingência estrutural” (LAWRENCE e LORSCH, 1967 *apud* MOTTA e VASCONCELOS, p. 209, 2008).

Segundo Vasconcelos (2004), esta abordagem surgiu a partir da síntese das principais noções propostas pela teoria dos sistemas. O autor explica que as pesquisas desenvolvidas nesta área tinham como foco aspectos como liderança, motivação, satisfação no trabalho, etc., que questionam a idéia de que há uma racionalidade perfeita nas decisões administrativas.

Motta (2003, p. 25) apresenta esta nova abordagem, afirmando que:

Por teoria da contingência se entende um conjunto de conhecimentos, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo, que procuraram delimitar a validade dos princípios gerais de administração a situações específicas. A maior parte desses conhecimentos foi desenvolvida a partir de Burns e Stalker, Joan Woodward e do Grupo de Aston, e se refere a diferentes formas estruturais e processuais derivadas de variáveis contextuais, tais como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos utilizados.

Um dos trabalhos que mais contribuiu para o desenvolvimento da teoria da contingência foi o de Joan Woodward. A principal conclusão de sua pesquisa foi a da existência de uma ligação entre tecnologia e estrutura social. Foram percebidas

algumas relações entre as diferenças tecnológicas e outros aspectos organizacionais, mas nunca se pensou na tecnologia como a única variável que exerce influência na organização, excluindo a importância dos administradores. Porém, em relação aos aspectos estudados, a tecnologia era um fator importante, mas que é determinado pelos objetivos da fábrica. Desta forma, há sistemas produtivos que variam em termos de sua complexidade técnica. Sendo assim, Woodward observou relações interessantes entre tecnologia e estrutura organizacional (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Motta (2003) mostra que um trabalho semelhante foi realizado pelo grupo de Aston, confirmando a correlação positiva entre tecnologia e estrutura organizacional, ao revelar que a influência tecnológica diminui na medida em que o tamanho aumenta. Eles concluíram que a variável contextual mais explicativa da estrutura é o tamanho, depois a tecnologia e depois a interdependência. A partir daí definiram sete perfis organizacionais diferentes.

Motta (2003) apresenta ainda os trabalhos de Burns e Stalker. Estes autores defendem que há dois tipos ideais de organização, o sistema mecânico e o orgânico, que devem ser vistos como extremos de um continuum. O mecânico é mais adequado para situações relativamente estáveis de tecnologia e mercado, caracterizado por rígidas relações de trabalho, hierarquia de controle, concentração da autoridade, informações e conhecimentos na cúpula administrativa, valorização das comunicações verticais e exigência de lealdade à organização. Já o orgânico caracteriza-se

pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais e pela redefinição continuada de tarefas correspondentes, pela valorização do saber especializado e das comunicações horizontais e verticais exigidas pelo processo de trabalho, bem como por um alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo. (MOTTA, 2003, p. 26).

Motta (2003) também apresenta os trabalhos de Lawrence e Lorsch, que mostraram que fatores contextuais dentro de uma mesma organização também podem levar a formas diferentes de integração e de diferenciação estrutural e processual. Construíram um modelo chamado de diferenciação-integração. Defendendo que não há uma única maneira certa de administrar e estruturar atividades, o modelo pretende mostrar as características organizacionais que levam a um desempenho mais eficiente em ambientes diferentes. Para isso é preciso que se saibam os níveis de diferenciação que as diferentes demandas ambientais exigem entre os diferentes grupos na organização. Também se volta para a determinação do grau de integração requerido que é função da necessidade que as unidades têm de trabalhar integradas. Motta e Vasconcelos (2008) também comentam este trabalho e explicam que, para Lawrence e Lorsch, para poder trabalhar com um meio ambiente diverso e segmentado as organizações devem desenvolver setores especializados em determinadas tarefas, gerando uma diferenciação interna, e ao mesmo tempo devem manter uma integração. Eles analisaram a influência das características do meio ambiente sobre esta tentativa de manter um nível interno de diferenciação e de integração.

A respeito deste estudo, Motta (2003, p. 32) afirma que:

Alguns autores entendem que os estudos de Lawrence e Lorsch marcam o final da primeira etapa da abordagem dos sistemas abertos na teoria das organizações. Os anos 1970 e os primeiros anos da década de 1980 seriam caracterizados por uma nova fase baseada na relação sistema aberto-agente social.

Sendo assim, a partir desta visão contingencial, não há um único tipo possível de forma organizacional e há modelos de gestão diferenciados de acordo com o tipo

de organização, que depende do meio ambiente no qual a organização está inserida (TACHIZAWA *et al*, 2006).

A teoria da contingência mostra, assim, que não há *one best way* proposto por Taylor, o que também é demonstrado pelo princípio de equifinalidade dos sistemas, que defende a existência de mais de uma maneira de atingir os objetivos. A este respeito, Motta e Vasconcelos (2008, p. 239) defendem que “dependendo do tipo de ambiente e do tipo de objetivo ou problema a ser solucionado, vários tipos de organização são possíveis.”

## **6.2. Implicações para o mundo do trabalho**

Motta (2003) sustenta que a teoria contingencial traz o risco de que se passe a considerar a tecnologia como uma determinante exclusiva. O autor explica que a visão de sistema social como harmonioso e estável também pode trazer consequências negativas, já que impede que se analisem os conflitos, como a relação capital-trabalho, não havendo lugar para greves ou movimento operário.

Além disso, o fato de olhar para a organização como algo contingencial, pode ser usado para justificar muitas práticas, inclusive as práticas autoritárias dentro das empresas. Como não existe mais certo ou errado, tudo depende do contexto, práticas até então inquestionavelmente incorretas, passam a ser relativizadas, sendo esta mais uma forma de manipular o trabalhador. De acordo com a teoria contingencial, os modelos de gestão mais adequados dependem do contexto no qual a organização está inserida. A partir desta visão, abre-se espaço para justificar o uso de qualquer modelo.

A partir da visão da Teoria da Contingência, Tachizawa *et al* (2006) defendem que se deve dar especial atenção ao impacto das variáveis ambientais na formula-

ção das estratégias corporativas, e nas estratégias de gestão de pessoas. Defendem, ainda, que o processo de gestão de pessoas é contingencial, e por isso depende do ambiente externo e da tecnologia empregada. Sendo assim, tais autores destacam que o ambiente que caracteriza cada organização deve ser levado em conta, já que uma estratégia de gestão de pessoas pode ser adequada para uma organização e não ser para outra.



## **7. MODELO JAPONÊS EM ADMINISTRAÇÃO**

### **7.1. Fundamentos do modelo japonês**

Até a década de 70, os conceitos e as técnicas de administração que se disseminavam eram os desenvolvidos por empresas européias e americanas. Porém, a partir da década de 70, este cenário começou a mudar, e os conhecimentos vindos do Japão passaram a se disseminar. As empresas japonesas aumentaram muito as suas vendas, e seu sucesso foi atribuído não só às novas técnicas, mas também à cultura japonesa. Assim, este novo modelo acabou se tornando universal (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Maximiniano (2006) destaca que o Japão sofreu grande influência da escola da qualidade de Deming. Este autor explica que a Toyota foi uma empresa japonesa que aproveitou muito estes princípios e desenvolveu o Sistema Toyota de Produção. Desenvolvido por Toyoda e Ohno, o referido sistema se baseia nas técnicas da qualidade, mas também nos princípios de Ford e Taylor. Tem como seus princípios mais importantes a eliminação de desperdícios e a preocupação com a qualidade, que levam a fabricação de produtos de alta qualidade e baixo preço. A partir destes princípios a Toyota teve um enorme crescimento, tornando-se a terceira montadora do mundo. Porém, para que estes princípios possam ser seguidos, é necessário que haja um comprometimento e envolvimento dos funcionários. Sendo assim, a Toyota adotou a administração participativa, promovendo a participação dos funcionários no processo decisório.

O princípio da eliminação dos desperdícios se tornou central, principalmente pelo fato de os japoneses estarem passando por um período de grande escassez de recursos, com o fim da segunda guerra mundial. Assim, a Toyota simplificou o sis-

tema Ford, o tornando mais racional e econômico, para alcançar maior eficiência. Desta forma, este sistema adota três principais idéias para eliminar o desperdício: racionalização da força de trabalho, *just in time* e produção flexível. Para o alcance da primeira, os operários foram agrupados em equipes, com um líder no lugar de supervisor, que deveria coordenar o grupo. Eles recebiam tarefas e deveriam trabalhar coletivamente. Esta idéia gerou os conceitos de manufatura celular, autogestão e trabalho de equipe, amplamente empregados atualmente. Já o *just in time* objetiva reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoques. Para tal, o fluxo de materiais deve estar sincronizado com a programação da produção, para minimizar a necessidade de estoque. Com relação à produção flexível, consistia em fabricar produtos de acordo com as exigências dos clientes e, por isso, em pequenos lotes. Para tal, é preciso que se façam constantes mudanças na linha de produção, o que contrasta com a filosofia ocidental de fabricação em grandes lotes, com máquinas de finalidade única (MAXIMINIANO, 2006).

A fabricação com qualidade também é uma forma de eliminar o desperdício. Ela objetiva identificar e corrigir os defeitos, eliminando também as suas causas. No campo da administração da qualidade, além das idéias dos americanos, os japoneses também criaram suas próprias soluções. O trabalho em círculos de qualidade foi uma delas, que chamou bastante atenção. O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) foi desenvolvido por Ishikawa, e consistia em

um grupo de voluntários de um mesmo setor ou área de trabalho que se reúnem regularmente para estudar e propor a solução de problemas que estejam comprometendo a qualidade e a eficiência dos produtos. (MAXIMINIANO, 2006, p. 192).

Essa idéia se disseminou. Os CCQs atacam inúmeros problemas de qualidade e eficiência dos produtos, e também problemas do ambiente de trabalho que gerem insatisfações. Por isso, os CCQs são vistos como técnica de administração participativa.

Motta e Vasconcelos (2008) defendem que, através destes Círculos de Qualidade, os operários da Toyota tinham maior controle sobre o seu trabalho e participavam de sua elaboração. Assim, questionava-se a divisão taylorista entre execução e elaboração do trabalho. Os funcionários eram premiados, reconhecendo-os por sua sugestão. As informações sobre a empresa eram difundidas. Viu-se que a participação dos empregados gerava comprometimento diminuindo a resistência dos trabalhadores em adotar aquilo que eles mesmos tinham estabelecidos. Eram adotadas técnicas como bônus por produtividade, garantia de emprego, trabalho em equipe e possibilidades de promoção para envolver os trabalhadores na organização.

Outra técnica muito difundida a partir desta abordagem é o sistema de luzes para controle do ritmo de produção. Antunes (2003) explica que, a partir deste sistema, quando a luz está verde o funcionamento da produção deve se dar em ritmo normal, quando está laranja a intensidade deve ser máxima e quando está vermelha significa que houve algum problema, devendo-se diminuir o ritmo produtivo.

Dentro deste contexto, como mostra Antunes (2003), as empresas que ganham destaque são aquelas que têm o menor contingente de força de trabalho com índices altos de produtividade.

Além disso, as técnicas de gestão de recursos humanos, como o controle por resultados, desenvolvidas por Peter Drucker, foram implementadas nestas organizações. A administração por resultados é vista como uma alternativa ao controle buro-

crático rígido. Através dela, cada funcionário define junto com seu gerente os objetivos e metas a atingir e depois ele é avaliado de acordo com esses objetivos.

Antunes (2005) sintetiza o modelo japonês, afirmando que, no toyotismo, a produção é conduzida pela demanda, a produção é diversificada, trabalhando com o estoque mínimo, usa-se o *just in time* para que se tenha o melhor aproveitamento possível do tempo e o trabalho passa a ser realizado em equipe. Além disso, o processo produtivo é flexível, permitindo que o trabalhador opere com várias máquinas, o que deu origem a expressão “polivalência” do trabalhador.

Segundo Maximiniano (2006), o interesse pelo modelo japonês aumentou na década de 80, quando as empresas ocidentais começaram a se sentir ameaçadas pelas empresas japonesas. Assim, começou-se a tentar copiá-las. A disseminação dos métodos japoneses se intensificou devido à disposição da Toyota e de outras empresas japonesas em auxiliar as empresas interessadas em seus métodos.

## **7.2. Implicações para o mundo do trabalho**

Porém, Motta e Vasconcelos (2008) acrescentam que, ao tentar transpor essas técnicas participativas para outras organizações, alguns problemas ocorreram. Os CCQs representavam algumas horas de trabalho não taylorista dentro de uma rotina mecânica, o que fez com que os operários tivessem dificuldades de voltar ao cotidiano de trabalho alienante, optando por não participar e se tornando resistentes às mudanças.

As novas técnicas desenvolvidas e amplamente usadas a partir desta nova abordagem são alvo de críticas particulares. Uma das práticas mais criticadas é a participação. A este respeito, Antunes (2003) defende que esta participação que se dá ao menos no plano discursivo, este “envolvimento participativo” dos trabalhado-

res, é, na verdade, uma forma de manipulação, que mantém a alienação do trabalhador.

Indo ao encontro de Antunes (2003), Tragtenberg (2005) afirma que a participação vem sendo usada como uma forma de aumentar a sujeição dos trabalhadores, já que estes acreditam ter mais poder e influência. Segundo Tragtenberg (2005), a participação é entendida pelos sindicalistas como uma “desconversa”, na medida em que é adotada por gerar lucro e melhorar o funcionamento do sistema. Quanto mais baixo é o seu nível hierárquico menor é a real influência de sua participação.

A técnica de controle por resultados, por exemplo, é criticada por Motta e Vasconcelos (2008). Estes autores afirmam que, a partir desta técnica, a responsabilidade do empregado aumenta e fala-se em internalização do controle por parte do indivíduo. Excesso de controle burocrático pode levar a resistência e queda da produção. Mas o controle do próprio indivíduo pode o levar a trabalhar mais horas e fazer maior esforço para atingir as metas assumidas. A equipe de trabalho também exerce pressão. A partir disso, percebeu-se que a organização ganhava com a descentralização administrativa, podendo cortar custos, levando a mais esforços dos trabalhadores. Assim, há uma nova forma de pressão sobre o indivíduo.

Antunes (2005) lembra que existia uma preocupação em enfrentar o sindicalismo japonês, que limitavam a expansão do toyotismo. Para lidar com isso, foi criado o sindicalismo de empresa, que se caracterizava pela subordinação patronal, obtendo emprego vitalício para uma parte dos trabalhadores e ganhos salariais devido ao aumento da produtividade. Além disso, os sindicatos também opinam sobre a ascensão funcional dos trabalhadores. Antunes (2005) defende que isso subordina os trabalhadores ao universo empresarial.

Com as mudanças tecnológicas ocorridas a partir da década de 70, as unidades de produção se tornaram menores e menos especializadas e a nova forma de organização do trabalho é mais flexível no modo de produzir e na valorização do trabalho participativo. (PALHARINI, 2007). Tachizawa *et al* (2006) ainda acrescentam que a natureza da força de trabalho sofre mudanças. Da realização de uma única tarefa passa-se para um regime de múltiplas tarefas, o pagamento passa a ser pessoal, há uma eliminação da delimitação de tarefas, o treinamento se torna “educação continuada”, volta-se para a co-responsabilidade e uma liderança participativa.

Segundo Antunes (2005), há ainda uma flexibilização da produção com o surgimento do que o autor chama de “especialização flexível”. Há uma maior desconcentração industrial, com a introdução de técnicas como os CCQs, a gestão participativa ou a busca da “qualidade total”. Antunes (2005) lembra que os direitos do trabalho também são flexibilizados, a partir de sua desregulamentação. Alguns direitos que haviam sido conquistados pelos trabalhadores são agora substituídos ou perdidos. Antunes (2003, p. 53) sintetiza suas críticas ao afirmar que:

Algumas das repercussões dessas mutações no processo produtivo têm resultados imediatos no mundo do trabalho: desregulamentação enorme dos direitos do trabalho, que são eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; precarização e terceirização da força humana que trabalha; destruição do sindicalismo de classe e sua conversão em um sindicalismo dócil, de parceria (partnership), ou mesmo em um ‘sindicalismo de empresa’.

A necessidade de trabalhadores mais flexíveis e polivalentes é alvo de críticas, por se considerar que este novo modelo exige muito dos empregados. Sennett (2002, p. 61) defende esta idéia e questiona:

Haverá limites para até onde as pessoas são obrigadas a dobrar-se? Pode o governo dar às pessoas alguma coisa semelhante à força tênsil de uma árvore, para que os indivíduos não se partam sob a força da mudança?

Neste sentido, Clarke (1991, apud Antunes, 2005), por exemplo, defende que o novo modelo traz uma intensificação do trabalho, desqualificando-o e desorganizando-o.

Indo ao encontro de Clarke (1991, apud Antunes, 2005), Gounet (1991, apud Antunes, 2005) defende que o toyotismo intensifica a exploração do trabalho, porque os trabalhadores devem operar várias máquinas, e há, ainda, o sistema de luzes que indica quando o ritmo de produção deve ser intensificado.

Antunes (2003, p. 56) também defende esta idéia e acrescenta que “presencia-se uma intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho ou até mesmo quando este se reduz.”. Para o autor, com a introdução de maquinaria automatizada e informatizada, há uma apropriação das atividades intelectuais do trabalho. Neste sentido, o autor afirma que:

De fato, trata-se de um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial, real, é a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, (...)

Para Gurgel (2003), nessa concepção de reorganização do trabalho, há elementos de desalienização, de uso da inteligência, mas ao mesmo tempo há um reforço da perda de identidade dos trabalhadores, superexploração e elevada competição. Sendo assim, para o autor, estes elementos são ambíguos, fragmentados e aparentemente incoerentes. E ainda completa:

Longe de representar um novo e superior artesanato, a administração flexível aprofundou a expropriação, em vez de permitir, como faria o artesanato,

que o trabalhador, além de desenvolver todas as etapas de sua produção, vendesse o seu trabalho. Enfim, o trabalho lhe pertenceria, porque lhe pertenceriam os meios de produção. (GURGEL, 2003, p. 135).

Neste sentido, para o autor, a administração flexível não é flexível e é uma concepção excludente de administração.

Clot (2007), ao pensar este novo modelo, apresenta a idéia de que agora é exigida uma mobilização integral da pessoa que passa a ter como tarefa conciliar coisas inconciliáveis, como qualidade, segurança, velocidade e regularidade. Assim, este autor afirma que:

pelo equívoco recurso a uma iniciativa a um só tempo convocada e repudiada, condena-se o homem a uma aposentadoria e por vezes a uma solidão que se comparam a injunção ambígua a participar do que ele se torna objeto. (CLOT, 2007, p. 16).

Apesar de aparentemente parecer uma total ruptura com os modelos que a antecederam, Harvey (1992, apud Antunes, 2005) destaca que a abordagem japonesa, por ser ainda uma forma própria do capitalismo, mantém algumas das características dos modelos clássicos, que são: é voltada para o crescimento, se apóia na exploração do trabalho vivo, e tem uma intrínseca dinâmica tecnológica e organizacional. Com o avanço tecnológico, há um excedente da força de trabalho, que torna ainda mais viável a exploração da mais-valia.

Para Antunes (2005), o advento do toyotismo não deve ser encarado como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista. Há no toyotismo um “envolvimento cooptado”, que permite a apropriação do saber e do fazer dos trabalhadores pelo capital. Há apenas uma aparente eliminação da separação entre elaboração e execução, pois a decisão do que e de como produzir ainda não pertencem



ce aos trabalhadores. O trabalhador continua alienado com relação ao resultado do processo de trabalho. Porém, o autor completa;

(...) foi, entretanto, o toyotismo ou o modelo japonês, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que alguns dos pontos básicos do toyotismo têm demonstrado, expansão que hoje atinge escala mundial. (ANTUNES, 2005, p. 31).

Antunes (2003, p. 56) afirma que, de modo similar à Escola Clássica, “o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta da extração da mais-valia.”.

Gurgel (2003) ainda vai além, e mostra a dimensão ideológica desta nova abordagem. Sendo assim, o autor afirma que:

Se, no passado, esses valores adaptavam não só o ambiente da produção, supomos que hoje o discurso teórico e as propostas metodológicas organizacionais transformaram-se nos argumentos fortes para a revalorização destas universalidades liberais.(GURGEL, 2003, p. 29).

Tachizawa *et al* (2006) defendem que as mudanças trazidas por este paradigma pós-industrial trouxeram profundos reflexos para gestão de pessoas. Estas mudanças se caracterizam

pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de prestação de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, altas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 27).

Com relação às mudanças sofridas pela gestão de pessoas, Palharini (2007) destaca que novos requisitos passaram a ser exigidos dos trabalhadores. Agora, passa-se a ter importância características de personalidade, sociabilidade, liderança,

trabalho em grupo e as de ordem motivacional. Segundo este autor, as atividades de recrutamento e seleção visam a encontrar o homem certo para lugares incertos. As pessoas passam a ser selecionadas para uma carreira de longo prazo dentro das organizações.

No que diz respeito às práticas de treinamento, Tachizawa *et al* (2006) destaca que, até a década passada, este era visto como um custo para as organizações. Mas com o advento da qualidade total e a busca por excelência, ele passou a ser visto como investimento.

Como se pode observar, a concepção do ser humano foi se tornando complexa, passando-se a olhá-lo como dotado de vontade própria e que busca sua realização através do trabalho. A partir desta visão, alguns passaram a defender que a expressão recursos humanos não era mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo, que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. Surge, assim, a expressão gestão de pessoas, que parece ser mais adequada para alguns, por considerarem o empregado como uma pessoa integral. Porém, a adoção do novo termo é criticada por outros, já que defendem que a administração considera o ser humano como um recurso a ser explorado. Sendo assim, apenas mudar a denominação não altera esse fato. Esta mudança estaria ocultando uma relação de dominação que ainda existe (MOTTA e VASCONCELOS, 2008). Ainda assim, esta mudança de nomenclatura se concretizou.

Com a globalização da economia, as técnicas de produção e os produtos tornam-se cada vez mais similares. O Fator Humano torna-se, assim, um aspecto decisivo no sucesso de uma corporação. A diferença entre as pessoas torna-se de extrema relevância para as organizações (PALHARINI, 2007).

Tachizawa *et al* (2006) acrescenta que, neste contexto pós-industrial, a tradicional administração de recursos humanos é transformada por novos conceitos como a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e de conhecimentos.

Estes autores ainda defendem que a gestão de pessoas precisa se preocupar com as tendências futuras, sem deixar de se ocupar de problemas presentes, mas olhando para o amanhã para que não seja surpreendida com transformações que prejudiquem sua eficácia. Segundo eles, esse é um papel fundamental que deve ser desempenhado pelos gestores das organizações: olhar para transformações futuras. Além disso, para os autores, nesta era da informação, a capacidade de inovar a política de gestão de pessoas será um diferencial competitivo das organizações.

O processo de gestão de pessoas é de extrema importância, já que toda a dinâmica da organização depende da ação do homem. Tachizawa *et al* (2006) defendem que, mesmo com um alto índice de automação, a presença do elemento humano será sempre indispensável, mesmo que seja apenas para acionar a máquina.

Tachizawa *et al* (2006) ainda destacam que, a partir da análise da trajetória das teorias organizacionais, pode-se observar que há uma evolução para um contexto de maior valorização das pessoas. Estes autores sintetizam estas mudanças ao afirmarem que há

uma transição gerencial que vem ocorrendo desde o surgimento do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente administração de recursos humanos dos anos 1990. (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 27).

Mas mesmo após as inúmeras mudanças citadas anteriormente, a administração dos recursos humanos continua sendo responsabilidade de um órgão central específico, que tem o papel de orientar a relação capital/trabalho.

## 8. CONCLUSÃO

O caso da empresa France Télécom apresentado no início do presente trabalho mostra como, apesar das aparentes melhorias nas condições de trabalho, ainda há um grande espaço para se discutir as relações de trabalho neste início de século.

As teorias organizacionais foram se desenvolvendo e se transformando, em uma tentativa de superar os aspectos negativos apresentados por suas antecessoras. Houve um momento em que eram claros os prejuízos que tais teorias traziam para os trabalhadores, ao tratá-los como máquinas movidas a dinheiro. Em um tempo de pós-modernidade, em que se prima pela liberdade como uma forma de acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas, culturais, econômicas, dentre outras, as organizações também se transformam e adotam modelos de gestão mais flexíveis (BAUMAN, 1998). A partir destas transformações, torna-se mais difícil enxergar os impactos negativos que estas novas formas de gestão trazem para os trabalhadores. A existência de tais impactos nas organizações atuais torna-se inquestionável a partir de relatos de acontecimentos como os suicídios da France Télécom.

Os princípios da Escola Clássica, que tiveram em Taylor, Ford e Fayol seus principais fundadores, foram fortemente questionados e criticados, por trazerem prejuízos diretos e claros para os trabalhadores. Voltado para a racionalização dos métodos e com o objetivo de resolver os principais problemas de ineficiência das fábricas de então, Taylor traz novas técnicas, consideradas revolucionárias, para as empresas da época. O Estudo de movimentos e tempos, o uso do cronômetro e de supervisão, a divisão das tarefas em movimentos simples, a especialização do trabalhador e a separação entre planejamento e execução, são exemplos de técnicas introduzidas por Taylor, que se tornaram famosas e amplamente usadas. A adminis-

tração científica desenvolvida por Taylor traz ainda a idéia do *homo economicus*, regido por incentivos monetários, que leva ao desenvolvimento de um sistema de remuneração por peças.

O taylorismo teve a ele associado o chamado fordismo, que contribuiu para o seu sucesso. A principal contribuição de Ford foi o desenvolvimento da linha de montagem, que possibilitou a expansão da produção em massa. Dentro deste contexto, também são de grande relevância as contribuições de Fayol, que tem seu foco na estrutura da empresa. Ao pensar nas diversas funções da organização, destacando em especial a função de administração, tal teórico complementa a teoria de Taylor.

A partir destas idéias, a Escola Clássica recebe críticas de diversos autores, que pensam nos impactos negativos que os pressupostos de tal escola trazem para o trabalhador. Ao tratá-lo como uma máquina, o trabalhador se torna alienado em seu posto de trabalho. Esta desumanização é tratada por autores como Bourdieu (2007) e Motta (2003). Autores como Tragtanberg (2006), Motta (2003), e Dejours (2004) falam ainda em uma expropriação do saber operário, a partir da separação entre planejamento e execução que se impõe ao trabalhador. Mas a crítica mais contundente feita à escola diz respeito à alienação do trabalhador. Introduzida por Marx, tal crítica também foi discutida por muitos autores que o seguiram, como Bourdieu (2007), Motta (2003), Dejours (1992) e Pagès (2008).

O modelo burocrático estudado por Weber também traz mudanças para a organização, na medida em que propõe um conjunto de regras que devem ser seguidas para que as organizações se tornem mais eficientes. Sendo assim, a burocracia tem como princípios a impessoalidade, o formalismo, o profissionalismo, a hierarqu-

a, dentre outros. As regras e normas predominam como reguladoras nas organizações, e as relações humanas se tornam impessoais.

Devido à rigidez e inflexibilidade que traz para as organizações, as disfunções da burocracia se tornaram nítidas ao olhar de seus críticos. Autores como Vasconcelos (2004) e Saraiva (2002) falam destas disfunções, principalmente no que diz respeito ao enrijecimento dos objetivos e à impessoalidade, que não deixa espaço para o informalismo dentro das organizações. Autores como Motta (2003) e Tragtenberg (2006) ainda criticam a grande concentração de poder que é permitida pela burocracia.

A partir das críticas feitas aos modelos mecanicistas, é desenvolvida a Escola das Relações Humanas, que traz uma nova visão sobre as organizações e o trabalhador. A partir da experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo, e que deu origem à escola, pôde-se perceber a importância dos grupos informais dentro das organizações. A produção passa a ser vista como um processo social, e a visão de natureza humana se altera radicalmente. A partir daí, o homem passa a ser visto como um animal político, condicionado ao sistema social, que apresenta, além de suas necessidades básicas, necessidades sociais. É a idéia de *homo socialis* desenvolvida pela escola.

Observando que a produtividade depende de mais fatores além da melhoria do clima social, é desenvolvida a teoria comportamental, que considera o ser humano como um ser dinâmico, que busca o seu auto-desenvolvimento. Vendo o homem como possuidor de múltiplas necessidades, esta teoria pensa a partir do modelo do *homo complexus*. A partir desta teoria, o sistema social se torna um fator central.

Apesar das divergências, os dois modelos anteriormente citados estão próximos e podem ser pensados conjuntamente, com relação aos seus impactos sobre o

mundo do trabalho. A principal mudança foi a atitude dos administradores com relação aos trabalhadores, que agora se preocupam mais com estes e com seu grupo social. Não obstante esta aparente mudança positiva trazida por essa nova forma de olhar o trabalhador, a escola não deixa de ser alvo de críticas. Autores como Tragtenberg (2006) e Belizário (2006), por exemplo, criticam a escola por tentar ocultar os conflitos dentro das organizações. Tragtenberg (2005) vê estas novas práticas como formas de psicomanipulação dos trabalhadores.

A Teoria dos Sistemas, desenvolvida a partir dos trabalhos de Bertalanffy, passa a olhar para a organização como algo mais complexo. A organização passa, assim, a ser vista como um sistema aberto, formado por subsistemas interdependentes, e em constante interação com o meio. Segundo esta teoria, a organização possui entradas (inputs), que são processadas e saem na forma de outputs. Passa-se, desta forma, a se preocupar com a eficiência deste sistema.

Esta teoria, porém, passa a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas. Maximiniano (2006) afirma que esta teoria dá ao administrador uma visão integrada da organização, o que é positivo. Porém, a Teoria dos Sistemas recebe críticas de autores como Guerreiro Ramos (1989), que afirmam que tal teoria deve levar em consideração a tensão entre as pessoas e o sistema social. Para Motta (2003) a teoria ainda contribui para uma naturalização da autoridade do administrador.

A Teoria Contingencial sintetiza as principais noções da Teoria dos Sistemas, e defende que não existe um modelo de organização que seja o melhor em qualquer situação. De acordo com esta teoria, tudo é relativo. Estudos importantes neste sentido foram desenvolvidos por Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch, Joan Woodward e o grupo de Aston.

Esta abordagem pode se tornar uma fácil justificativa para qualquer prática desempenhada dentro das organizações, já que não existe mais certo e errado. Além disso, corre-se o risco de se dar uma ênfase muito grande ao fator tecnológico como determinante da estrutura organizacional, e os conflitos são desconsiderados, como defende Motta (2003).

O modelo japonês de administração se opõe especialmente à escola clássica, trazendo técnicas de produção mais flexíveis, eliminando os desperdícios, preocupando-se com a qualidade e enfatizando a participação do trabalhador. Os Círculos de Controle da Qualidade se tornaram centrais para permitir a maior participação dos trabalhadores e o controle sobre os seus trabalhos.

Apesar de aparentemente positivas, por se proporem a solucionar os problemas da Escola Clássica, esta abordagem é criticada por utilizar estas técnicas como instrumentos de manipulação dos trabalhadores. A participação, por exemplo, é vista por autores como Antunes (2003) e Tragtenberg (2005) como uma ferramenta para aumentar a sujeição dos trabalhadores. Além disso, a administração por resultados é criticada por Motta e Vasconcelos (2008) por ser uma forma de internalizar o controle exercido pela organização.

Entretanto, uma crítica que permeia todas estas abordagens, e que traz consequências importantes para o mundo do trabalho, é a idéia, apresentada por muitos autores, como Tragtenberg (2006) e Gurgel (2003), de que tais abordagens são ideológicas, não se restringindo aos limites da produção. Nas palavras de Gurgel (2003, p. 22):

Sem negar a função ajustadora das relações de produção, entendemos, no entanto, que os valores difundidos por essas teorias não se destinam a adequar os trabalhos tão-só às novas técnicas e métodos. Foram e vão além. Suas formulações e suas próprias técnicas e métodos veiculam valores uni-



versais que se tornam historicamente necessários ao desenvolvimento capitalista. Tão ou mais necessários do que as próprias técnicas.

Tragtenberg (2006) afirma que as teorias administrativas são transitórias (ideológicas), já que refletem os interesses econômico-sociais transitórios, e por isso ele se funda na perspectiva dialética. Assim, para o autor, as teorias administrativas posteriores ainda carregam o conhecimento cumulativo das teorias preexistentes.

Segundo Tragtenberg (2006), as teorias organizacionais podem ser pensadas como um reflexo dos interesses das classes dominantes. Para o autor, estas teorias surgem em resposta às necessidades do sistema social.

Esta idéia apresentada por Tragtenberg pode ser pensada a partir do conceito de transavaliação do social apresentado por Guerreiro Ramos (1989, p. 29), segundo o qual “Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente” (p. 29).. Para este autor, a sociedade centrada no mercado coloca uma forte ênfase no social, e toma suas decisões com o objetivo de se adequar a ele. Porém, o autor defende que

Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 29).

O uso destes critérios sociais se dá a partir de uma racionalidade instrumental, que se baseia apenas nos cálculos utilitários das conseqüências, e nem sempre está de acordo com os critérios éticos que guiam a racionalidade substantiva, já que aquilo que é útil nem sempre é o certo.

Guerreiro Ramos (1989) defende que a sociedade centrada no mercado vem mostrando suas limitações, e desconfigurando a vida humana. Sendo assim, é ne-

cessário um modelo alternativo de pensamento. Neste sentido, o autor afirma que a teoria organizacional que se tem hoje é ingênua, pois se baseia apenas na racionalidade instrumental, se apoiando em pressupostos ingênuos.

O autor enfatiza assim, a importância da racionalidade substantiva, que tem sido esquecida. Em suas palavras:

Embora a ciência social moderna em geral e a teoria da organização em particular deixem de distinguir suficientemente entre a racionalidade funcional e a substantiva, ambas constituem, não obstante, categorias fundamentais de duas concepções distintas da vida humana associada. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 25)

Sendo assim, indo ao encontro das idéias de Guerreiro Ramos (1989), pode-se pensar que as barreiras para a melhoria das condições humanas só serão completamente transpostas quando a racionalidade substantiva ganhar espaço na sociedade.

As teorias organizacionais vigentes seguem um modelo de ciência social formal, que se baseia apenas na racionalidade instrumental. Com a legitimação de novas formas de organização social, um novo paradigma poderá ser adotado para guiar tais teorias.

Enquanto isso não se torna possível, as organizações devem repensar seus valores e crenças, realizando reais alterações em suas ações. O que ocorre é que as organizações adotam determinadas práticas, dentre as quais a responsabilidade social é um exemplo corrente, apenas como forma de legitimação (VENTURA e VIEIRA, 2006). É preciso que as organizações considerem práticas que verdadeiramente levem em consideração o trabalhador.

A ergonomia é um exemplo bem sucedido de como melhorar as condições de trabalho, mesmo diante do cenário atual. Wisner (1994) explica que pode haver uma distância entre o que os trabalhadores supostamente fazem e aquilo que eles efetivamente fazem, e que é a partir do conhecimento das atividades reais que as condições de trabalho podem ser verdadeiramente melhoradas. O autor apresenta a Análise Ergonômica do Trabalho como uma técnica para tal, que se dá através do estudo do comportamento, associado à descrição verbal, por parte do trabalhador, daquilo que ele realiza. A este respeito, Vidal (2001, p. 135) explica:

A análise ergonômica da atividade de trabalho repousa sobre a idéia de que exista uma construção permanente pelo operador de seus modos operatórios para atingir objetivos em condições socialmente determinadas, levando em conta um conjunto de contratantes (ligados à situação e às características pessoais) e um conjunto de critérios de desempenho.

Desta forma, a ergonomia pode ser pensada como uma possível maneira, mais imediata, de solucionar os problemas vividos pelos trabalhadores, amplamente explicitados no presente trabalho. Seguindo esta lógica, outras técnicas podem ser utilizadas, considerando-se sempre a situação real de trabalho vivida pelo trabalhador, como enfatizam autores como Dejours (1994) ou Ives Clot (2007).

Diante dos graves problemas que afetam sua força de trabalho, a empresa Francé Telecom divulgou a adoção de um amplo programa social, que inclui medidas como a redução da jornada de trabalho para meio expediente para os funcionários mais antigos (O Globo, 2009c). Como já observado no presente trabalho, medidas adotadas a partir da lógica de uma racionalidade instrumental, que visam apenas a aumentar a legitimidade da organização diante da sociedade e a aumentar seus lucros, não solucionam efetivamente os problemas dos trabalhadores. As organizações devem apresentar uma real preocupação com sua força de trabalho, base-

ando-se em critérios éticos, como sugere a lógica da racionalidade substantiva, para que melhorias reais possam ser alcançadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Cristina. Francé Télécom adotará regime de meio expediente. *O Globo*. Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2009. Economia, p. 38.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 10. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2005.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 6. ed.. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BELIZÁRIO, F. B.. O lugar da comunicação no discurso da responsabilidade social: entre o cinismo e a alienação. *UNIrevista*, vol. 1, nº 3: 3, jul., 2006.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 11. ed.. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CLOT, Yves. *A função psicológica do trabalho*. 2. ed.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

DEJOURS, Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. 5. ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLESHMAN, Edwin A. e BASS, Alan R. – *Estudios de Psicología Industrial y del personal* – 1ª Ed. – México: Editora Trillas, 1976.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GURGEL, Claudio. *A Gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez, 2003.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L.. *Psicologia social das organizações*. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1976.

LOCKE, E. A. – The Nature and Causes of Job Satisfaction – in Dunnette, M. D. – *Handbook of industrial & organizational psychology* – Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1297.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed.. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARX, Karl. *O capital : crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRA, Fabio. Responsabilidade social e ideologia: notas sobre a gênese de um conceito. In: XXX *Enanpad*, Salvador, BA, 23-27 set., 2006.

MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 3. ed.. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2 ed. rev. e ampl.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, F. C. Prestes; VASCONCELOS, I. F. Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel. *O poder das organizações*. 1. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

PALHARINI, F. A. *Recrutamento e Seleção de Pessoas: Fundamentos e Tendências*. Texto Didático. 2007.

RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 2. ed.. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RIBEIRO, Érica. Suicídios: psicanalista crítica gestão de empresa. *O Globo*. Rio de Janeiro, 18 set. 2009. Economia, p. 29.

RIBEIRO, Érica. Vice da France Télécom renuncia após suicídios. *O Globo*. Rio de Janeiro, 6 out. 2009. Economia, p. 24.

SARAIVA, L.A.; PROVINCIALI, V.L.N.. Desdobramentos do taylorismo no setor têxtil – um caso, várias reflexões. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v.9, n.1, jan.-mar. 2002. p. 19-33.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002. pp. 187-207.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. 6. ed.. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, V. C. Paradela; FORTUNA, A. A. Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

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

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C.. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 38 (2): 199-220, Mar./Abr., 2004.

VENTURA, E.C.VF.; VIEIRA, M.M.F.. Responsabilidade social como deslocamento do capitalismo: evidências de um estudo no Banco do Brasil. . In: XXX *Enanpad*, Salvador, BA, 23-27 set., 2006.

VIDAL, M. C. *Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2001.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.



WISNER, Alain. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.