

Silmara Gomes

Fundamentos da administração e **transformações tecnológicas**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Simone M. P. Vieira – CRB 8º/4771)

Gomes, Silmara

Fundamentos da administração e transformações tecnológicas /
Silmara Gomes. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2024. (Série
Universitária)

Bibliografia.

eISBN 978-85-396-4376-9 (ePub/2024)

eISBN 978-85-396-4375-2 (PDF/2024)

1. Administração 2. Administração – Conceitos 3. Administração :
Cultura e diversidade nas organizações 4. Trabalho : Novas tecnologias
5. Carreiras : soft e hard skills I. Título. II. Série

24-2233s

CDD – 658.001
BISAC BUS000000

Índice para catálogo sistemático:
1. Administração – Conceitos 658.001

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

Silmara Gomes





Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo

Presidente do Conselho Regional

Abram Szajman

Diretor do Departamento Regional

Luiz Francisco de A. Salgado

Superintendente Universitário e de Desenvolvimento

Luiz Carlos Dourado

Editora Senac São Paulo

Conselho Editorial

Luiz Francisco de A. Salgado

Luiz Carlos Dourado

Darcio Sayad Maia

Lucila Mara Sbrana Sciotti

Luís Américo Tousi Botelho

Gerente/Publisher

Luís Américo Tousi Botelho

Coordenação Editorial

Verônica Pirani de Oliveira

Prospecção

Andreza Passos

Dolores Crisci Manzano

Paloma Marques

Administrativo

Marina P. Alves

Comercial

Aldair Novais Pereira

Comunicação e Eventos

Tania Mayumi Doyama Natal

Coordenação de Arte

Antonio Carlos De Angelis

Coordenação de Revisão de Texto

Marcelo Nardeli

Acompanhamento Pedagógico

Mônica Rodrigues dos Santos

Designer Educacional

Priscila Arruda Ferreira de Carvalho

Revisão Técnica

Marcelo Cerqueira Silva

Preparação e Revisão de Texto

Rebeca Fleury Kuhlmann

Projeto Gráfico

Alexandre Lemes da Silva

Emília Corrêa Abreu

Capa

Antonio Carlos De Angelis

Editoração Eletrônica e Ilustrações

Natália da Silva Nakashima

Imagens

Adobe Stock Photos

Proibida a reprodução sem autorização expressa.

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Senac São Paulo

Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, 823 – Prédio Editora

Jurubatuba – CEP 04696-000 – São Paulo – SP

Tel. (11) 2187 4450

editora@sp.senac.br

<https://www.editorasenacsp.com.br>

© Editora Senac São Paulo, 2024

Sumário

Capítulo 1

O começo dos estudos modernos de administração e seus efeitos na atualidade e na tecnologia da informação, 7

- 1 Contextualização histórica, 8
 - 2 Abordagem clássica da administração, 12
 - 3 O fim dos empregos, 17
- Considerações finais, 18
- Referências, 19

Capítulo 2

Teoria das relações humanas, teoria da burocracia e suas contribuições para empresas pós-advento da tecnologia, 21

- 1 Teoria das relações humanas, 22
 - 2 Teoria da burocracia, 26
 - 3 Contribuições para as empresas pós o advento da tecnologia, 30
- Considerações finais, 31
- Referências, 32

Capítulo 3

Pós Segunda Guerra Mundial: teorias e implementações, 33

- 1 Teorias sobre motivação, 34
 - 2 Toyotismo, 39
 - 3 Pensamento enxuto aplicado à tecnologia, 41
- Considerações finais, 43
- Referências, 43

Capítulo 4

Mudança de paradigma: sistemas e contingência, 45

- 1 Perspectiva quantitativa da administração, 46
 - 2 Perspectiva moderna da administração, 50
- Considerações finais, 55
- Referências, 55

Capítulo 5

A transformação digital e as organizações, 57

- 1 Histórico, 58
 - 2 Implementando as mudanças, 63
 - 3 Rupturas, 65
- Considerações finais, 67
- Referências, 67

Capítulo 6

Cultura e diversidade, 69

- 1 Cultura organizacional, 70
 - 2 Diversidade nas organizações tradicionais e digitais, 73
- Considerações finais, 77
- Referências, 78

Capítulo 7

O futuro dos empregos, 79

- 1 Perspectivas sobre o trabalho: o impacto das novas tecnologias, 80
 - 2 Será que agora é o fim?, 86
- Considerações finais, 90
- Referências, 91

Capítulo 8

Carreiras, 93

- 1 *Soft e hard Skills*, 94
 - 2 Construção e gestão de equipes de alta performance, 99
- Considerações finais, 101
- Referências, 102

Sobre a autora, 105

O começo dos estudos modernos de administração e seus efeitos na atualidade e na tecnologia da informação

Este capítulo pretende apresentar o pensamento administrativo, sua importância para sociedade moderna e seus impactos centrais na gestão no dia a dia, além de traçar sua evolução até o começo do século passado.

Pretende-se explicar por que é necessário o estudo da administração mesmo para profissionais que não estão estudando diretamente em cursos de gestão.

Além desses pontos, pretende-se apresentar a abordagem clássica, considerada o começo da administração moderna. Essa abordagem é composta por duas teorias: administração científica e administração gerencial. Sua junção foi importante para a gestão de organizações no começo do século passado e principalmente para a gestão no começo da complexidade fabril e da instauração do capitalismo nos Estados Unidos.

Falaremos ainda da ideia do fim dos empregos. Será que os avanços tecnológicos acabarão com os empregos?

Nos dias atuais, ouvimos que robôs e inteligências artificiais irão acabar com o trabalho de incontáveis pessoas, mas será que é a primeira vez que a sociedade passa por esse tipo de insegurança?

Vamos refletir um pouco sobre esses temas?

Vamos juntos!

1 Contextualização histórica

A administração está mais perto de nós do que imaginamos. Está nas empresas, nas famílias, na vida pessoal, nas viagens, na vida financeira, na gestão da carreira, no trânsito, no governo, no seu time de futebol, ou seja, em tudo.

Independentemente da sua área de atuação, em algum momento você irá esbarrar com questões relacionadas à gestão, pode ser porque precisa liderar sua equipe, administrar os processos de uma atividade e/ou projeto ou gerenciar sua carreira. Em qualquer um desses cenários, é necessário que você compreenda o escopo da administração, que tenha alicerces sólidos que possibilitem escolher o melhor caminho, considerando as diferentes e diversas variáveis que envolvem a gestão.

A administração nos possibilita a minimização das incertezas que nos cercam a cada decisão que devemos tomar. Não precisamos deixar

que a vida nos leve o tempo todo, podemos pegar as rédeas da vida e gerenciá-la, compreendem? Quando assumimos as rédeas, realizamos atividades com foco em objetivos e iniciamos um processo de administração.

Ter e conhecer os objetivos norteadores do que nos dispomos a gerenciar é o primeiro passo para que possa realizar a gestão. Os objetivos são a espinha dorsal. Parafraseando uma fala de Alice no País das Maravilhas, baseado no livro com mesmo título de Lewis Carroll (1865): “Se você não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. Assim, é fundamental ter seus objetivos claros para desenhar os planos e ações que são necessárias para alcançá-las.

A gestão permeia o nosso dia a dia constantemente. Apreender administração é fundamental para nos mantermos no mundo moderno, mas será que sempre foi assim?

Podemos considerar que administramos nosso tempo, espaço, relações desde os primórdios da humanidade. No entanto, a administração como vemos teve seu princípio no início do século passado.

Nos anos 1850, poucas empresas americanas tinham necessidade de ter administradores em tempo integral.

A partir dos anos 1880, a maneira de se compreender as empresas e, principalmente, os negócios começou a mudar. A complexidade das organizações, os conceitos dos negócios, o número de trabalhadores e as estruturas fabris foram evoluindo conforme os contextos históricos e sociais se transformaram. Essa ampliação impulsionou o surgimento e fortalecimento da administração das empresas.

Importante compreendermos que, mesmo antes do surgimento do administrador e das primeiras estruturas administrativas, existiam pensadores sobre a administração com formações variada, militares, filósofos, economistas, entre outros.

A filosofia tem várias contribuições para a construção do pensamento administrativo. Por exemplo, René Descartes (2005), em seu livro *O Discurso do Método*, descreveu sua metodologia filosófica chamada de “método cartesiano”, que tem como princípios:

1. **Princípio da evidência sistemática:** consiste em recusar acreditar em algo até que se tenha um alto índice de certeza sobre a sua real existência.
2. **Princípio da Análise:** consiste em separar os problemas, compreendendo que os problemas normalmente não são unitários, são grupos, sendo assim, devemos separá-los assim os compreendendo na sua individualidade.
3. **Princípio da composição:** consiste em organizar as partes anteriormente separadas da menor para a maior.
4. **Princípio da enumeração ou verificação:** consiste na verificação de que todas as partes foram avaliadas para que não fique nada de lado.

O método cartesiano de Descartes pode ser utilizado até os dias atuais, visando compreender caminhos para a resolução de dilemas e problemas, por exemplo.

Os economistas clássicos também trazem uma contribuição importante para a construção do pensamento administrativo.

Smith (1988), criador da escola clássica da Economia em 1776, mencionava sobre a necessidade da especialização dos operários, a divisão do trabalho, além de discutir o controle e remuneração dos trabalhadores. O autor defendia que um bom administrador devia cultivar a ordem, a economia e a atenção. Muitas ideias que foram utilizadas na construção dos alicerces da abordagem clássica da administração passam por pontos explanados pelos economistas clássicos.

É válido considerar que boa parte dos trabalhos onde os economistas clássicos se manifestavam sobre a administração só foram descobertos no século XIX, ainda assim a contribuição que trouxeram é inegável.

Em 1837, Babbage criou o “motor diferencial” – hoje é guardado em museu como primeiro computador digital – e recomendou o uso de dados na administração de uma empresa, a fixação de um tempo-padrão para as operações repetitivas, a divisão do trabalho entre esforço físico e mental, a determinação de custos precisos para cada processo e a fixação de uma bonificação proporcional à eficiência do operário e ao sucesso da empresa. Ele enfatizou a importância da especialização e da divisão de trabalho, das técnicas de estudos de tempos, de formulários padronizados e impressos, do estudo comparativo das práticas administrativas, do estudo da fadiga dos olhos, da centralização econômica dos processos de produção, da localização das fábricas próximas às matérias-primas e do sistema de sugestões.



IMPORTANTE

O primeiro computador verdadeiramente digital foi projetado pelo matemático inglês Charles Babbage, em 1837. Embora Babbage tenha gasto a maior parte de sua vida e fortuna tentando construir a “máquina analítica”, nunca conseguiu colocá-la para funcionar para valer porque ela era puramente mecânica, e a tecnologia da época não conseguia produzir as rodas, acessórios e engrenagens de alta precisão necessárias. Dispensável dizer que essa máquina não possuía um sistema operacional.

Como um dado interessante, Babbage percebeu que precisaria de um software para sua máquina analítica, então contratou uma jovem chamada Ada Lovelace, que era filha do famoso poeta inglês Lord Byron, como a primeira programadora do mundo. A linguagem de programação Ada é uma homenagem a ela (Tanenbaum; Bos, 2016, p. 5).

2 Abordagem clássica da administração

A abordagem clássica da administração é a primeira abordagem do que entendemos como administração moderna. Teve início no começo do século passado e se manteve como única corrente consolidada até o começo dos anos 1930.

A abordagem clássica da administração é constituída por duas teorias centrais: administração científica e administração gerencial. É sempre válido lembrar que, quando falamos de abordagem, estamos nos referindo a um conjunto de teorias e ou de autores que compactuam das mesmas ideias.

2.1 Frederick W. Taylor (1856 – 1915)

Taylor nasceu nos Estados Unidos da América em 1856. Oriundo de uma família de classe média, teve uma educação primária privilegiada e repleta de valores que o acompanharam ao longo da vida. Começou a trabalhar aos 18 anos como aprendiz de oficina mecânica e, com 22 anos, ingressou na Siderurgica Midvale Steel CO. Em seis anos, foi de torneiro até engenheiro chefe das oficinas. Em 1896, iniciou suas atividades na Siderurgica Bethlehem Steel Works.

Em 1903, Taylor publicou o *Shop Management* e, em 1906, o *The art of cutting Metals*, e foi eleito presidente da Associação Norte Americana de Engenheiros Mecânicos. Em 1911, lançou seu mais famoso e último livro *Princípios da Administração Científica*. Em seus últimos anos de vida, saiu da Bethlehem para se dedicar à consultoria e propagação de suas ideias.

O argumento central de Taylor era a necessidade de criar métricas e padrões de gestão, gerir não poderia ser fruto de uma habilidade de cada indivíduo, e sim uma técnica, por esse motivo chamar de administração científica.

2.1.1 Ideias centrais da administração científica

A administração científica tem como alicerce os estudos e ideias de Taylor. No entanto, outros autores também contribuíram com sua construção, como Harrington Emerson, Henry L. Gantt, Frank e Lilian Gilbreth. Algumas das ideias centrais da administração científica são:

- **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos:** um dos alicerces da administração científica e da construção da racionalização do trabalho é a análise de trabalho e estudo dos tempos e movimentos. Essa consiste em realizar uma análise detalhada do trabalho, considerando se cada atividade ou tarefa ali englobada é realmente necessária, compreendendo cada elemento da construção da atividade. Após avaliar a atividade, é importante entender o tempo que um homem ideal leva para realizá-la. Taylor defendia a necessidade de ter as pessoas certas para executar cada atividade, determinando o indivíduo ideal para cada tarefa. Esse tempo deveria ser considerado, estabelecendo uma média considerando várias medições. Por último, analisavam-se os movimentos para avaliar se todos realizados em uma determinada atividade eram justificáveis. Testes e pesquisas realizadas por Frank e Lilian Gilbreth na construção civil ajudaram a desenvolver esse elemento.
- **Divisão do trabalho e especialização do operário:** outro alicerce é a ideia da divisão do trabalho e especialização do operário. Apesar de o conceito de divisão de trabalho não foi criado por Taylor, pode-se ler sobre isso nos textos de Adam Smith, principalmente no livro *A riqueza das nações* (Smith, 1988). O conceito central é transformar as atividades em afazeres menores que possam ser realizadas de forma repetitiva, com o intuito de reduzir os erros e possibilitar um treinamento adequado. Deve-se lembrar que estamos nos referindo a um período histórico em que muitas pessoas que nunca tinham entrado em uma fábrica e os índices de analfabetismo eram altos. Dessa forma, com as atividades reduzidas, era

mais possível ensinar pessoas sem experiência. Para muitos autores, a especialização do operário é uma consequência da divisão do trabalho, ou seja, reduzindo a atividade e a repetindo chega-se em um momento em que o indivíduo se especializa na execução.

- **Desenho de cargos e de tarefas:** os conceitos relativos aos desenhos de cargos e de tarefas são primordiais para a administração científica, considerando que essa teoria estabelece uma racionalidade para as atividades e cria padrões e critérios. No que se refere ao desenho de cargos, objetiva-se determinar a estrutura e a concepção de um cargo, desenhar o que deve ou não fazer, quais são as responsabilidades, direitos e deveres. Quanto às tarefas, a ideia central é a mesma, especificar como cada tarefa deve ser realizada e qual a melhor abordagem. Delimitando as atividades, estabelecendo o desenho e informando aos funcionários, assim a probabilidade de erros e equívocos é menor.
- **Incentivos salariais:** no começo do século passado, a maioria dos pagamentos relacionados à produção eram fixos, sem vínculo com a produtividade do trabalhador. Isso fazia com que os trabalhadores não se dedicassem tanto para melhorar sua produtividade. Taylor defendia que para que o indivíduo trabalhasse mais, ele devia receber mais. Esse ideal, defendido por ele e tantos outros da época, fez com que se desenvolvesse a ideia do pagamento baseado em produção, gerando incentivos salariais quanto maior fosse a produtividade do empregado. O conceito que baseava a ideia de Taylor relacionado à disposição do trabalhador em trabalhar estar vinculada ao seu ganho salarial é o do *homo economicus*.



IMPORTANTE

O *homo economicus* é um dos conceitos que alicerça a administração científica, no entanto, não foi criada por Taylor. O conceito do *homo economicus* também pode ser encontrado na obra de Adam Smith. O ideal

central do conceito é que o homem é utilitarista e egoísta, trabalhando para fugir de punições e para encontrar o prazer oriundo do dinheiro recebido pelo trabalho.

2.2 Henry Fayol (1841 – 1925)

Henry Fayol nasceu em Constantinopla, oriundo de uma família burguesa, estudou no Liceu de Lion, na França. Em 1860, terminou a graduação em Engenharia de Minas pela Escola Nacional de Minas em Saint – Étienne.

Fayol trabalhou na mesma empresa durante toda a vida primeiro com engenheiro e depois como diretor. Em 1888, ele se tornou diretor geral e seguiu nesse cargo até 1918. Durante o período em que foi diretor geral da empresa, conseguiu retirá-la da situação de falência.

Fayol, como engenheiro que era, estava habituado a trabalhar considerando princípios e técnicas. Levou esse hábito para os cargos de gerente e diretor, formulando assim um conjunto de princípios de administração geral que foi considerado o alicerce central para a construção da teoria da administração gerencial, como podemos verificar no quadro 1.

Quadro 1 – Os princípios gerais da administração, segundo Fayol (1960)

DIVISÃO DE TRABALHO	O primeiro princípio apresentado é a divisão do trabalho. A ideia de que um indivíduo não deve ser responsável pela completude da produção de algo, tarefas divididas e subdivididas auxiliam na forma de treinar e na execução da atividade.
AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE	A autoridade e a responsabilidade são dois lados da mesma moeda. Quanto maior a autoridade, maior a responsabilidade. Não se pode dar autoridade sem responsabilidade, assim como não se pode atribuir responsabilidade sem autoridade.
DISCIPLINA	Definida como sendo essencialmente obediência, assiduidade, atividade e presença. Fayol entendia que a disciplina era uma das forças do exército e uma necessidade para todas as organizações.

(cont.)

UNIDADE DE COMANDO	A ideia de se ter apenas um comandante, garantindo que o empregado saiba a quem deve obedecer e prestar informações.
UNIDADE DE DIREÇÃO	Entende-se unidade de direção como tendo um só chefe e um só programa para o conjunto de operações que visam o mesmo objetivo.
SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE INDIVIDUAL AO INTERESSE GERAL	Em uma organização deve prevalecer o interesse geral no lugar do interesse individual. Um agente nunca deve significar mais que a empresa.
REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	A remuneração deve ser equitativa, buscando agradar ao empregador e ao empregado. Deve ser adequada e considerar a concorrência e as atividades realizadas.
CENTRALIZAÇÃO	Quando mencionamos centralização, estamos nos referindo onde o processo de tomada de decisão está acontecendo, ou seja, processo de tomada de decisão centralizado significa que a decisão está sendo tomada apenas pela cúpula da organização.
HIERARQUIA	Hierarquia é a sequência de autoridades na organização. É necessário que um agente na organização saiba a quem é subordinado, a quem seu gestor é subordinado e assim sucessivamente.
ORDEM	Define como um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, ou seja, para tudo se tem uma ordem, um lugar e é necessário seguir e cumprir essa ordem.
EQUIDADE	Equidade é a junção de benevolência com justiça. É crucial não se ter dois pesos e duas medidas com os funcionários. Observar para não comprar demais, mas também, não deixar sem a devida cobrança. É que seja igual e justa para todos.
ESTABILIDADE DO PESSOAL NO CARGO	Até mesmo considerando a própria história profissional de Fayol, acreditava na estabilidade de pessoal e na necessidade de tempo para que uma pessoa pudesse se acostumar com a organização e seu ritmo e necessidades.
INICIATIVA	Conceber e executar é o que se chama aqui de iniciativa. Isso envolve desenvolver um plano e executá-lo, reconhecendo que essa capacidade deve ser manifestar em níveis variados da organização.
ESPÍRITO DE EQUIPE	A ideia central aqui é a de que a união faz a força. É necessário compreender que, ao trabalhar juntos, somos mais fortes.

Fonte: adaptado de Fayol (1960).

A administração científica e a administração gerencial formam a abordagem clássica da administração. Mas é importante entender que não foram concebidas para caminharem juntas. Fayol chegou a ser questionado se as duas teorias eram antagônicas e respondeu que elas eram complementares, esse foi o principal aval para que se compreendesse a necessidade de observá-las juntas.

É possível compreender sua complementariedade quando se observa que a administração científica observa a resolução dos problemas organizacionais na base para o topo, resolvendo primeiro o operacional e praticamente não tendo propostas para as questões gerenciais. Já a teoria da Administração Gerencial resolve as questões gerenciais e praticamente não tem propostas para as questões operacionais. A união delas elimina parte de suas fraquezas e parcialidades.

3 O fim dos empregos

A partir da primeira Revolução Industrial, surgiu a insegurança em relação à manutenção dos empregos e à necessidade da mão de obra humana.

De lá até os dias atuais passamos por esse questionamento quando observamos avanços tecnológicos. Inúmeras mudanças sociais conduziram os indivíduos para o medo do que o futuro nos reservava, fortalecendo a necessidade da inclusão de práticas administrativas relevantes.



IMPORTANTE

O tema das relações de trabalho envolve muitas discussões históricas. Uma delas remete ao constante desenvolvimento tecnológico impulsionado por grandes organizações para sobreviver e ampliar sua participação no mercado. Castells (2016, p.268) afirma que nos processos de transição histórica “[...] uma das expressões de mudança sistêmica é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, de alterações da composição das categorias profissionais e do emprego”. Isso demonstra que

o desenvolvimento tecnológico impulsionado por grandes organizações está ligado a diversos argumentos voltados às relações entre capital e trabalho. De acordo com Zuffo (2003), as novas tecnologias impactaram o mercado de trabalho a partir da primeira Revolução industrial. Entre a segunda Revolução Industrial, iniciada em meados do século XIX e o final da Segunda Guerra Mundial em 1945, por exemplo, predominou o crescimento da urbanização e o aumento do emprego industrial, em detrimento da redução dos empregos na agricultura. A partir da Segunda Guerra Mundial, no entanto, houve queda de postos de trabalho na área industrial, impactada pela revolução gerencial e a automação. Consequentemente muitos trabalhadores foram absorvidos por novos empregos no setor de serviço (ibid) (Basílio, Almeida, Graglia, 2023, p.51-52).

O que aprendemos ao longo do tempo é que mudanças sociais e, principalmente, tecnológicas fazem com que os indivíduos tenham o fim dos empregos. No entanto, esses se reinventam. Existe um movimento cíclico de surgimento e extinção de determinadas atividades e acredita-se que seguiremos nesse movimento pelos próximos ciclos.

As abordagens que constroem o pensamento administrativo nos auxiliam na compreensão desses ciclos e na mitigação dos problemas gerados pela insegurança que vem com eles. O conhecimento das teorias nos auxilia na compreensão do indivíduo e na melhoria dos formatos de gestão de equipes.

Considerações finais

O pensamento administrativo tem sido construído ao longo dos anos, e segue em construção, se modificando. A cada novo evento histórico, a cada mudança social, as formas de administrar devem se adaptar.

As mudanças sociais e tecnológicas movimentam a administração, as organizações e as pessoas envolvidas no processo é necessário estarmos atentos.

Ao longo dos próximos capítulos falaremos mais sobre gestão, teorias e os impactos da tecnologia nesses movimentos.

Referências

BASILIO, Patrícia C. S.; ALMEIRA, Evandro; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira. *Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho*. In: LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho**: tensões e perspectivas. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

CARROL, Lewis. **Alice no país das maravilhas**. São Paulo: Sesi-SP, 2020.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Editora Atlas, 1960.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TANENBAUM, Andrew S.; BOS, Herbert. **Sistemas operacionais modernos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

Teoria das relações humanas, teoria da burocracia e suas contribuições para empresas pós-advento da tecnologia

As teorias administrativas são elementos vivos, que se modificam e transformam considerando os movimentos sociais e econômicos.

Observando cronologicamente a estruturação do pensamento administrativo, podemos observar que as origens da teoria das relações humanas estão no momento de transição da abordagem clássica para essa teoria.

A abordagem clássica foi teoria determinante para o ambiente organizacional norte-americano até o final dos anos 1920. Ela se destaca em outros momentos em outros pontos do mundo, no Brasil, por exemplo, temos a aplicação da administração científica nos anos 1960.

Nos Estados Unidos da América, a abordagem clássica tinha seus opositores. Manteve-se no auge durante vários anos até acontecimentos, como os relatados na experiência de Hawthorne, em 1927, auxiliarem na comprovação da necessidade de mudanças nas práticas administrativas.

O mundo se transformou com a Primeira Guerra Mundial e com os impactos das revoluções industriais, e por consequência, as maneiras de compreender a gestão tiveram que e seguirão mudando.

Vamos compreender um pouco sobre as teorias que foram utilizadas nos anos 1930 e 1940.

1 Teoria das relações humanas

George Elton Mayo nasceu em Adelaide, na Austrália, em 1880. Foi um cientista social e psicólogo, residente nos Estados Unidos, sendo professor da Harvard Business School e considerado um dos fundadores do movimento das relações humanas e da sociologia industrial.

Entre os anos de 1927 e 1932, Mayo chefiou o projeto de pesquisa da fábrica Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chicago. Esse projeto ficou conhecido como a experiência de Hawthorne e é um dos grandes impulsionadores do movimento das relações humanas. Suas conclusões alicerçaram aplicações e novas pesquisas sobre temas variados ligados à motivação, liderança e dinâmica de grupo.

Compreender as fundamentações e as conclusões da experiência de Hawthorne é importante, visto que são os alicerces para a construção

da teoria das relações humanas e que futuramente auxiliariam no embasamento das teorias comportamentais.

A experiência de Hawthorne tinha como objetivo inicial entender o impacto da iluminação no trabalho dos indivíduos, considerando que até então as teorias vigentes disseminavam que os fatores externos impactavam pouco na produtividade do indivíduo.

A análise relacionada à iluminação não saiu como os pesquisadores imaginavam, elementos até então não ponderados apareceram. Foram observados impactos, mas esses também ajudaram na compreensão de que existiam questões psicológicas que influenciavam na mudança do processo fabril dos trabalhadores. Questões além do dinheiro apareceram e passaram a merecer atenção.

Essas observações validaram a expansão da experiência, alterou-se o enfoque e a pesquisa passou a ter novos objetivos. Um dos objetivos centrais foi entender como intervalos de trabalho poderiam impactar na produtividade do indivíduo.

Segundo Lodi (1978, p. 68),

A direção da fábrica da Western Electric, situada no bairro Hawthorne de Chicago, contratou uma equipe de Harvard para conduzir experimentos relacionando produtividade e condições físicas de trabalho. Nessa fábrica havia um grande departamento onde moças montavam relés de telefone. Era uma tarefa repetitiva (um relé montado por minuto), cujo resultado dependia quase que só da rapidez. Foram escolhidas cinco moças como grupo de referência e seu desempenho foi medido contra o das demais. Essas moças passaram a trabalhar fora do salão, numa saleta mais apropriada para a observação. Nessa saleta estavam reproduzidas as condições de trabalho do salão. De início ficou estabelecido que seria remunerada a produção comum das cinco operárias e que haveria diversas mudanças para determinar a melhor condição de produtividade. Cada mudança era mantida e observada durante um período de cinco semanas (Lodi, 1978, p. 68).

Até a sétima fase dessa avaliação, a produção aumentava e os pesquisadores acreditavam que seria pela implementação das melhorias. Na oitava fase, as melhorias foram eliminadas e ainda assim a produção seguiu em crescimento nas 12 semanas seguintes. E na nona fase, houve a reintrodução das melhorias e a produtividade seguiu crescendo.

O fato de a produção sempre aumentar fez com que os pesquisadores tivessem uma dificuldade para compreender o que estava acontecendo. Então, por meio de entrevistas, foi possível identificar alguns dos motivos responsáveis pelo contínuo desenvolvimento da produção e entre esses, estavam a relação estabelecida pelas moças na sala afastada das demais e a forma como eram tratadas pela liderança também fez com que se sentissem privilegiadas e expressassem com alto desempenho. Em 1932, a experiência foi interrompida e gerou algumas conclusões. Segundo Chiavenato (2011), essas podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Nível de produção é resultante da integração social:** até então, compreendia-se que o nível de produção do indivíduo estava diretamente ligado aos seus ganhos financeiros, mas com essa experiência foi possível entender que a integração social também impacta no nível de produção do indivíduo, ou seja, se dar bem com a equipe também impacta a produtividade dos envolvidos.
- **Comportamento social dos empregados:** os trabalhadores não agem como membros individuais dentro das organizações, mas, sim, na maioria das vezes, como membros de um grupo, sendo assim são influenciados e influenciam os participantes do seu grupo.
- **Recompensas e sanções sociais:** a administração científica tinha por princípio compreender que o indivíduo era motivado por questões financeiras. O conceito do *homo economicus* identificou que questões de reconhecimento, pertencimento e valoração social também eram tidas como importantes pelos trabalhadores e seriam consideradas como motivadores.

- **Grupos informais:** a abordagem clássica da administração, escola vigente até então, se preocupava com as questões formais da organização, ou seja, os grupos e questões que poderiam constar em organogramas e documentos observavam estudo de tempos e movimentos, especialização do trabalho, hierarquia e elementos dessa natureza. A experiência de Hawthorne auxiliou na compreensão de que existiam grupos informais na organização e que mereciam atenção e tempo de pesquisa. Os grupos que se formavam de forma natural impactavam na maneira do trabalhador se comportar na organização.
- **Relações humanas:** houve o entendimento de que as relações humanas no ambiente de trabalho poderiam impactar na forma de agir de cada trabalhador, auxiliou na compreensão de que o convívio entre os indivíduos molda atos e comportamentos. Mesmo que as organizações desejassem evitar o contato entre os trabalhadores, esse contato existia e tinha importância nas ações diária deles. Por esse motivo, compreender o impacto e como essas relações eram construídas e desenvolvidas passam a ser interessantes para as organizações.
- **Importância do conteúdo do cargo:** cargos repetitivos, atividades curtas e de fácil aprendizagem e execução eram uma máxima na abordagem clássica, no entanto, durante a experiência de Hawthorne pode-se identificar que o cargo e seu grau de atratividade era fator determinante para a efetividade do trabalhador. Atividades repetitivas e maçantes desanimavam o trabalhador que produzia menos.
- **Ênfase nos aspectos emocionais:** com a experiência de Hawthorne, passou-se a compreender que os aspectos irracionais dos trabalhadores também deveriam ser observados e analisados. Os trabalhadores não são apenas razão, são irracionais e esses aspectos devem ser observados.

As conclusões da experiência de Hawthorne são um dos alicerces do movimento das relações humanas. Outros pontos que influenciaram são o advento das ciências sociais e a necessidade de humanização nas gestões das organizações.

O movimento das relações humanas trouxe muitas melhorias para as condições de trabalho, questões relacionadas ao treinamento dos supervisores, no desenvolvimento dos estudos sobre dinâmica de grupo e comunicações no ambiente de trabalho.

A teoria das relações humanas, apesar do nome, é uma teoria fundamentada no produtivismo e não no indivíduo ou no desenvolvimento das pessoas. Por essa razão, mesmo sendo considerada como a primeira das teorias que fundamentou o movimento Behaviorista ou comportamentalista, os pesquisadores Behavioristas e comportamentalista não são favoráveis a teoria das relações humanas por entenderem que é uma teoria que não tem o indivíduo como centro e sim usa os conhecimentos para manipular os trabalhadores objetivando o ganho de produção.

Ao longo dos anos subsequentes, apareceram diversas teorias oriundas do movimento das relações humanas, tais como: estudo da motivação humana, estudo da satisfação no trabalho, estudo sobre dinâmica de grupo, estudos sobre liderança e estudos sobre comunicações no ambiente de trabalho.

2 Teoria da burocracia

A teoria das relações humanas foi determinante e marcante ao longo dos anos 1930, influenciando muitas empresas e pesquisas. Entretanto, a sua falta de racionalidade foi, gradativamente, fazendo com que sua aplicação se tornasse difícil. Os gestores das organizações buscavam uma abordagem mais estruturada para gerir, enquanto a teoria das relações humanas pregava uma gestão mais aberta, que levasse em conta

as emoções dos trabalhadores e os impactos de grupos informais e questões comportamentais.

Nesse cenário, aparece os estudos de Max Weber sobre a burocracia aplicados a administração de empresas. Weber nasceu em 1864, na Prússia e faleceu em 1920. Seus estudos são contemporâneos à Taylor e Fayol, mas foram consideradas para organizações privadas apenas nos anos 1940. O trabalho de Weber é tão importante que influenciou praticamente todos os autores que escreveram sobre organizações.

Weber entendia que as organizações modernas baseavam-se em leis e que as pessoas aceitavam as leis por acreditarem que são concebidas de forma racional e definidas considerando os interesses do coletivo e não para satisfazer apenas uma pessoa. Também estudou sobre autoridade e entendia que os indivíduos modernos aceitam a autoridade por entenderem que certos tipos de autoridade representam uma contrapartida ao zelo pelo cumprimento da lei.

Segundo Silva (2013), na visão de Weber existem três tipos de autoridade:

- Autoridade tradicional: resulta de uma ordem social sagrada e eterna de uma herança ou da tradição, como a familiar.
- Autoridade carismática: surge de traços místicos, de personalidade e identificação, partidos políticos e grupos religiosos por exemplo.
- Autoridade racional: baseada em normas sociais, também é chamada de legal ou burocrática.

Esse tipo de autoridade é central para a manutenção das organizações burocráticas. O objetivo é o aceite as normas, a construção de estruturas metodológicas claras e construídos para fazer com que consigamos seguir, praticamente, de forma automática.

As organizações formais, ou burocráticas, apresentam três características principais que as distinguem das outras organizações, são elas: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Quadro 1 – Características das organizações burocráticas

FORMALIDADE	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais.
IMPESSOALIDADE	As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes. Todas as pessoas seguem as leis.
PROFISSIONALISMO	As burocracias são formadas por funcionário. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Como se pode observar no quadro 1, as características que envolvem a burocracia mostram padrões positivos e adequados de ação. É onde fica a burocracia que estamos acostumados a ver?

A burocracia caracterizada pela morosidade, pelo excesso de papelório e formalismo, na realidade não é relacionada à burocracia e, sim, pelas disfunções da burocracia, que foram estudadas por autores como Charles Perrow, William Roth e Robert Merton.



IMPORTANTE

O trabalho de Weber também provocou a reflexão sobre as próprias organizações reais. Serão elas realmente como Weber retratou em seu tipo ideal? Será a burocracia tão cheia de vantagens como ele a fez parecer? Não será o tipo ideal uma abstração por demais idealizada? Questões como essas passaram pela cabeça de muitos autores, que se propuseram a analisar criticamente a própria realidade retratada por Weber. Estão nesse caso Charles Perrow, William Roth e Robert Merton, que se propuseram a catalogar as disfunções da burocracia (Maximiano, 2012, p.102).

As principais disfunções estudadas por esses autores são: particularismo, satisfação de interesses pessoais, excesso de regras, hierarquia e individualidade e mecanicismo, como podemos ver no quadro 2.

Quadro 2 – Disfunções da burocracia

DISFUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Particularismo	Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer panelinhas com colegas.
Satisfação de Interesses pessoais	Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas de família.
Excesso de regras	Multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades.
Hierarquia e individualismo	A hierarquia divide responsabilidade e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
Mecanicismo	Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadores de peças.

Fonte: adaptado de Maximiano, 2012, p.102.

As disfunções da burocracia são fruto da prática burocrática, o indivíduo pode se acomodar e desvirtuar sua aplicação, obviamente que ela tem seus problemas, mas, pode ser uma ferramenta útil na prática administrativa. Weber dizia que a burocracia era uma jaula de ferro por onde todas as empresas deveriam passar.

Essa colocação remete ao fato de que com o crescimento das organizações a aplicação de regras e metodologias mais claras era interessante para a manutenção de uma gestão com qualidade. É sempre importante destacar que o método burocrático bem aplicado pode ser muito importante e benéfico para as organizações.

3 Contribuições para as empresas pós o advento da tecnologia

Desde a revolução industrial, os avanços tecnológicos vêm impactando o desenvolvimento social, econômico e administrativo. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um aumento relacionado as pesquisas sobre tecnologias e suas múltiplas funcionalidades. Nela, surgem equipamentos para decodificar códigos e a partir de então muda o entendimento sobre as práticas e usabilidades das tecnologias para o benefício da gestão de modo geral.

Existiram ondas sucessivas e disruptivas de avanços tecnológicos, que impactam na substituição e na transformação de variadas áreas.



IMPORTANTE

A primeira onda, no embrião das sociedades capitalistas, foi marcada pela indústria têxtil e pela hidráulica. A segunda apresenta como brasão simbólico a máquina a vapor, que deu início aos movimentos humanos de deslocamento espacial, acompanhados da explosão demográfica e do crescimento econômico. A terceira trouxe a eletricidade e o motor a combustão seguida pela quarta que viu crescer o mercado automotivo e a consequente indústria petroquímica. A grande virada seria conduzida pela quinta onda alicerçada no universo digital suportado pelo computador que fez nascer as sociedades informacionais como impulsionadoras do crescimento econômico. Isto se deu com a emergência de uma nova ecologia comunicacional e social propicia pela cultura do computador como mídia de todas as mídias (Santaella *in* Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 05)

Avaliando cada uma dessas ondas e suas mudanças no âmbito social, econômico, educacional e de gestão de empresas, pode ocorrer a dúvida se as teorias do século 1930 e 1940 ainda podem ser consideradas utilizáveis atualmente.

A resposta é sim! Teorias como a das relações humanas e burocracia trazem elementos que são relevantes para as organizações na atualidade.

A compreensão dos grupos formais e informais continua sendo importante, entender as inter-relações fazem parte do processo de gestão de equipes.

A burocracia, por sua vez, continua importante para gerar padrão nas atividades de gestão, mesmo de empresas de tecnologia. Criar padrão para posteriormente poder romper o padrão, essa é uma estratégia importante quando se trata da aplicação de modelos burocráticos em organizações modernas.

Considerações finais

Neste capítulo, vimos um pouco sobre a experiência de Hawthorne e seu impacto para a construção da teoria das relações humanas e nas organizações.

Compreendemos como ocorreu a transição da teoria das relações humanas para o modelo burocrático, sempre lembrando que uma teoria não inviabiliza a outra, elas seguem de forma concomitante impactando as organizações.

Pudemos assimilar sobre a diferença entre as características e as disfunções da burocracia e como o modelo burocrático pode ser útil na gestão de organizações.

Entendemos ainda sobre a utilização dessas teorias atualmente. Compreendam que as teorias auxiliam na formação de um alicerce que vocês utilizaram nos seus ambientes de gestão. Não existe fórmula, cada teoria pode lhe acrescentar algo importante para uma gestão futura.

E lembrem-se: nada mais prático que uma boa teoria!

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho**: tensões e perspectivas. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Pós Segunda Guerra Mundial: teorias e implementações

Observando o que vimos até aqui, conseguimos compreender que os estudos em administração do último século começam com a administração científica de Taylor e se consolidaram com a abordagem clássica, que é uma junção da administração científica com a teoria gerencial ou administração gerencial de Henry Fayol.

O mecanicismo da abordagem clássica abriu espaço para a implantação da teoria das relações humanas. No entanto, a teoria das relações humanas é superficial nas suas aplicações e malvista por alguns pesquisadores que a entendiam como produtivista.

No começo dos anos 1940, retoma-se os conceitos do modelo burocrático para a aplicação da gestão de empresas privadas, impulsionado pela necessidade de padrões para a gerência e a necessidade de fuga de teorias simplistas em relação às necessidades dos indivíduos.

No pós Segunda Guerra Mundial, uma nova perspectiva de gestão se fez necessária. É fato que o que movimenta o pensamento administrativo são as mudanças sociais em consonância com as questões econômicas e tecnológicas e essas fazem com que as formas de gestão evoluam.

No pós-guerra, os norte-americanos saíram em condições favoráveis, enquanto o Japão saiu em condição de necessidade de reconstrução. Esses dois lugares diferentes produziram duas construções divergentes de pensamento administrativo.

Os pesquisadores norte-americanos dedicaram-se ao pensamento comportamental, reconhecendo a importância de compreender as necessidades dos indivíduos.

Em contraste, os pesquisadores japoneses focaram em desenvolver perspectivas de desperdício mínimo e nesse quesito, a filosofia Toyota é o maior simbolismo.

Sendo assim, no pós-guerra, surgiram dois caminhos: a abordagem comportamental, que abarca as teorias sobre motivação, e o Toyotismo. Conversaremos sobre essas duas perspectivas neste capítulo.

1 Teorias sobre motivação

As teorias sobre motivação integram a abordagem comportamental da administração. Embora essa não se concentre exclusivamente na motivação, mas considera essa temática um de seus pontos centrais.

Antes de falarmos especificamente sobre as teorias de motivação, é válido explicar que a abordagem comportamental tem suas bases na teoria das relações humanas, apesar dos autores dessa abordagem refterem a teoria das relações humanas por entendê-la como produtivista e não preocupada com o indivíduo. É inegável que os estudos dessa teoria abriram caminho para os estudos da abordagem comportamental.

A grande diferença entre as duas abordagens é que na teoria das relações humanas procurava-se compreender o indivíduo para fazê-lo produzir mais, cujo objetivo era o aumento de produção. Já a abordagem comportamental busca entender o indivíduo e suas múltiplas formas de desenvolvimento, seus motivadores e seus valores, com o objetivo de desenvolvimento do indivíduo, que por consequência pode trazer benefícios para a organização.

Quando se estuda motivação, de forma geral, está se buscando decifrar as razões pelas quais as pessoas se comportam de determinado modo. Ao longo dos anos, desenvolveu-se inúmeras teorias sobre motivação, e comumente são organizadas em três nichos:

1. **Teorias de Conteúdo:** procuram entender “o que” motiva o indivíduo a executar determinada atividade ou assumir determinada responsabilidade.
2. **Teorias de Processo:** buscam compreender “como” acontece o processo de motivação no indivíduo, entendendo assim seus caminhos.
3. **Teorias de Reforço:** no momento, tem apenas uma teoria de reforço que é a do Skinner e essa defende que o reforço ou punição pode fazer com que o indivíduo continue com uma ação ou deixe de fazê-la, ou seja, incentivo ou não ao comportamento impacta na maneira de agir.



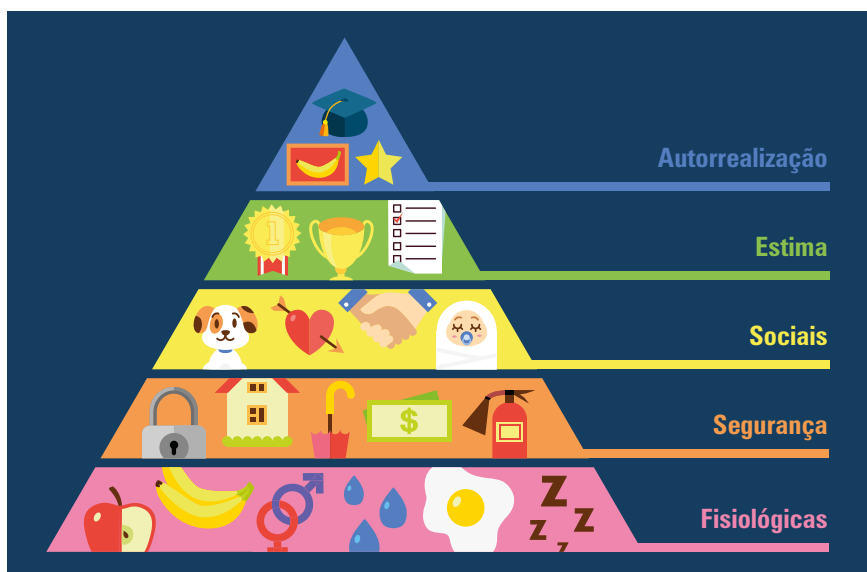
PARA SABER MAIS

Conheça mais sobre as teorias de motivação lendo o cap. 2 do livro: Trabalho tanto, mereço um agrado. Silmara Gomes. Editora Senac, 2020.

Vamos nos dedicar as duas teorias de motivação mais conhecidas e que compõem o grupo das teorias de conteúdo: a hierarquia das necessidades de Maslow e a hierarquia dos dois fatores de Herzberg.

A hierarquia das necessidades de Maslow foi divulgada em 1954. O conceito da necessidade como um dos grandes fatores motivacionais não nasce com autor, essa afirmação já acontecia nos anos 1930 com a teoria da relações humanas. No entanto, Maslow elabora a teoria de que as necessidades tinham uma hierarquia e que seguindo essa, o indivíduo tinha estímulos motivacionais para a execução de atividades e funções. São cinco categorias de necessidade: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, como podemos ver na figura 1.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Na concepção de Maslow era preciso ter uma necessidade satisfeita para que se pudesse caminhar para a próxima necessidade. Sendo assim, cumpre-se a hierarquia, primeiro as necessidades fisiológicas, depois segurança, depois sociais, depois estima e por último autorrealização. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas primárias, ou seja, nascem com o indivíduo, já as necessidades sociais, de estima e autorrealização, são consideradas necessidades secundárias.

Maslow destacava que para cada indivíduo a realização da necessidade acontece de uma forma e tem um limite. Além disso, mencionava que a necessidade de autorrealização é a mais difícil de ser alcançada.

A teoria de Maslow segue sendo aplicada e entendida como uma forma importante de discutir o que motiva indivíduos. Hoje, entendemos que nem todos os seres cabem na mesma caixa teórica, mas alguns podem ser analisados diante dessa lente teórica.

Já a teoria dos dois fatores de Herzberg foi apresentada em 1959. Nessa teoria, Herzberg defendia a existência de dois fatores que devem ser considerados: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Na teoria, o que se afirma é para que os fatores motivacionais possam acontecer é necessário que os fatores higiênicos tenham sido realizados, visto que são interligados.

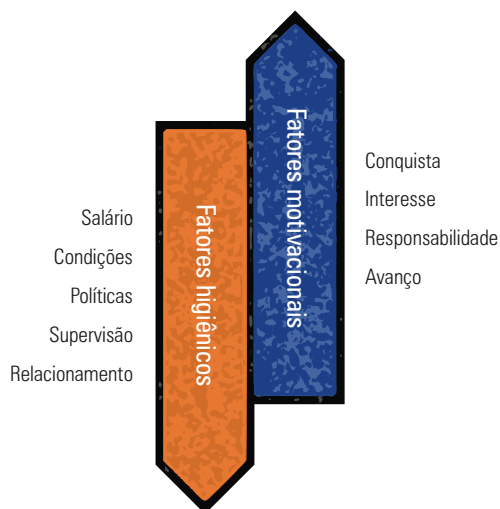
Essa teoria é direcionada para a gestão de organizações, observando os aspectos centrais da motivação para o trabalho.

Os fatores higiênicos são extrínsecos aos indivíduos e estão fora do controle do ser, no entanto, são determinantes para a permanência ou saída do indivíduo da instituição e influenciam diretamente a insatisfação. Estão entre esses fatores: supervisão, relacionamentos, políticas organizacionais e condições de trabalho e salariais. Sim, salário é considerado um fator higiênico, pois sozinho não é determinante para a motivação.

Quando ausentes, os fatores higiênicos são considerados responsáveis pela insatisfação do trabalhador. Mas quando são apresentados de forma adequada conseguem conduzir o indivíduo para um estado de não insatisfação, ou seja, um estado neutro.

Já os fatores motivacionais, quando ausentes, deixam o indivíduo em estado de não satisfação, ou seja, neutro. Já quando apresentados de forma adequada conduzem o indivíduo para a satisfação. São considerados fatores motivacionais: conquista, interesse por parte da gestão, responsabilidade adquiridas e avanço profissional, como vemos na figura 2. Os fatores motivacionais são considerados intrínsecos ao indivíduo, afinal para cada pessoa esses fatores serão responsáveis por acionar sensações diferentes.

Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, o melhor caminho para que as organizações proporcionem a motivação dos seus colaboradores é possibilitando de forma plena os fatores higiênicos e oferecendo níveis adequados de fatores motivacionais. Um erro comum nas organizações é investir em fatores motivacionais sem observar se os fatores higiênicos estão realizados de forma adequada. Nesse caso, é

comum os colaboradores saírem das organizações e os gestores não compreenderem por que estão perdendo talentos mesmo com fatores motivacionais adequados. Perceba que de nada adianta ter os fatores motivacionais equilibrados se os fatores higiênicos, como salário, condições de trabalho, ambiente, etc., não estão adequados. Por isso, os talentos irão buscar condições de trabalho, salário, ambiente e outros fatores adequados.

Outro ponto importante é que os fatores higiênicos estão muito próximos dos fatores primárias de Maslow, ou seja, fisiológicos e de segurança. Os fatores motivacionais estão próximos aos fatores secundários de Maslow, ou seja, sociais: estima e autorrealização.

2 Toyotismo

O Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido nos anos 1950 por Eiji Toyoda, da família proprietária da empresa Toyota, e por Taiichi Ohno na época vice-presidente executivo de produção da Toyota. Após uma visita às fábricas Ford, nos Estados Unidos, eles identificaram que o ponto que era mais marcante no ocidente, a exuberância e a grandiosidade dos processos e produções, para o oriente parecia um problema.



IMPORTANTE

O sistema Toyota foi concebido na década de 1950, quando Toyoda e Ohno, visitando a Ford nos Estados Unidos, concluíram que o principal produto do modelo de Henry Ford era o desperdício de recursos – esforço humano, materiais, espaço e tempo. Fábricas gigantescas, pilhas de materiais em estoque, grandes espaços vazios. O sistema Ford desperdiçava, inclusive e talvez principalmente, recursos humanos, por causa da especialização excessiva. Havia muita gente nas fábricas, com especialidades muito limitadas, tais como cuidar exclusivamente de planejamento e controle da produção, comprar, controle da qualidade, manutenção ou limpeza.

A filosofia do modelo Ford, que havia influenciado toda a indústria ocidental, consistia em dispor de recursos abundantes, de todos os tipos, para enfrentar qualquer eventualidade. Os recursos deveriam ficar em estado de prontidão, para cumprir o programa de trabalho com segurança e lidar com as emergências. Essa era a filosofia do *just in case* (expressão que significa por via das dúvidas ou só por precaução). Até os anos 80, as empresas ocidentais seguiram essa filosofia, acreditando que quanto maior, melhor. O negócio, nessa época, era ser grande (Maximiano, 2012, p. 190).

O Sistema Toyota de Produção defende a necessidade de buscar o mínimo de defeito e a fabricação com qualidade, sendo esses são os pilares centrais do sistema. A ênfase está na foco a ampliação da busca pela qualidade e em sua aplicação como filosofia.

O sistema traz o foco na produção enxuta ou *lean manufacturing*, que significa uma inversão relativa à produção. Enquanto no ocidente se entendia que ter variedade de oferta era positivo, a produção enxuta, ou puxada, significa a produção guiada pelo cliente. O produto é fabricado depois que o cliente compra, diminuindo os estoques e possibilitando uma produção mais assertiva.

No pensamento administrativo, as máximas ocidentais são determinantes. No entanto, em 1980, os pensamentos e práticas orientais começaram a ter lugar de destaque no pensamento administrativo, isso porque o destaque da empresa Toyota, a qualidade dos seus produtos e a satisfação de seus clientes chamou a atenção do mundo.

Empresas, empreendedores e *start-ups* têm utilizado cada vez mais os conceitos de *lean*, para assim deixar os processos enxutos.

3 Pensamento enxuto aplicado à tecnologia

O pensamento enxuto é uma filosofia que foca no fluxo do valor para o cliente objetivando a máxima eficiência utilizando o mínimo de recursos possíveis.

Existem cinco princípios que alicerçam o pensamento enxuto, são eles:

- **Valor:** compreender o que é valioso para o seu cliente; é o cliente que define o que tem valor para ele;
- **Fluxo de valor:** nesta fase, é necessário mapear todo o fluxo de valor, identificando os processos envolvidos e como cada um deles agrega valor ao cliente;
- **Fluxo contínuo:** esta etapa organiza o fluxo dos processos para garantir que tenha desperdício com espera ou transporte; o fluxo deve ser contínuo;
- **Produção puxada:** a produção puxada é uma produção que procura trabalhar sem estoque, sendo acionada pela demanda;
- **Kaizen:** é o foco na melhoria contínua, a busca pela perfeição. Após determinar o valor, estabelecer o fluxo de valor, definir o fluxo contínuo, priorizar a produção puxada, o último passo é a busca por limpeza, trabalho padronizado e melhoria na qualidade do produto.

Dentro da tecnologia, a estrutura do pensamento enxuto auxilia significativamente a gestão das organizações. Considerando a volatilidade do mercado tecnológico, a aplicação do *lean* auxilia a evitar desperdícios e aumentar a velocidade da ação.



NA PRÁTICA

Comecei, então, a explorar áreas distintas do empreendedorismo, em busca de ideias que me ajudassem a dar sentido a que eu vivia na prática. Pesquisei sobre outros ramos de atividade, especialmente a indústria, da qual deriva a maioria das teorias modernas da administração. Foi quando entrei em contato com a manufatura enxuta, um processo que nasceu no Japão, com o sistema Toyota de Produção, e é um modo completamente novo de pensar fabricação de produtos físicos. E, ao aplicar ideias da manufatura enxuta – com alguns ajustes e adaptações – aos desafios que enfrentava, descobri ali um princípio de estrutura que lhes dava sentido.

Essa linha de pensamento evoluiu até se tornar a *start-up* enxuta: a aplicação do *lean* ao processo de inovação (Ries, 2019).

3.1 MVP – Produto viável mínimo

Fruto do pensamento enxuto e do sistema Toyota, surgiu o conceito de *produto viável mínimo* (MVP). O MVP é a ideia de um produto viável mínimo é entregar a versão mais simples de um produto que pode ser lançada com a quantidade mínima de investimento.

O objetivo é apresentar o produto mínimo e ajustá-lo com base no feedback de um grupo de consumidores, facilitando a melhoria contínua do produto sem perder o tempo de lançamento.

O produto viável mínimo é crucial para empresas de tecnologia considerando que o mercado da tecnologia é rápido e volátil. A aplicação do MVP possibilita o desenvolvimento dos produtos ao longo da aplicação, considerando a opinião de quem mais importa, o cliente.

E lembre-se sempre, o pensamento enxuto é uma filosofia. É necessária uma aplicação contínua e um entendimento do conceito e da importância da aplicação.

Considerações finais

Neste capítulo, discutimos sobre teorias que surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Essas teorias mostram o caminho que países diferentes tomaram em termos teóricos administrativos.

As teorias motivacionais oriundas das pesquisas da abordagem comportamental foram determinantes no ocidente, iniciando nos Estados Unidos. Foram teorias que alcançaram vários países e impactam até os dias atuais na construção do pensamento administrativo. O comportamentalismo é relevante quando considerado o avanço na compreensão do indivíduo em relação ao trabalho e seus variados tipos de motivação para executar suas atividades.

Já a filosofia Toyota, que teve início no Japão, exerceu uma influência significativa no mundo. É oriunda da filosofia Toyota conceitos importantes que fundamentaram e moldam até os dias atuais a gestão das operações e, principalmente, os estudos e práticas relacionados à qualidade.

As duas abordagens são importantes na atualidade por apresentarem por um lado a importância de observar e considerar o comportamento humano e por outro lado por mostrar métricas de qualidade adequadas para todas as organizações.

Referências

GOMES, Silmara. **Trabalho tanto, mereço um agrado**: o prazer no consumo como compensação ao trabalho. São Paulo: Editora Senac, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Sextante, 2019.

Mudança de paradigma: sistemas e contingência

Neste capítulo trataremos de duas perspectivas distintas, mas que tem seu ponto de encontro no tempo em que surgiram.

Quando falamos de perspectivas na construção do pensamento administrativo, referimo-nos a um conjunto de estudos, autores ou teorias que caminham por um mesmo caminho, mesmo que (e na maioria das vezes) de forma involuntária. As perspectivas se formam após os estudos publicados e tendo notoriedade. Normalmente, pesquisadores e historiadores que criam essas perspectivas, considerando que quando resolvem entender o que houve e um determinado período identificam essas ligações.

Falaremos da perspectiva quantitativa e da perspectiva moderna da administração. Ambas trazem inovações para o campo da gestão; uma traz a racionalidade, os números e os aspectos quantitativos para a pauta central no processo de tomada de decisão, e a outra traz a integração das teorias anteriores e o entendimento de que as organizações são sistemas abertos.

As duas perspectivas são fundamentais para a construção do pensamento administrativo devido às suas inovações relevantes e principalmente à possibilidade de desenvolvimento do campo de pensamento em administração.

Falaremos de cada uma ao seu tempo ao longo deste capítulo.

1 Perspectiva quantitativa da administração

A abordagem quantitativa da administração tem suas origens na Segunda Guerra Mundial e gerou grandes mudanças na administração. As operações de guerra exigiam ferramentas mais sofisticadas de tomada de decisão. As questões quantitativas surgiram da necessidade de gerir movimentação de tropas, produção de armamentos e distribuição de armas e produtos, impactaram no desenvolvimento de estudos fundamentados na matemática e estatística.

Durante a guerra, equipes formadas por matemáticos, estatísticos e físicos foram formadas para solucionar problemas militares. Esses problemas envolviam materiais móveis e um grande volume de pessoas, exigindo soluções rápidas e eficazes. Por esse motivo, as técnicas elaboradas por essas equipes passaram a ser utilizadas por organizações de grande porte.

1.1 Pesquisa operacional

A pesquisa operacional é um método desenvolvido durante esse período e posteriormente aplicado nas organizações. O nome *pesquisa operacional* tem origem na função de análise de operações militares.

Considerada a primeira teoria da perspectiva quantitativa da administração, foi originalmente criada para usar na guerra e depois adaptada para as fabricas. Seu caráter racional e com enfoque em análises numéricas possibilita uma análise lógica dos processos.

O objetivo central da pesquisa operacional é integrar múltiplos fatores que impactam no processo de tomada de decisão, possibilitando a melhor escolha.

De acordo com Silva (2013), a pesquisa operacional tem uma metodologia que pode ser definida por alguns passos, como podemos observar no quadro 1.

Quadro 1 – Passos da pesquisa operacional

ANÁLISE DO SISTEMA	Determinação dos objetivos de estudo e das especificações, formas e características da solução para o problema. Antes de tudo isso ser feito, deve existir um bom conhecimento de trabalho do sistema existente.
CONSTRUÇÃO DE UMA REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA	Elaboração de um "modelo" que tenha representatividade da situação real, de tal modo que ele possa ser manipulado de maneira significativa. O modelo formal é geralmente uma representação matemática do sistema em estudo.
TESTE DO MODELO	Verificação de que o modelo reflete aquelas condições reais que são pertinentes à solução do problema. Coleção e análise dos dados relacionados levam a modificações e refinamentos apropriados ao modelo.
SOLUÇÃO DO MODELO	Uso do modelo para estabelecimento do curso de ação recomendado, dadas as condições de restrições e políticas a ser obedecidas. O estudo deve conter a consideração do efeito de afrouxar ou apertar as restrições ou de mudar uma ou mais políticas envolvidas.

(cont.)

CONTROLE DO MODELO E SOLUÇÃO	Estabelecimento dos limites dentro dos quais o modelo e sua solução podem ser considerados suficientemente confiáveis, e a indicação das condições futuras e de que modo tanto o modelo como a solução terão de ser modificados.
IMPLEMENTAÇÃO DE RESULTADOS	Implementação dos elementos de pesquisa, por meio de etapas definidas, para que a solução proposta funcione.

Fonte: adaptado de Silva (2013, p. 277).

1.2 Cibernética

A cibernética é uma ciência jovem criada por Norbert Wiener durante a Segunda Guerra Mundial. Pode ser definida como uma ciência multidisciplinar que estuda os fluxos de informação que rodeiam um sistema.



IMPORTANTE

A cibernética pode ser definida como o campo de estudo dos autocontroles encontrados nos sistemas estáveis, ou a ciência interdisciplinar que estuda os fluxos de informações que rodeiam um sistema. Seu foco é verificar como os sistemas – sejam biológicos, sociais, mecânicos ou digitais – detectam e processam informações, reagem a elas e se modificam, ou são modificados, para realizar melhor o seu propósito, tarefa ou função. [...] O propósito atua como um direcionamento para o sistema, ou seja, é a partir de um objetivo, propósito ou função que um sistema se organiza e funciona (Graglia, Marzagão, Huelsen in Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 22).

Essa abordagem considera a complexidade em contraposição ao reducionismo. O conceito de reducionismo, muito utilizado na teoria de sistemas e expandido ao longo do tempo por autores como Edgar Morin, defende que não podemos olhar de forma simplificada e reduzida para

as questões. Há a necessidade de compreender a complexidade, por exemplo: não se pode considerar que existe apenas certo e errado para todas as situações, e sim que para algumas coisas e momentos todos podem estar certos, mesmo que pensem de modo distinto.

Considerando esses pontos, entende-se que os sistemas são conjuntos de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário. Assim, não é possível olhar apenas uma parte sem olhar o todo.

Outro conceito central na cibernética é a consciência da circularidade no comportamento do sistema. As respostas obtidas em um sistema geram novas entradas ou comportamentos que se retroalimentam de forma sucessiva. Dessa forma, o sistema pode se autorregular, visando manter sua estabilidade e aumentar sua eficiência.

A cibernética utiliza a lógica numérica para se estruturar, a racionalidade fundamentada na visão das exatas, por esse motivo está inclusa na perspectiva quantitativa.



IMPORTANTE

A disseminação dos conceitos da cibernética fomentou novos campos de pesquisa e o surgimento de novas ciências, como a informática, a ciência cognitiva, a robótica e a IA. O campo de estudo da cibernética é vasto e envolve o estudo da linguagem, das formas de comunicação, as interfaces comunicacionais entre humanos e entre humanos e máquinas, a nova modelagem do protótipo humano-máquina entre outros. A palavra cibernética e o prefixo *ciber* entraram para a linguagem popular e passaram a denominar termos comuns no mundo contemporâneo, como cyborg, ciberespaço e cibercultura, expressões dos novos desdobramentos e possibilidades criadas a partir das ideias fundadoras da cibernética (Graglia, Marzagão, Huelsen *in* Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 25).

2 Perspectiva moderna da administração

A perspectiva moderna da administração traz uma proposta de integração entre as diversas teorias administrativas. Durante um longo período, as teorias eram vistas como excludentes e não complementares. Na perspectiva moderna, a abordagem clássica, teoria das relações humanas, modelo burocrático, teoria comportamental e teorias quantitativas trazem cada uma a seu tempo e dentro de suas características elementos importantes para a gestão de organizações.

As teorias possibilitam alicerces para a formulação de estratégias e desenvolvimento de soluções para questões organizacionais. Essa abordagem envolve várias teorias, mas daremos destaque a duas delas: teoria de sistemas e teoria da contingência.

2.1 Teoria de sistemas

A teoria dos sistemas tem suas origens na teoria geral de sistemas desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, publicada em um artigo em 1951. Bertalanffy, biólogo alemão, conduziu seus estudos considerando o metabolismo, os estados estáveis, o crescimento e os sistemas abertos por meio de conceitos encontrados na química, física, cinemática e termodinâmica. Uma das premissas da teoria é a compreensão da impossibilidade de estudar apenas uma parte sem compreender fundamentos mínimos do macro.

E. J. Miller e A. K. Rice correlacionaram as organizações industriais e comerciais ao organismo biológico. Uma das maiores contribuições da teoria dos sistemas para a administração é o entendimento das organizações como sistemas abertos. Esses sistemas funcionam de forma cíclica e necessitam do feedback para a manutenção ou autorregulação de sua estrutura.

Entende-se o fluxo do sistema como tendo uma entrada (input), um processo (fonte de transformação), a saída (output) e o feedback que vai informar ao sistema se a saída foi adequada ao ambiente, caso contrário ajusta-se a entrada, como apresentado na figura 1.

Figura 1 – Fluxo do sistema



Segundo Silva (2013), os sistemas abertos têm várias características, mas pode-se destacar cinco delas, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Características dos sistemas abertos

O CICLO DE EVENTOS	Toda a organização engaja-se em um ciclo de eventos que envolve a "importação", a transformação e a "exportação" de energia (entradas, transformação e saídas). Aqui, o uso do termo "energia" reflete a influência da TGS como concebida nas ciências biológicas e está relacionado com a organização das coisas vivas. Para uma empresa de negócios, a energia toma a forma de insumos humanos, recursos financeiros, materiais e equipamentos e produtos/serviços produzidos.
A ENTROPIA NEGATIVA	Uma segunda característica das organizações como sistemas abertos é que elas importam mais energia do que exportam. Essa característica é chamada, às vezes, de entropia negativa, o que simplesmente significa que um sistema aberto, para sobreviver ou crescer, deve absorver mais energia do que liberar. Para uma empresa de negócios, uma ilustração óbvia da entropia negativa é a lucratividade a longo prazo, mas isso refere-se a todas as formas de energia e não só aos recursos financeiros.

(cont.)

O PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO	É a terceira característica de um sistema aberto, que processa para escolher quais informações serão permitidas dentro do sistema, para a armazenagem e a interpretação das informações, e decidir sobre as respostas para a informação analisada. Uma vez que a capacidade de processamento da informação de qualquer sistema é limitada, os sistemas devem ter processos de codificação que selecionem as informações entrantes. As organizações não podem processar todas as informações disponíveis em seu ambiente.
O CRESCIMENTO E A MANUTENÇÃO	A quarta característica é que eles apresentam tanto as tendências de "crescimento" como as de "manutenção". Isto é, existem forças nos sistemas que favorecem a estabilidade e resistem à mudança e procuram oportunidades para inovação, renovação e crescimento. O sistema aberto está em contínua interação com seu ambiente e alcança um "estado estável" ou "equilíbrio dinâmico", enquanto ainda mantém a capacidade de trabalho ou a energia de transformação. O balanceamento ao longo do tempo das tendências de crescimento e de manutenção serve para manter o caráter básico do sistema.
A EQUIFINALIDADE	Característica que define que um sistema aberto pode alcançar o mesmo estado final com base em diferentes condições iniciais e por meio de uma variedade de caminhos. A equifinalidade destaca a flexibilidade na seleção dos meios que serão utilizados para alcançar os fins, criando uma relação entre as metas e os métodos. O reconhecimento da equifinalidade como uma característica de todos os sistemas abertos é, em parte, uma reação aos modos de pensar antes desenvolvidos pela Escola Clássica, refletidos na mentalidade de "um modo melhor" e nas prescrições das teorias administrativa e burocrática. Mais do que isso, essas teorias foram tomadas como orientações inflexíveis para o comportamento, a despeito das condições nas quais deveriam ser aplicadas.

Fonte: adaptado de Silva (2013, p. 331).

2.2 Teoria da contingência

A teoria da contingência surge no contexto do pensamento administrativo nos anos 1970, no entanto, as pesquisas e os estudos que dão origem a essa abordagem remontam dos anos 1950. Ela tem como ideia central que situações diferentes exigem formas diferentes de agir e que os pontos importantes e aplicáveis das teorias anteriores podem e devem ser utilizadas no momento atual. Novas teorias não devem eliminar as antigas teorias.

A teoria da contingência abarca os estudos de Joan Woodward, Charles Perrow, Tom Burns e George M. Stalker, Paul Lawrence e Jay Lorsch, Alfred Chandler e os Estudos da Universidade de Aston. Não se tem aqui a pretensão de explicar sobre cada um deles, mas demonstrar o impacto da totalidade da teoria.

Todos os estudos têm em comum o interesse pelo papel da tecnologia na estrutura das organizações e a observação que a tecnologia é uma importante variável contingencial.



IMPORTANTE

Todos concordam que não existe um único modo que seja melhor de estruturar organizações, que a estrutura deveria (e seguidamente o faz) variar de acordo com determinadas condições tecnológicas. Embora esses estudiosos enfatizem aspectos diferentes da tecnologia em seu conceito de variações tecnológicas, as teorias são muito mais parecidas do que diferentes (Silva, 2013, p. 344).

O estudo que dá origem a teoria da contingência é o estudo da inglesa Joan Woodward. Esse estudo tem o peso equivalente a experiência de Hawthorne em relação a teoria das relações humanas.

Woodward por meio do seu estudo que contemplou cerca de cem empresas britânicas, demonstrou a importância da tecnologia para o sucesso organizacional. A tecnologia deixou de ser uma variável pouco relacionada ao desenvolvimento organizacional para ter um papel central na gestão. Ela passa a ser vista como um determinante contingencial e um fator que promove diretamente a diferenciação do status organizacional. O sucesso está relacionado à adaptação tecnológica e estrutural (Silva, 2013).



IMPORTANTE

Até a época do estudo de Woodward, a maioria dos teóricos organizacionais tinha ignorado o papel da tecnologia. A organização formal era vista como uma estrutura e possivelmente um grupo de processos. A tecnologia era reconhecida somente como um conjunto de condições limitantes.

Woodward considerou a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que a estrutura e os processos na organização interna.

2.3 Aplicações

A teoria de sistemas e a teoria da contingência trazem para o pensamento administrativo uma perspectiva de não determinismo, da necessidade de ações diferentes considerando espaços e ações diferentes. À medida que os fatos mudam, nossas ações devem mudar.

Atualmente, as questões tecnológicas são consideradas como fatores determinantes para a quarta Revolução Industrial, que muitos autores indicam que estamos passando. A tecnologia ampliou o acesso a dados e informações, permitindo alcançar espaços e pessoas em outras localidades. No início dos anos 2000, era comum se ouvir a frase “pensar globalmente, agir localmente”. Essa ideia era determinada pela tecnologia, a globalização chega para as empresas junto com a possibilidade de não ter barreiras para a chegada de seus produtos.

Nos dias atuais, além da redução das fronteiras de acesso, temos a quantidade e tempo para atendimento sendo repensado com as IA, por exemplo. O mundo segue em transformação, mas a diferença é que agora essa transformação está cada vez mais rápida.

Na gestão, é necessário estar atento as transformações e utilizar os elementos possíveis de cada teoria para nos auxiliar na condução das situações da melhor forma possível.

Considerações finais

Neste capítulo, exploramos a abordagem quantitativa da administração e a abordagem moderna da administração.

Identificamos em comum nas duas perspectivas a influência da Segunda Guerra Mundial na construção dos seus alicerces. A perspectiva matemática tem suas bases nas dificuldades de gestão das grandes atividades envolvidas durante a guerra.

A perspectiva moderna utiliza elementos também oriundos do pós-guerra e compreende a integração das múltiplas teorias. As organizações passam a ser vistas como sistemas e a complexidade toma o lugar do reducionismo para explicar as questões organizacionais.

Importante distinguir a diferença entre elas: a abordagem quantitativa possibilita, com a visão da área de exatas, uma mudança de cenário no pensamento administrativo, um encontro com uma racionalidade fundamentada nos números. A perspectiva moderna entende a necessidade de incluir a tecnologia nos processos de gestão e principalmente compreender a complementariedade entre as teorias. Todas as teorias construídas ao longo do tempo podem ter sua relevância no tempo presente, tudo depende das circunstâncias e esse entendimento é a maior contribuição da teoria da contingência.

Referências

LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho**: tensões e perspectivas. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

A transformação digital e as organizações

Falaremos da transformação digital nas organizações, mostrando os principais conceitos e, na perspectiva da administração, apresentaremos a implementação dessas mudanças.

Este capítulo pretende ter um viés totalmente administrativo, com olhar focado no mundo do trabalho e na gestão de equipes e organizações. As análises voltadas para as questões de tecnologia, sistemas e processos tecnológicos não estarão presentes nesse momento.

Dessa forma, iremos tratar sobre um breve histórico da transformação digital, a implementação das mudanças – com um olhar na gestão, e as rupturas aplicadas aos ambientes organizacionais e do mundo do trabalho.

Teremos um enfoque específico na construção das habilidades ao longo desse processo e como os tempos atuais impactam nas construções individuais relacionadas ao trabalho.

1 Histórico

O termo transformação digital foi criado recentemente e de forma conjunta pelo MIT e Capgemini em 2011. A ideia era sumarizar um movimento que vinha ocorrendo a aproximadamente 60 anos. Esse movimento teve início em 1948, com o matemático Claude E. Shannon, quando publica seu trabalho *Mathematical Theory of Communication*. Esse trabalho começa a definir a teoria da informação, na qual é introduzida o termo bit, fundamental para a computação moderna.

Atualmente, entende-se transformação digital como um fenômeno que incorpora o uso da tecnologia digital a solução de questões e problemas tradicionais e organizacionais. Em uma sociedade cada vez mais conectada, fugir da transformação digital tornou-se uma tarefa impossível. Somos invadidos todos os dias por mais e mais elementos digitais; boa parte das pessoas acorda com o celular tocando o despertador e, a partir daí, já começa a responder mensagens, olhar redes sociais, trabalhar e só abandonam o aparelho no fim do dia.

Segundo o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação Cetic.Br (2023), no Brasil cerca de 156 milhões de pessoas se conectaram a internet em 2023. Isso significa que aproximadamente 84% da população teve acesso à internet considerando os três meses que antecederam a pesquisa.

Em uma sociedade cada vez mais digital e móvel, é necessário que as organizações encontrem formas de se conectar com seus consumidores, colaboradores e fornecedores. É fundamental entrar no campo de visão dessas pessoas, que muitas vezes está na tela de aparelhos eletrônicos. Não há perspectiva de um retrocesso nas questões tecnológicas, por isso é crucial se adequar e compreender que o físico está perdendo espaço para o digital, pouco a pouco, ano a ano. Assim, as organizações precisam se ajustar as novas realidades.

Pensando em termos de construção histórica, as modificações de cunho tecnológico começaram desde a primeira Revolução Industrial e vem seguindo. O mundo organizacional e, por consequência, o mundo do trabalho vem mudando gradativamente. A cada revolução industrial, uma mudança. Podemos pensar nesses elementos ao longo do tempo, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Histórico: as inovações radicais

HISTÓRICO: AS INOVAÇÕES RADICAIS
A primeira Revolução Industrial deslocou a manufatura das casas para as fábricas e consolidou a organização hierárquica e a divisão do trabalho. Esse evento ocorreu no século XIX e começou na Inglaterra.
A segunda Revolução Industrial levou à implementação de eletricidade, produção em massa, redes de comunicação e de transporte – estradas e ferrovias. Consolidou a classe média. Ocorreu nos Estados Unidos na primeira metade do século XX. Nesse contexto, um dos principais movimentos na indústria foi o fordismo, ou seja, a criação das primeiras fábricas de automóveis pela Ford, para fabricar carros a preços acessíveis, utilizando técnicas tayloristas (administração científica).
Na terceira Revolução Industrial, os modos de produção foram automatizados pela eletrônica e tecnologia da informação (TI) e houve a consolidação dos serviços e predomínio do mercado. Na segunda metade do século XX, surgiram os microcomputadores, PCs e o conceito de informática. As empresas criam os seus Centros de Processamento de Dados (CPDs) e já utilizam de forma sistemática grandes computadores (mainframes) para processar grandes quantidades de informação. Surge a internet que se populariza nos anos 1990, e tempos depois surgem as redes sociais (Facebook, Instagram, X (antigo Twitter), WhatsApp), aplicativos para celular e a telefonia celular se desenvolve rapidamente, tornando esses aparelhos verdadeiros centros de trabalho, comunicação e entretenimento.
A quarta Revolução Industrial é, entre outros elementos, a indústria 4.0 que trata da fábrica inteligente.

(cont.)

HISTÓRICO: AS INOVAÇÕES RADICAIS

O sistema de inteligência artificial Watson, que utiliza o machine learning, desenvolve estratégias além de analisar grande quantidade de dados, veio não para ser mais inteligente que o humano, mas para tomar as decisões humanas mais inteligentes. Assim, Big Data, internet das coisas e computação em nuvem (*cloud computing*), robótica avançada, inteligência artificial, manufatura aditiva (impressão 3D), manufatura híbrida e realidade aumentada (utilização de assistente virtual que dialoga, tira dúvidas em tarefas de manutenção na indústria, por exemplo) são inovações radicais, produzidas por *double looping learning*, questionamento de paradigmas, reengenharia de modelo de negócios e que mudam o comportamento das pessoas alterando as lógicas de remuneração, promoção, reconhecimento financeiro e simbólico e organização de trabalho. São exemplos da transformação digital da economia. Trata-se, também, de uma mudança organizacional.

Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2021, p. 582).

As mudanças no pensamento administrativo são envolvidas e incentivadas pelas questões histórico-sociais. As revoluções industriais deixaram marcas de transformação nas organizações e nas relações de trabalho. O indivíduo, como centro das organizações, precisa ser observado nesse processo. Algumas atividades de trabalho se perderam com o passar do tempo e novas atividades surgiram. Vimos a migração da agricultura para a indústria, e posteriormente da indústria para o serviço. Essas migrações são reflexo direto de questões ligadas com transformações tecnológicas ocorridas nos períodos da primeira e segunda revolução industrial e após a Segunda Guerra Mundial. O primeiro ponto importante é compreendermos que os avanços tecnológicos não são inimigos dos empregos e da construção do mercado de trabalho, e sim possibilitam a construção de novas formas e formatos de trabalho e produção.

A terceira Revolução Industrial, impulsionada pelo uso das tecnologias e o surgimento de PCs, traz consigo o fim de algumas atividades, como as pessoas que digitavam cheques nos bancos. Por outro lado, surgem os Centro de Processamento de Dados e os microcomputadores, gerando novas demandas profissionais e novos empregos.

A quarta Revolução Industrial traz consigo a indústria 4,0, o big data, a nuvem de dados e outros tantos elementos que mudaram o nosso dia

a dia e as formas de gestão de organizações. Esses movimentos fazem com que a ideia de transformação digital seja constantemente discutida. Não temos como negar as mudanças digitais, que diariamente alteram nosso modo de pensar e agir, guiados pelas questões digitais.



IMPORTANTE

Segundo Castells (2016, p. 268, *apud* Basilio, Almeida, Graglia, 2023, p. 52), nos processos de transição histórica, “[...] uma das expressões de mudança sistêmica é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, de alterações da composição das categorias profissionais e do emprego”. Isso demonstra que o desenvolvimento tecnológico impulsionado por grandes organizações está ligado a diversos argumentos voltados às relações entre capital e trabalho. De acordo com Zuffo (2003, *apud* Basilio, Almeida, Graglia, 2023), as novas tecnologias impactaram o mercado de trabalho a partir da primeira Revolução Industrial. Entre a segunda Revolução Industrial, iniciada em meados do século XIX e o final da Segunda Guerra Mundial em 1945, por exemplo, predominou o crescimento da urbanização e o aumento do emprego industrial, em detrimento da redução dos empregos na agricultura. A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, no entanto, houve queda de postos de trabalho na área industrial, impactada pela revolução gerencial e a automação. Consequentemente, muito trabalhadores foram absorvidos por novos empregos no setor de serviço.

Na atualidade, vemos um modelo de produção de bens e serviços cada vez mais dominado por máquinas, robôs e autoatendimentos. Ao mesmo tempo, profissionais ansiosos em se manter no mercado de trabalho. Esses profissionais gradativamente se veem obrigados a buscar qualificação constante e essas qualificações devem passar pelo desenvolvimento de competências comportamentais, pois é o diferencial central entre homem e máquina.

O desenvolvimento histórico das tecnologias e os avanços organizacionais que elas promovem geram benefícios reais em termos de

qualidade de produção, qualidade das atividades organizacionais e desenvolvimento. A tecnologia tende a trazer benefícios sociais e profissionais. No entanto, os trabalhadores devem reconhecer que o que se espera é que o humano aplique seus diferenciais quando se fala de transformação digital.

A inteligência emocional passa a ser um ativo do indivíduo e a ser uma das habilidades mais importantes dos profissionais. Com a transformação digital, a busca por profissionais mais qualificados aumenta, tornando-se as qualificações múltiplas necessárias. Apenas habilidades técnicas podem ser substituídas por máquinas, mas o conjunto de habilidades técnicas com habilidades emocionais traz o diferencial para o indivíduo. Atividades que exigem múltiplas inteligências têm a tendência de serem executadas apenas pelo indivíduo e não pela máquina.

É eminente a necessidade de conseguir utilizar os avanços tecnológicos a seu favor e utilizar o grande diferencial do indivíduo que é sua habilidade de aplicar inteligências múltiplas nas atividades.



IMPORTANTE

Segundo Harvey (2014, *apud* Basilio, Almeida e Graglia, 2023, p. 56), desde o desenvolvimento do modo de organização do trabalho toyotista nos países desenvolvidos, a partir dos anos 1970, as organizações investem no desenvolvimento e na implementação de novas tecnologias e de trabalhadores mais qualificados. Nesse contexto, somente parte dos empregados consegue estabilidade nas empresas para atingir objetivos de médio e longo prazo, como demonstra Harvey (2014, p.144, *apud* Basilio, Almeida e Graglia, 2023), pois ela deve “[...] atender a expectativa de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel”. Consequentemente, esses profissionais têm aumento de atribuições e novas competências como requisitos à empregabilidade no mercado de trabalho.

2 Implementando as mudanças

Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial sobre o futuro do trabalho de 2023, espera-se que cerca de 23% dos empregos mudem até 2027, resultando na criação de 69 milhões de novos empregos criados e 83 milhões eliminados. As mudanças são múltiplas e um dos fatores determinantes para tamanha mudança é a tecnologia. Os avanços tecnológicos são indiscutíveis e mostram que não é mais possível gerir as organizações nos mesmos moldes de Ford.

A gestão das organizações com foco na divisão do trabalho, na produtividade e produção em massa não faz mais sentido na sociedade atual. Intensidade de produção se pode obter com máquinas, mas qualidade, valor agregado e vantagem competitiva são questões que passam por vias distintas. O indivíduo, além de entender a importância do seu trabalho de forma diferente do século passado, também aprende sua relação com as organizações de forma diferente.

Nos dias atuais, o indivíduo percebe-se como empresário de si mesmo, tendo a capacidade de vender sua força de trabalho de forma voluntária para as organizações, definindo o seu valor e o que pretende vender. Em resumo, as relações de trabalho mudaram e as organizações também precisam se adaptar a essa lógica.

Do lado das organizações, há uma necessidade de ajuste nas suas métricas de gestão. Por parte dos colaboradores, os avanços tecnológicos trazem a necessidade de se compreender quais são seus diferenciais na execução de atividades laborais. A tecnologia trouxe a possibilidade de automatizar atividades rotineiras e simplistas, deixando que o indivíduo se dedique a outras atividades de maior importância, intensidade ou até mesmo complexidade em termos de múltiplas habilidades. Nos cabe agora conceber como implementar essas mudanças.

A tecnologia tem moldado a demanda por certas habilidades no mercado de trabalho e demonstrado a natureza mutável do mundo do trabalho.



IMPORTANTE

Segundo Castells (2016, *apud* Basilio, Almeida e Graglia, 2023, p. 58), a transformação digital nas empresas decorre de investimentos na gestão de conhecimento, na pretensão de potencializar sua capacidade tecnológica para alcançar altos níveis de competitividade e produtividade nos mercados nacionais e internacionais. Dutra (2013, *apud* Basilio, Almeida e Graglia, 2023) menciona algumas características pessoais que fazem parte das competências necessárias para participar favoravelmente do mercado de trabalho na atualidade diante do gradativo modelo organizacional de reestruturação produtiva por meio do toyotismo. Essa forma de organização do trabalho evoluiu graças à intensificação da transformação digital, requerendo trabalhadores com diversas competências, como autonomia, iniciativa e trabalho em equipe.

As habilidades passam a ter papel fundamental na construção do indivíduo que deseja se manter ativo profissionalmente na atualidade.

Esse indivíduo, empreendedor de si mesmo, deve estar atento as necessidades do mercado e das organizações. Entender que atividades repetitivas, de execução linear e que necessitam de inteligências programáveis, tendem a ser entregues para máquinas e inteligências artificiais e isso não deveria ser um problema. Afinal, tira-se do indivíduo atividades monótonas para que ele possa executar atividades criativas, complexas, múltiplas. Nesse período de transição, é essencial investir em construção de habilidade diversas e principalmente na construção de caminhos que lhe agrade em termos laborais.

Saber qual caminho se pretende trilhar profissionalmente é fundamental nesse cenário, e essa máxima se aplica para as organizações e

para os indivíduos. Na nova realidade que se desenha, as organizações precisam saber que tipo de colaborador deseja e para qual atividade. Por outro lado, o indivíduo deve ter claro que tipo de carreira pretende ter e quais são seus objetivos no ambiente organizacional.

O trabalho tem tomado outra forma, por isso é obrigatório o entendimento correto do momento de mudanças que vivemos e suas consequências. Deve-se entender que vivemos uma transição e é urgente estarmos atentos.

Os avanços conquistados via transformação digital não regridem e tendem a aumentar. Os trabalhadores para se manterem ativos necessitam da construção de habilidades que lhes possibilitem o crescimento.

3 Rupturas

Os adventos da inteligência artificial e da internet das coisas, por exemplo, são pontos que ainda terão desdobramentos e evolução, estamos apenas no começo desse processo. Nos anos 1990, quando aconteceu o estouro da internet no dia a dia das organizações, muitas mudanças aconteceram. O formato das comunicações mudou, a velocidade de faturamento de pedidos, os formatos de produção, a forma de se relacionar com o cliente são exemplos dessas mudanças.

Toda ruptura tecnológica exige dos indivíduos novas formas de ação. Negócios comuns em uma época em um momento seguinte podem desaparecer. Foi assim com as videolocadoras, por exemplo, que eram comuns nos anos 1990 e começo dos anos 2000, sumiram quando surgiram *streamings* para filmes e séries. Essa mudança de tipo de negócio só foi possível com o advento tecnológico e com a mudança social, o indivíduo passou a aceitar melhor não materialidade dos bens. Essa mudança pôde ser vista na economia, por exemplo, poucas pessoas andam com dinheiro físico atualmente.

Várias rupturas ao longo dos anos moldaram o cenário atual, e outras tantas seguirão acontecendo. Quanto mais a inteligência artificial se desenvolver, quanto mais a internet das coisas se expandir e quanto mais o mundo do trabalho mudar, mais teremos que nos preparar e compreender como agir.

Os trabalhadores que pretendem se desenvolver no novo cenário que se desenha devem buscar o desenvolvimento daquilo que os diferenciem diretamente das máquinas, ou seja, suas habilidades socioemocionais ou *soft skills*.

Essas competências possibilitam uma melhor relação interpessoal, promovendo empatia e colaboram com uma troca mais cooperativa e estruturada. O pensamento crítico, a inteligência emocional, as habilidades socioemocionais são os pontos que auxiliam na construção do papel dos trabalhadores ao longo das próximas décadas. Elas são os elementos diferenciais que permitem aos indivíduos agregarem valores únicos nas atividades executadas às organizações e aos consumidores.



IMPORTANTE

Meira (2020, p. 15, *apud* Basilio, Almeida e Graglia, 2023, p. 58) esclarece que os conhecimentos, habilidades e competências se distinguem, de forma sucinta, em *hard skills* e *soft skills*. *Hard Skills* são “[...] conhecimento que geram domínio, controle do ambiente e das coisas: habilidades motoras, técnicas e tecnológicas, competências defensivas, competitivas e criativas, no sentido utilitário”. *Soft Skills* são “[...] conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações: habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, competências colaborativas, integrativas e criativas, no sentido de desenvolvimento humano”.

Nas décadas anteriores, esperava-se obediência e a submissão dos trabalhadores as ordens dos chefes. Atualmente, busca-se iniciativas e

responsabilidades, habilidades para movimentar seu entorno e assumir desafios. As exigências estão mudando por conta da mudança de cenário geral, da mudança de estruturas e de valores relacionados as organizações.

O cenário mudou e as necessidades também. Há uma necessidade por trabalhadores que consigam agregar valor aos produtos e serviços, além das questões técnicas e processuais.

A tendência atual é que boa parte das pessoas empregadas precisarão de requalificação nos próximos anos.

Considerações finais

Neste capítulo, apresentamos o histórico da transformação digital, a implementação das mudanças e as rupturas que identificamos.

Compreender que a transformação digital é um processo. Essa teve origem nos anos 1940, e é essencial para entender o momento em que estamos. A situação que vivemos hoje é uma construção desse longo caminho.

Estamos no processo, vivendo e aplicando. É crucial manter a atenção às demandas do mercado e às necessidades individuais que aparecerão ao longo do período.

Espero que esse capítulo tenha contribuído no entendimento do que é e como surgiu a transformação digital e como está desenhado o cenário no momento atual.

Referências

BASILIO, Patricia C de Souza; ALMEIDA, Evandro; GRAGLIA, Marcelo Augusto V. *Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho*. In: LAZZARESCHI,

Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho**: tensões e perspectivas. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

CETIC.BR. TIC Domicílios, 2023. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/indicadores/>. Acesso em: 9 mai. 2024.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

WORLD Economic Forum. **Relatório sobre o futuro dos empregos 2023**: espera-se que até um quarto dos empregos mude nos próximos cinco anos. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_Pt_BR.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024.

Cultura e diversidade

Vamos conversar um pouco sobre cultura organizacional e diversidade nas organizações? Essa é uma temática de extrema importância na atualidade por vários motivos, pois impacta diretamente na qualidade de vida do trabalhador e no financeiro das empresas, além de ser uma pauta social inquestionável.

Muitas pessoas costumam dizer que as empresas falam de diversidade para aparentarem ser politicamente corretas, no entanto, vamos muito além. Hoje, entendemos que existem vários ganhos financeiros relacionados a uma cultura adequada e a aplicação de diversidade nas organizações.

Ao longo deste capítulo, vamos compreender o conceito de cultura organizacional, os conceitos de diversidade e suas múltiplas aplicações.

Questões relacionadas a *Environmental, Social and Governance* – ESG (sustentabilidade, social e governança corporativa) conduzem também as organizações para o olhar mais atento para a cultura organizacional e para a valorização da diversidade. Estudaremos um pouco dessa construção e desses conceitos.

1 Cultura organizacional

A cultura é considerada uma das principais características que diferencia o homem dos outros seres vivos. É construída por meio de compartilhamento de informações, valores, saberes, costumes e vivências. Considerando o que ela é, conseguimos conceber que cada indivíduo, diante de sua construção social, carrega consigo sua cultura.

Os estudos sobre cultura organizacional ganham enfoque por volta dos anos 1980. Teve destaque graças ao sucesso da administração japonesa e a compreensão da relevância da cultura.

A cultura organizacional é vista por duas perspectivas, uma que entende que a organização tem uma cultura que se expressa nos valores, crenças e manifestações e outra que entende que a organização é sua cultura. Nas duas perspectivas, podemos observar a relevância da cultura para a construção das organizações.

Existem variadas definições do que é essa cultura. Segundo Santos (1994, p.42), pode ser definida como: [...] *valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.*

A cultura organizacional dá significado e imprime direção. Sendo assim, a cultura constrói o clima e é construída por seus membros.



IMPORTANTE

A cultura reflete as visões comuns sobre “o modo como as coisas são feitas” na organização. A cultura organizacional, algumas vezes denominada cultura corporativa, por refletir o ambiente interno e particular de cada organização, é um componente crítico que deve ser gerenciado, e, para isso, os administradores devem primeiro entendê-la e, então, determinar como ela pode sustentar a estratégia da organização.

Uma maneira de compreender a cultura da organização é por meio da análise dos símbolos, rituais e ideologias. Os símbolos são nomes, logomarcas e características físicas usados para “conduzir” a imagem de uma organização. Os rituais são ações costumeiras e repetitivas dentro de uma organização. As ideologias são crenças, princípios morais e valores que proveem a base para a tomada de decisão organizacional (Silva, 2013, p. 395).

As organizações são compostas por pessoas e ambientes em que indivíduos de culturas diferentes convivem continuamente. Sabe-se que as subculturas impactam diretamente na cultura da empresa. Entende-se como subcultura comportamentos e características próprios de um grupo ou departamento da organização. Por vezes, podemos observar que alguns grupos ou departamentos têm formas e formatos de agir que se dissociam da cultura organizacional. É importante perceber que isso não invalida a cultura. A maneira como a empresa compreende e age em relação às subculturas é importante para conceber sua cultura organizacional como um todo.

A cultura é o direcionar, é o que impulsiona determinadas atividades dentro da organização. Podemos observar a manifestação da cultura pela vestimenta dos colaboradores, pela formalidade ou não na forma

de tratar e se expressar no ambiente organizacional, pelo nível de conflito, pela forma de gerir. A cultura auxilia o indivíduo a se expressar.

Existem três níveis de cultura organizacional: as observáveis, que são os artefatos; os valores adotados, que são as justificativas que as pessoas dão para agir como agem, normalmente estão vinculados a pessoas que já passaram pela organização; e por último, as hipóteses básicas que são as crenças estabelecidas.



IMPORTANTE

Segundo Silva (2013, p. 396):

Edgar Shein, um dos maiores especialistas em cultura organizacional, propõe que a cultura existe em três níveis: artefatos, valores adotados e hipóteses básicas.

Artefatos são coisas que uma pessoa vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar, e as pessoas podem aprender sobre a cultura prestando atenção a eles. São aspectos observáveis da cultura.

Valores adotados são as razões que alguém dá para fazer o que faz. Schein acha que a maioria das culturas organizacionais pode ser atrelada aos valores adotados estabelecidos pelos fundadores da cultura. Este é o segundo nível da cultura organizacional.

Hipóteses básicas são crenças que os membros da organização tomam como seguras. A cultura prescreve “o modo certo de fazer as coisas” em uma organização; frequentemente, considerações não ditas ou escritas.

A cultura organizacional é uma construção, feita com a história da organização, dia a dia, pouco a pouco, ano a ano, considerando as vivências. Essas vivências e práticas são passadas para os novos colaboradores e vão os moldando. Uma cultura mais integrativa e leve possibilita que os indivíduos expressem sua máxima potencialidade.

A cultura impacta na performance dos colaboradores, portanto, para a formação de equipes de alta performance é necessário a construção de culturas diversas e integrativas.

2 Diversidade nas organizações tradicionais e digitais

Somos múltiplos e complexos, quanto a essa afirmação não conseguimos argumentar de forma contrária.

Cada indivíduo é diferente. Sente, pensa, fala, age, entende de forma diferente. Essas diferenças incontestáveis de cada indivíduo estão atreladas diretamente as suas experiências, crenças, educação, construção social e familiar, renda, acesso à informação entre outros elementos. O que nos forma também é múltiplo.

Quando compreendemos a diversidade de formação e as individualidades resultantes, torna-se mais fácil compreendermos a importância de estudar sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Pode-se definir diversidade com a representação de pessoas pertencentes a grupos completamente diferentes considerando significados culturais.

Nesse sentido, Cox Jr. (1993, p. 5-6) define diversidade como:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social.

Por mais que saibamos que somos múltiplos e diversos e da existência em grupos variados, normalmente essa diversidade não está contida no nosso dia a dia.

Se observarmos um restaurante, veremos que em grande maioria as mesas são formadas por pessoas homogêneas, mesas com homens jovens e brancos, mesas com moças jovens, mesas com senhoras, mesas com senhores, mesas com asiáticos, mesas com pessoas surdas, entre outros formatos e contextos. Na maior parte do tempo, procuramos estar com pessoas parecidas conosco, se não fisicamente, talvez na forma de pensar sobre determinadas questões. A similaridade nos aproxima.

Se buscamos essa similaridade nos restaurantes, nas nossas relações interpessoais, será que não as buscamos nas organizações? Será que não buscamos a proximidade também no ambiente de trabalho? Pessoas que tem filhos que acabam conversando mais, pessoas que gostam de se reunir após o horário do trabalho para relaxar, as pessoas que marcam partida de futebol ou vôlei, essas aproximações também acontecem e não estão erradas. A grande questão é que quanto mais próximos ficamos daqueles que compactuam com nossas ideias, mais nos isolamos de ideias diferentes.

Nas organizações isso gera uma perda de valor agregado, gera uma perda na capacidade de compreender públicos múltiplos e por consequência atendê-los de forma adequada. E quando se fala em atender de forma adequado, se está falando dos colaboradores e consumidores.

Quando olhamos para dentro das organizações, a diversidade é importante, pois permite que os indivíduos sejam e estejam inteiros nas organizações.

Nos últimos anos, com os avanços nos estudos sobre cultura organizacional e diversidade, foi possível reconhecer quando os indivíduos são mais produtivos e inteiros nas organizações, ou seja, quando podem se vestir como gostam, quando podem falar com seu sotaque sem

julgamentos, quando podem se alimentar como gostam, quando podem manifestar sobre seus relacionamentos sem questionamentos desnecessários.

Essa integralidade que vai desde escolhas alimentares, até o entendimento sobre sua sexualidade, sobre sua raça e sobre a forma como se identifica em cada uma delas, por exemplo. Impacta o indivíduo na sua maneira de produzir e, portanto, impacta as organizações.

Equipes de alta performance se constroem com treinamento, com construção de capital intelectual, mas principalmente com o desenvolvimento humano e neste quesito a diversidade tem papel fundamental.

O entendimento da diversidade possibilita que as pessoas sejam quem são e poder ser exatamente como se é e quem se é, gera uma aplicação máxima de sua potência.

Além de possibilitar a cada indivíduo alcançar sua potência, a aceitação e incentivo a diversidade faz com que os grupos convivam com multiplicidades e que nos abre novas perspectivas de convívio e de entendimento. Expandir entendimentos, também amplia nossa potência e auxilia na construção de equipes de alta performance.

Quando olhamos para fora das organizações, a diversidade auxilia na compreensão dos meus consumidores e no entendimento macro da população. Empresas que têm nas suas equipes apenas pessoas de uma região do país, de uma raça, sem nenhum tipo de deficiência, com a mesma orientação sexual, com a mesma identidade de gênero, obviamente não conseguem entender a multiplicidade, que existe além do que podem ver.

A diversidade está nas organizações para que possamos, considerando suas representações variadas, nos conectar com os mais múltiplos públicos. Como compreender sobre a problemática para mulheres pretas escolherem cores para maquiagem, se você não for ou ouvir uma mulher preta? O fato é que a diversidade agrega valor.



IMPORTANTE

Johnson (2020) afirma que investidores tendem a bancar fundamentadores que tenham uma experiência parecida com a deles. Isso pode ser um experimento é perigoso, pois a probabilidade de que uma turma de investidores de risco tenha sucesso ao investir quando todos os integrantes do grupo são da mesma raça, por exemplo, é de 25% menor do que quando o time é diverso. Por quê? Porque o time fica sem perspectivas distintas.

Tanto as empresas tradicionais quanto empresas voltadas para tecnologias ou startups, têm necessidade de construir seus espaços considerando cultura interativas e respeito a diversidade. A inclusão é um caminho sólido para alcançar públicos variados e soluções diversas.

A complexidade do mercado atual exige que as empresas busquem a diversidade para obter a possibilidade de entendimento e solução dos espaços complexos. A partir do entendimento de que o mercado não é mais tão simples e preditivo quanto era no período fordista, atualmente, temos um número variado de culturas ditando as regras do mercado em geral. Sendo assim, a complexidade cultural se instalou, trazendo consigo esse elemento necessário para dentro das organizações e permitindo um ampliamiento das culturas individuais, além de fortalecer a cultura organizacional de forma mais ampla e integrativa.

O fortalecimento da cultura organizacional e da diversidade nas organizações colabora com a construção da capacidade de reter e atrair os melhores profissionais. Quando pensamos em tecnologia, obter esses talentos é fundamental por ser um mercado altamente competitivo e o indivíduo fazer toda a diferença nas soluções. É comum em empresas de digitais buscar a agilidade nos procedimentos, inovação nas suas entregas e uma certa informalidade nos ambientes. O desenvolvimento da cultura organizacional deve prezar pelo bem-estar das pessoas, além de proporcionar segurança e respeito. Esse conjunto traz benefícios organizacionais que possibilitam a potência do capital intelectual.

É importante compreendermos que o grande diferencial da cultura organizacional e da gestão da diversidade nas empresas de tecnologia é possibilitar que as pessoas possam estar inteiras em suas atividades e assim, trazer inovações e desenvolvimento para as organizações usando o auge da sua potencialidade.

Considerações finais

Ao longo do capítulo, procuramos apresentar as perspectivas e conceitos centrais sobre cultura e diversidade nas organizações e possibilitar dessa forma a compreensão de como são construídas e seu impactos.

A possibilidade de que o indivíduo se expresse na sua totalidade e com liberdade é fundamental para agregar valor aos produtos e serviços das organizações modernas.

Vivemos em um mundo complexo e dinâmico. Estamos construindo caminhos para um futuro incerto, e temos poucas certezas. Entretanto, algumas são indiscutíveis e entre elas está o fato de que com a mudança do nosso modo de produção muda também a nossa forma de nos relacionar com o público interno e externo. Tanto a mudança no modo de produção quanto os públicos que atingimos são complexos e necessitam de novos olhares.

Para alcançar o novo, é necessário fazer diferente. Pensamentos iguais levam a caminhos iguais, pensamentos diferentes levam a caminhos diferentes. Este é um dos motivos para construirmos novas culturas recheadas de diversidade.

Nas organizações tradicionais e nas organizações digitais, a construção da cultura e, principalmente, a ampliação da diversidade das equipes faz diferença no tipo de organização que construo e na sua excelência. Grupos múltiplos e diversos são mais criativos e produtivos.

Referências

JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação a sua empresa. São Paulo: Benvirá: 2020.

COX JR., Taylor H. **Cultural diversity in organizations**: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

O futuro dos empregos

Uma das maiores inseguranças que temos observado nos últimos anos é sobre os empregos, sua existência, permanência, tipo e quantidade. Quem está ativo no mercado do trabalho se questiona como será de agora até o futuro, quem está chegando no mercado de trabalho se pergunta se teremos espaço para todos.

Com os avanços tecnológicos, identificamos o fim de alguns ramos de emprego e a substituição constante de trabalhadores por máquinas. Para onde vamos? Será que teremos empregos para todos? As máquinas irão tornar obsoletos os seres humanos?

Esses são questionamentos comuns e válidos, e vamos tratar um pouco sobre eles ao longo deste capítulo. Obviamente não pretendemos sanar todas as dúvidas ou esgotar o tema, nosso objetivo é conversarmos sobre essas temáticas e compreendermos alguns conceitos fundamentais que envolvem essa discussão.

1 Perspectivas sobre o trabalho: o impacto das novas tecnologias

Quando pensamos sobre trabalho, quando olhamos para o trabalho entendemos a sua importância no nosso cotidiano, mas, afinal, por que o trabalho tem tanto espaço nas nossas vidas?

Trabalhamos! O trabalho por muitas vezes é um definidor de como devemos agir, um definir do indivíduo. Se olharmos nossa agenda no celular, vamos identificar vários nomes caracterizados pela função dos indivíduos, por sua atividade ou pelo seu trabalho. O trabalho passou a ajudar a nos definir, mas nem sempre foi assim.

Ao longo da história humana, o trabalho foi se consolidando como relevante na construção da identidade do indivíduo. Primeiro como separador, posteriormente como agregador, até ser definidor. A definição de trabalho como pena, distante da aristocracia e próxima da servidão, foi transformada com a chegada do cristianismo, que o posicionou como natural a todo o indivíduo. Isso nos ajuda a compreender a construção do conceito e entendimento do trabalho. Compreenda que há uma construção do valor do trabalho em nossas vidas, cuja centralidade perpassa por questões de construção social.



IMPORTANTE

[...] O trabalho na atividade econômica tem uma longa e penosa história, em que o homem explora o homem, impossibilitando muitas vezes o seu pleno desenvolvimento. É a história da escravidão, da subserviência, dos estratos sociais, que ainda em nossos dias vez por outra estão presentes. A pessoa então permanece tolhida, entrevada e presa na cultura do trabalho hostil.

[...] O ocidente herdou, a grandes traços, a concepção da Grécia Antiga. O trabalho manual era considerado servil, não condizia com a Política nem com a filosofia, que eram reservadas à aristocracia social. Roma manteve essa visão, que aparece na própria palavra trabalho, derivada do latim popular tripaliare (três palus), que significa castigar com três paus ou varas.

Foi o Cristianismo que trouxe em seu bojo uma grande revolução nesta matéria, ao estabelecer que todos os homens são iguais e que devem trabalhar, como deu exemplo o carpinteiro Cristo (Alonso, López e Castrucci, 2012, p. 98).

É complexo compreender quais foram os pontos que conduziram o trabalho ao protagonismo na saga humana e no desenvolvimento das nações, para muitos passa necessariamente pela construção do capital. O trabalho servia para o desenvolvimento financeiro e, portanto, foi sendo alçado ao posto de protagonista na identificação do indivíduo, a cada ampliação do protagonismo do capitalismo. Para autores da pós-modernidade, o trabalho auxilia dando configuração ao que é transitório. A vida, transitória por natureza, toma forma com a materialidade do trabalho e assim, o indivíduo solidifica sua função: seu papel na construção social.

No entanto, essa visão confusa, por conta dos ganhos relacionados as atividades, segue sendo questionável a analisável. Isso porque para cada pessoa a renda do trabalho chega de um modo, os diferenciando. Há trabalhos geram baixo rendimento, trabalhos que agregam menos

valor e trabalhos que, embora fundamentais, são remunerados de forma baixa. Questões relacionadas ao trabalho escravo, ao trabalho que tem glamour e ao que não tem, as estruturas e tecidos sociais recheados com seus preconceitos e recortes éticos sociais, fazem com que essa discussão seja retomada de tempos em tempos. Argumentos como a falta de formação e instrução, são comuns. No entanto, atividades que são terceirizadas para pessoas mais pobres seguem sendo as que são menos valorizadas.

As construções sociais que envolvem o trabalho foram sendo formuladas e valorizadas ao longo do tempo. Quem trabalha passa a ter mais valor e todos devem participar da construção desse tecido social.

E o “trabalho” assim definido era um esforço coletivo de que cada membro da espécie humana tinha que participar. O resto não passava de consequência: colocar o trabalho como “condição natural” dos seres humanos, e estar sem trabalho como anormalidade; denunciar o afastamento dessa condição natural como causa da pobreza e da miséria, da privação e da depravação; ordenar homens e mulheres de acordo com o suposto valor da contribuição de seu trabalho ao empreendimento da espécie como um todo; e atribuir ao trabalho o primeiro lugar entre as atividades humanas, por levar ao aperfeiçoamento moral e à elevação geral dos padrões éticos da sociedade (Bauman, 2021, p. 125).

Dessa forma, o trabalho muda de patamar, passando a ser central na existência humana e o determinante sobre o sucesso, o fracasso, a miséria e a abundância. A primeira Revolução Industrial, provavelmente, tenha sido o momento da grande mudança em relação a forma e entendimento do trabalho. O capitalismo se estabelece e com isso, as noções sobre ganhos de capital, do valor do dinheiro na construção da vida e dignidade dos indivíduos mudam.

Se antes havia uma construção social que passava pela agricultura, pelo plantio, pela vida vivida de forma mais ampla, agora surge o trabalho como determinante para a sobrevivência. As fábricas passam a ser

centrais na vida dos indivíduos, que passam a se afastar da produção de sua própria subsistência por meio da caça, pesca e cultivo de alimentos.

A modernidade sólida era, de fato, também o tempo do capitalismo pesado – do engajamento entre capital e trabalho fortificado pela mutualidade de sua dependência. Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. Seu lugar de encontro tinha endereço fixo; nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte – os muros da grande fábrica abrigavam e mantinham os parceiros numa prisão compartilhada. Capital e trabalhadores estavam unidos, pode-se dizer, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, até que a morte os separasse. A fábrica era seu habitat comum – simultaneamente o campo de batalha para a guerra de trincheiras e lar natural para esperanças e sonhos (Bauman, 2021, p.132).

No período fordista, era comum as pessoas ficarem a vida toda trabalhando na mesma fábrica, realizando a mesma atividade dia a dia, ano a ano, ao longo de toda a sua vida. Ali, nas fábricas, construíam seus sonhos e sua vida se materializava e tomava sentido. O indivíduo fazia a sua parte para o desenvolvimento social, mesmo sem saber exatamente o porquê ou para quê. Vendia sua força de trabalho e mostrava sua dignidade para a sociedade.

A ampliação do sentido do trabalho, devido ao crescimento das fábricas e solidificação da sociedade capitalista, faz com que a gestão se faça necessária. Os conceitos e conhecimentos administrativos passam a ser fundamentais para a construção social. Gerir recursos, pessoas, consumo e todos o desenvolvimento social tornaram-se essenciais para a sociedade daquele momento.

Nos Estados Unidos, começa a se vender o ideário do sonho americano. O sonho americano representava a construção da prosperidade, por meio do trabalho sem dificuldades. Com isso, as pessoas querem e precisam consumir, ter para ser e sempre querendo ter mais. Ter bens,

ter poder, ter mais que o outro para ser mais que os outros, como se efetivamente estivéssemos todos em uma grande competição. O mercado passa a ser visto como o campo de batalha. As conquistas de território, tão comuns antes do capitalismo, passam a acontecer no mundo capitalista, com os espaços de trabalho.

A Revolução Industrial somente aconteceu porque houve uma revolução de consumo. Essa revolução necessitou de novas formas para gerenciar a nova realidade das organizações e suas múltiplas complexidades. Muitos trabalhadores eram oriundos de zonas rurais e analfabetos, então era necessário treiná-los, ensiná-los, de forma simples para que as atividades acontecessem de forma adequada.



IMPORTANTE

Os primeiros administradores também tinham problemas urgentes com a força de trabalho. O analfabetismo era comum, e as habilidades básicas de ensino estavam em falta; desenhos, folhas de instrução e os procedimentos para a operação das máquinas exigiam alguma habilidade com relação a ler, calcular e responder com resultados previsíveis. O treinamento era conduzido em sua maior parte por instruções orais, demonstrações, tentativas e falhas. Em termos de disciplina e motivação, os primeiros esforços administrativos encaixavam-se em três categorias e, aos serem examinados de perto, parecem ter mudado apenas em sua aplicação, não na teoria, até os dias de hoje. A oferta de incentivos positivos, como, por exemplo, incentivos salariais, sanções negativas e esforços para fazer com que as pessoas fizessem dos hábitos corretos de trabalho uma parte integral de suas vidas, eram métodos para padronizar os trabalhadores. Esses primeiros administradores tiveram problemas parecidos com os dos administradores modernos, e o curso do pensamento administrativo é a história de como buscamos resolver esses problemas ao longo dos anos, enquanto cresciam em tamanho e complexidade (Silva, 2013, p. 95).

Quando o mundo do trabalho muda, as formas de treinamento e as construções de atividades devem mudar. É necessário compreender

como se pode fazer com que os trabalhadores executem suas atividades da melhor forma possível.

Atualmente, ao perguntamos sobre os rumos do trabalho, devemos considerar todos esses pontos, ou seja, não é a primeira vez que nos deparamos com a mudança dos rumos do trabalho. Os ambientes ficaram mais complexos, mudanças estruturais aconteceram, alterou-se a forma de trabalhar e gerir, solidificando-se. A cada momento de mudança foi preciso pensar em novas formas e formatos de gestão das pessoas.

O trabalho foi fundido a vida das pessoas, determinando sua qualidade de vida, seu sucesso ou fracasso. Isso tornou-se um aspecto central para muitas pessoas. Hoje em dia, estamos passando por uma nova mudança, semelhante ao período das primeiras revoluções industriais, o que levanta dúvidas sobre como gerir as pessoas que perdem seus postos de trabalho devido às questões tecnológicas.

A economia global está atravessando uma mudança radical na natureza do trabalho, com profundas consequências para o futuro da sociedade. Na era industrial, o trabalho humano massificado coexistia com as máquinas para produzir bens e serviços básicos. Na era do acesso, máquinas inteligentes, na forma de programas de computador – da robótica, da nanotecnologia e da biotecnologia –, substituíram rapidamente a mão de obra humana na agricultura, nas manufaturas e nos setores de serviços. Fazendas, fábricas e muitas áreas de colarinho branco estão rapidamente se automatizando. No século XXI, uma proporção crescente do trabalho físico e mental será desempenhada por máquinas inteligentes mais baratas e mais eficientes, englobando desde meras tarefas repetitivas até atividades profissionais altamente complexas. Os trabalhadores mais baratos do mundo provavelmente não o serão tanto quanto a tecnologia que os há de substituir (Rifkin, 2004, p. 342).

As questões tecnológicas atuais apontam para uma nova construção do cenário do trabalho. Desde 1990, temos uma discussão dinâmica

sobre a possibilidade de que as tecnologias possam substituir de forma barata indivíduos que executam tarefas de baixa complexidade.

Indiscutivelmente, desde a primeira Revolução Industrial, a cada nova onda tecnológica surgem os discursos fatalistas sobre o fim dos empregos e a obsolescência do indivíduo, e em todas as outras ondas, o indivíduo se reinventou no mercado de trabalho.

No livro de 2009, *The lights in the tunnel*, o executivo de software Martin Ford concordou, afirmando que “em algum momento do futuro – pode ser daqui a muitos anos ou décadas -, as máquinas conseguirão realizar as tarefas de uma grande porcentagem das pessoas “comuns” em nossa população, e essas pessoas não conseguirão encontrar novos empregos (Brynjolfsson; McAfee, 2014, p. 15).

É incontestável que esse tempo chegou. Estamos no momento em que as máquinas conseguem realizar tarefas de uma grande porcentagem de pessoas comuns, com tendência a aumentar sua abrangência. A pergunta que fica agora é: será que essas pessoas não conseguirão encontrar novos empregos?

2 Será que agora é o fim?

Com o surgimento das novas tecnologias, como a chegada da inteligência artificial para tantos postos de trabalho, será que teremos empregos para todas as pessoas? Será necessário a redução de horas de trabalho para que aumente o número de pessoas empregadas? Será que boa parcela da população não conseguirá emprego, considerando a ausência deles?

Estamos em um momento de muitas perguntas, devido ao momento de grandes mudanças. Por isso, a insegurança é natural e as dúvidas também. Estamos vivendo a história, a construindo, considerando que o ambiente de trabalho se modificou. Se antes era comum ter pessoas

trabalhando a vida inteira em uma organização, atualmente não é. As pessoas são mais fluídas e adaptáveis.

Essa situação mudou, e o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substitui a de “longo prazo”. Casamentos “até que a morte nos separe” estão decididamente fora de moda e tornaram-se uma raridade: os parceiros não esperam mais viver muito tempo juntos. De acordo com o último cálculo, um jovem americano com nível médio de educação espera mudar de emprego 11 vezes durante sua vida de trabalho – e o ritmo e frequência da mudança deverão continuar crescendo antes que a vida de trabalho dessa geração acabe. “Flexibilidade” é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do “emprego como o conhecemos”, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas “até nova ordem”. A vida de trabalho está saturada de incertezas (Bauman, 2021, p. 134).

O emprego como o conhecemos tende a terminar as estruturas de trabalho, como as entendemos tendem ao fim. Semana de trabalho de 40 horas, trabalho presencial, atividades programadas para cinco anos ou mais, são aspectos que tendem a chegar ao fim. Um mundo mais ágil tem estabelecido as atividades repetitivas. E as atividades que exigem uma única inteligência tendem a desaparecer ou se transformar.

Mas esse mudar não significa o fim completo do trabalho. Mudanças radicais já aconteceram e ainda assim a sociedade necessitou de novos formatos de trabalho para a manutenção do mundo. Imagine como deve ter sido ver pela primeira vez a luz elétrica e a mudança que isso gerou. Deixar de depender de luz de velas e passar a utilizar eletricidade, com motores funcionando à base dela, deve ter sido uma experiência revolucionária. Pois bem, tivemos essa mudança e aqui estamos. O mundo se reinventa, o indivíduo se reinventa. A questão central é entender que o fator determinante na reinvenção é compreender quais inteligências e

habilidades são necessárias para o desenvolvimento de novas profissões, carreiras e, principalmente, necessidades determinantes para que a roda do mundo gire e o mundo dos empregos se mantenha ativo.

Então, conforme observamos a abertura da fronteira digital, estamos muito otimistas. A história testemunhou três revoluções industriais, todas associadas com uma tecnologia de propósito geral. A primeira revolução, movida a vapor, mudou tanto o mundo que, de acordo com o historiador Ian Morris, ela “riu de tudo que havia acontecido antes”. Permitiu aumentos enormes e sem precedentes na população, além do desenvolvimento social e de melhores padrões de vida. A segunda, com base na eletricidade, permitiu que essas tendências benéficas continuassem e levassem a uma forte aceleração da produtividade no século XX. A terceira Revolução Industrial foi movida pelos computadores e rede. Em cada caso, houve interrupções e crises, mas no fim, a humanidade ficou muito melhor do que antes.

Para muitos pesquisadores sobre o tema, o grande diferencial nesse momento é saber que a tecnologia tende a empregar mais do que desempregar. Se aliar a tecnologia é o caminho mais lógico. Compreender que muitas coisas que a tecnologia pode substituir o indivíduo eram atividades que são bem-vindas à substituição deixando espaço para que o indivíduo possa executar atividades mais complexas. Se empregos somem, outros tantos aparecem, isso acontece a décadas.

Quando os computadores foram introduzidos nas atividades operacionais e de serviço, em 1950, um estudioso da cibernética, Norbert Wiener (1894 – 1964), predisse que isso causaria um desemprego maciço, o que não foi divulgado. Entretanto, atualmente as organizações ainda utilizam grande número de empregados de escritório e na assessoria da produção, e esses trabalhadores são muito mais eficazes por utilizarem tecnologia avançada, que, dizia-se, ia torná-los obsoletos. As pessoas serão empregadas para trabalhos de novas tecnologias, mais do que serão desempregadas por causa desse desenvolvimento (Silva, 2013, p. 321).

Outro ponto relevante é entender que novas habilidades começam a ser solicitadas aos indivíduos. Atividades repetitivas e que exigem inteligências lineares facilmente serão substituídas por tecnologias. No entanto, atividades múltiplas, complexas, que necessitam de múltiplas inteligências e principalmente questões que além da linearidade exigem empatia, resiliência, responsividade e coisas do tipo deverão ser atividades de preferência humana.

O humano deve aprender a se diferenciar da máquina nos pontos em que efetivamente ele faz a diferença. Suas habilidades devem ser afiadas para as atividades em que realmente será determinante.

Dentro dessa estrutura, as tecnologias ampliaram a visão de processos das organizações e as aproximações de comunicação entre os consumidores, clientes internos e externos.

A gestão por processos é fundamental nesse cenário por auxiliar os gestores a compreenderem cada atividade e, principalmente, sua importância e possibilidades de aplicação, apenas com uma boa gestão de processos que passa a ser possível identificar quais processos podem ser automatizados e quais devem permanecer com indivíduos considerando seu nível de complexidade.

Se contada desde a introdução dos computadores nas organizações, a história da tecnologia da informação começa na década de 1950. Se contada desde a introdução dos computadores pessoais e da internet, começa na década de 1980. É história que não tem mais de 60 anos, aproximadamente. Nesse período, muitos aspectos da vida das pessoas e das organizações foram transformados. Entre eles, os processos organizacionais.

A administração por meio de processos recebeu, das tecnologias da informação e da comunicação, um aporte decisivo para seu funcionamento eficaz (Maximiano, 2016, p. 459).

Na atualidade, além da análise das atividades, da compreensão dos diferenciais e da aplicação de novos processos, quando falamos de

formação de equipes devemos considerar mais um ponto: a manutenção do indivíduo em ação e com qualidade.

Os gestores de equipes devem entender que não basta contratar o colaborador, é preciso dar suporte de ação e premissas básicas. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 339), para esse funcionamento adequado, as premissas são:

- ambientar os recém-contratados à organização por meio de um programa de orientação;
- desenvolver programas de treinamento que capacitem os novos membros para a execução das atividades esperadas com eficácia e de uma forma consistente com os objetivos da organização;
- avaliar o desempenho dos trabalhadores para detectar eventuais lacunas e áreas que necessitem de melhorias.

Considerações finais

O presente capítulo teve como objetivo auxiliar na construção de objetivos centrais para a compreensão do momento em que estamos no mundo do trabalho.

Os avanços tecnológicos fazem com que boa parte das pessoas se questione sobre os rumos do trabalho no mundo. É fundamental o nosso entendimento de que o trabalho tende a mudar, do mesmo modo que as relações dos indivíduos, a compreensão do mundo, a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho também tendem a mudar. No entanto, vislumbra-se que a tecnologia tende a gerar mais empregos do que os destruir.

O olhar pessimista pode ser substituído por um olhar de crescimento e desenvolvimento. Outros trabalhos, outras abordagens sobre o trabalho e principalmente novas formas dos indivíduos se posicionarem em relação ao trabalho.

Referências

ALONSO, Félix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração**: empresarial e pública. São Paulo: Atlas, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BRYNJOLFSSON, Erick; McAfee, Andrew. **Novas tecnologias versus empregabilidade**: como a revolução digital acelera a inovação, desenvolve produtividade e transforma de modo irreversível os empregos e a economia. São Paulo: M. Books do Brasil, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2019.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

Carreiras

Ao longo do último século, tivemos modificações significativas na forma de gerenciar as organizações, compreender o trabalho e o indivíduo, e na forma de gerir os indivíduos nas organizações. Atualmente, não podemos lidar com as pessoas como fazíamos no século passado. O mundo mudou, as pessoas mudaram e o entendimento do mundo e das pessoas precisou mudar.

Se antes tínhamos uma relação totalmente produtiva, resolutive e operacional para boa parte das atividades, hoje, vemos essa construção acontecer de forma diferente. Ela passa a ser mais prioritária para que tenhamos criticidade, inovação e desenvolvimento de valores, habilidades e aptidões variadas para que se construa valor nas organizações e para os consumidores de seus produtos e serviços.

Nesse cenário, as organizações mudaram a maneira de gerenciar pessoas e as pessoas mudaram as formas de conduzir suas carreiras.

Nesse capítulo, pretendemos falar sobre questões centrais quando pensamos na gestão das nossas carreiras e na gestão da carreira das pessoas que compõe nossas equipes. As pessoas seguem sendo um dos maiores ativos das organizações. Precisamos das pessoas para que as organizações sigam inovadoras.

Falaremos sobre *soft skills* e *hard skills*, inteligência emocional, gestão de equipes de alta performance e algumas ferramentas importantes.

Vamos lá!

1 *Soft e hard Skills*

Com o advento da tecnologia, foi ficando cada vez mais evidente as diferenças que o mercado de trabalho sofria. As relações deixaram de ser de longo prazo e se tornaram transitórias. O trabalhador que obedecia sem pensar foi dando espaço para aquele que refletia sobre os problemas e trazia soluções. Ambientes sem comunicação foram sendo substituídos por espaços colaborativos e, conforme o mundo do trabalho se adaptou, o indivíduo também precisou se adaptar.

Para que as organizações tenham o máximo de desempenho, é essencial que o trabalhador alcance sua potencialidade máxima, realizando entregas de excelência. Uma das grandes atividades dos gestores é incentivar os colaboradores para que alcancem suas potencialidades e realizem entregas de qualidade.

Se no período Fordista essa máxima entrega se resumia a desempenho fabril, atualmente ela abrange a agregação de valor ao produto ou serviço final. Para tanto, é necessário se pensar no intangível, na experiência e no processo. Nesse cenário, conhecimentos, habilidades e competências passam a ocupar espaço central na construção do profissional contemporâneo.

Meira (2020, p.15) esclarece que os conhecimentos, habilidades e competências se distinguem, de forma sucinta, em *hard skills* e *soft skills*. *Hard skills* são [...] conhecimentos que geram domínio, controle do ambiente e das coisas: habilidades motoras, técnicas e tecnológicas, competências defensivas, competitivas e criativas, no sentido utilitário". *Soft Skills* são [...] conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações: habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, competências colaborativas, integrativas e criativas, no sentido de desenvolvimento humano" (Basílio, Almeida, Graglia in Lazzareschi, Graglia, 2023, p 58).

As *hard skills* e *soft skills* são determinantes na atualidade e devem ser construídas e lapidadas. Entende-se que as *hard skills* são desenvolvidas por meio da educação formal, como escolas, faculdades, cursos e atividades de pesquisa e extensão. Já as *soft skills* são desenvolvidas por meio da educação adquirida por meio do convívio, da troca e da colaboração.

Há alguns anos, um CEO de uma empresa no Vale do Silício afirmou em uma entrevista que naquele momento eles não estavam mais preocupados com o diploma de seus futuros contratados. Em vez disso, estavam mais preocupados com habilidades como resiliência, empatia e cordialidade. Ele explicou que conhecimentos técnicos eram mais simples de explicar do que valores. Ou seja, é mais fácil explicar *hard skills* do que *soft skills*. É bem mais fácil explicar a alguém uma linha de programação do que a ser empático.

Essa ideia tem se espalhado pelo mundo. Hoje, compreendemos que precisamos que os indivíduos tenham alguns valores bem lapidados e

uma inteligência emocional bem desenvolvida. Essas características possibilitam um desempenho melhor em atividades em equipe, resultando em equipes com desempenho superior pelo conjunto que elas formam. Não tem sido interessante ter pessoas com grandes talentos técnicos que não sabem conviver com os colegas, pois esses indivíduos talentosos podem atrapalhar a performance coletiva.



IMPORTANTE

Conforme o mundo passa do analógico em direção ao digital, a inteligência emocional tem se tornado uma das habilidades mais importantes dos profissionais. Nesse contexto, os estudos de Martha Gabriel (2018) apontam que o polo de valor no mundo se desloca, de forma complementar, da produção de objetos físicos à obtenção de experiências, de hardware para software, de produtos em direção a serviços (experiências), de tangível para intangível (Basílio, Almeida, Graglia in Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 55).

Quando falamos de inteligência emocional podemos classificar como sendo a capacidade de identificar e lidar com as emoções e sentimentos pessoais e de outros indivíduos, no tempo correto. Os estudos sobre inteligência emocional têm como um dos experimentos mais marcantes, o teste Marshmallow.

Segundo Maximiano (2016, p. 244), o teste do Marshmallow ocorreu da seguinte forma:

Uma das experiências mais famosas em que se baseou o desenvolvimento da teoria da inteligência emocional é o teste do Marshmallow. Nessa experiência, feita pelo psicólogo Walter Mischel nos anos 60, crianças de quatro anos foram expostas ao seguinte problema:

Se você esperar até eu voltar, você ganha dois marshmallows. Se você não esperar, ganha apenas um, agora.

Algumas crianças, demonstrando capacidade de adiar recompensas, conseguiram esperar. Essas crianças foram acompanhadas até a adolescência e verificou-se que a diferença entre os dois grupos era enorme. Os que haviam conseguido esperar eram mais competentes socialmente tinham como características a autoconfiança e sabiam lidar com as frustrações. Já os que não haviam conseguido esperar tinham características como timidez, teimosia, indecisão, eram facilmente perturbados pelas frustrações e tinham uma má opinião a respeito de si.

Experiências como essa foram realizadas ao longo do tempo e possibilitaram a identificação da chamada *aptidão mestra*: o autocontrole emocional. Segundo Maximiano (2016, p. 245): “Essa aptidão é a essência da capacidade de esperar e da perseverança na realização de meta de qualquer tipo, empresariais, técnicas ou esportivas”.

A inteligência emocional possui cinco ingredientes centrais: autocohecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais – as soft skills. Segundo Maximiano (2016, p. 246), “o melhor da ideia da inteligência emocional é a proposta, de Goleman e outros, como Gardner, de que essa aptidão pode ser desenvolvida. As pessoas podem ser “emocionalmente alfabetizadas” e educadas para lidar com suas emoções e seu comportamento.”

Quadro 1 – Principais componentes da inteligência emocional

AUTOCONHECIMENTO	<p>Capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência.</p> <p>Compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.</p> <p>Compreensão dos próprios valores e objetivos.</p> <p>As pessoas com alto grau de autoconhecimento são capazes de reconhecer como seus sentimentos afetam a si próprias, os outros e seu desempenho profissional.</p>
AUTOCONTROLE	<p>Manejo das emoções, com base no autoconhecimento.</p> <p>Envolve a capacidade de postergar o recebimento de recompensas.</p> <p>Equivale a uma conversão interior, que controla as emoções e coloca-as a serviço de objetivos úteis.</p> <p>Envolve a capacidade de fazer avaliações de outras pessoas, que apresentam desempenho negativo, sem se deixar dominar por emoções negativas.</p> <p>As pessoas com alto grau de autocontrole emocional são capazes de superar mais facilmente as dificuldades da vida.</p>

(cont.)

AUTOMOTIVAÇÃO	<p>Impulso interior para a realização.</p> <p>Realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores.</p> <p>Busca da superação de si próprio.</p> <p>As pessoas automotivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem fazer.</p>
EMPATIA	<p>Capacidade de reconhecer as emoções alheias e considerá-las no processo de tomar decisões de forma inteligente.</p> <p>Capacidade de entender as necessidades e interesses de outras pessoas.</p> <p>Habilidade fundamental em profissões como magistério, vendas, administração e serviços pessoais.</p> <p>Não significa procurar ficar de bem com todo mundo.</p>
HABILIDADES INTERPESSOAIS	<p>Eficácia no relacionamento com outros.</p> <p>Compreende diversas competências: demonstrar emoções sobre os outros, contagiar os outros com emoções positivas, organizar grupos, negociar soluções, responder de forma apropriada às emoções alheias.</p> <p>Falta desta habilidade produz arrogância, teimosia e insensibilidade.</p> <p>Arte de relacionar-se positivamente com os outros.</p>

Fonte: Maximiano (2016, p. 246).



IMPORTANTE

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2018), as novas tecnologias adotadas no cotidiano da vida profissional e pessoal demandam o desenvolvimento de novas habilidades, entre elas, as *soft skills*. A transformação digital nas organizações ocorrerá de modo gradativo, com velocidades distintas, com diferentes volumes de recursos financeiros destinados à pesquisa e com o desenvolvimento por parte das organizações. [...] Apesar do processo de transformação digital, segundo Brynjolfsson e McAfee (2011), muitas organizações ainda determinam que, em tarefas que exigem maior grau de complexidade, como, por exemplo, programação e administração, as decisões sejam tomadas por seres humanos (Basílio, Almeida, Graglia *in* Lazzareschi, Graglia, 2023, p. 61).

Por mais que as soluções tecnológicas tenham tomada espaço nos ambientes organizacionais, o indivíduo segue sendo fundamental. Existem atividades em que o ser humano pode e deve ser substituído por

máquinas, por outro lado, existem atividades que exigem que o indivíduo seja o responsável. Para boa parte dessas atividades, o diferencial do indivíduo são suas habilidades e múltiplas inteligências.

2 Construção e gestão de equipes de alta performance

A gestão de equipes é uma tarefa árdua e complexa. Compreender as necessidades organizacionais é o ponto-chave por um lado e por outro lado, é preciso entender as necessidades dos indivíduos, seu desenvolvimento, qualidade de vida e crescimento.

Para que tenhamos equipes de alta performance, é essencial considerar três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. O indivíduo deve ser autônomo, ter suas competências lapidadas e ser capaz de ter bom relacionamento com os colegas, visando atender às necessidades organizacionais. Existem metas a serem cumpridas, atividades a serem executadas. Quem gerencia equipes precisa estar atento a esses aspectos, pois a performance está diretamente relacionada com a execução de atividades com qualidade.



IMPORTANTE

Dyer et al. (2017, p. 23) definem equipes de alta performance como sendo: aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros dessa equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas, e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

No tempo atual, sabemos que para os indivíduos se desenvolverem nas organizações precisa-se que estejam plenos de si, ou seja, que possam ser efetivamente quem são e assim aplicar a sua máxima potencialidade.

As pessoas precisam sentir segurança para ser o que realmente são, expressar suas opiniões, incluir suas críticas e desenvolver suas interações com a equipe. A autonomia e o empoderamento são fundamentais.

Uma das estratégias comuns para a gestão de equipes de alta performance é a aplicação do *empowerment*, que nada mais é do que a passagem da autoridade e da responsabilidade no processo de tomada de decisão para os funcionários. O empoderamento do trabalhador fazendo com que se sinta corresponsável pelas atividades e decisões, e assim, possa dedicar-se inteiramente a atividade.



IMPORTANTE

O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, levando-os a conscientizar-se de sua competência e provocando um impacto e uma capacidade de autodeterminação.

O trabalho tem significado quando é consistente com os padrões e crenças pessoais. Os trabalhadores se sentem competentes quando acreditam que podem desempenhar uma atividade com habilidade. Eles acreditam que estão provocando impacto, originado de um sentimento de que podem afetar os resultados do trabalho. Um sentimento de autodeterminação surge por meio da crença dos trabalhadores de que eles têm autonomia para escolher quão bem podem fazer seu trabalho.

O *empowerment* pode conduzir as mudanças nos processos organizacionais. Isso porque significação, impacto, competência e autodeterminação desenvolvem funcionários que desempenham papéis ativos em seus trabalhos (Silva, 2013, p. 479).

Esse empoderamento traz inúmeros benefícios. Hoje, entendemos que o ambiente mais colaborativo, onde o indivíduo tem múltiplas responsabilidades, é mais vantajoso para a organização. O colaborador deve ser coautor, conduzir e transformar. Guiar os colaboradores a esse entendimento é algo complexo e necessário. O mundo atual exige que os trabalhadores estejam envolvidos em atividades e responsabilidades.

Além de empoderar, auxiliar e integrar o colaborador na organização, é preciso manter os indivíduos motivados, criar condições para que se sintam satisfeitos e realizados no trabalho. Para isso, alguns elementos são fundamentais:

1. Estruturar uma política de remuneração clara, compatível com o perfil dos profissionais, alinhada com o que o mercado oferece e com o impacto de cada colaborador para a organização.
2. Recompensar os trabalhadores com promoções, transferências, bônus, etc. Dessa forma, o colaborador compreende de forma prática sua importância na organização.
3. Administrar de forma adequada o quadro de pessoal, demitindo quando necessário pessoas que não estão contribuindo com a organização.

Essas atividades são fundamentais para possibilitar que a força de trabalho da organização esteja motivada, comprometida e satisfeita.

Considerações finais

Neste capítulo, falamos sobre carreiras na atualidade, as principais questões para cultivar objetivando a construção de carreiras sólidas e a gestão da carreira de profissionais que compõe equipes a serem geridas.

As *soft e hard skills* são elementos centrais para a construção de carreiras em um mundo repleto de tecnologia e que têm as inteligências

artificiais como instrumentos de automação de atividades. Atividades de múltiplas inteligências e que exigem a aplicação humana por meio de empatia, resiliência, responsividade e habilidades do tipo, seguirão sendo o diferencial do humano em relação às máquinas. Não nos cabe disputar com as máquinas ou competir para entender quem executa da melhor forma as atividades. Precisamos aprender que certas atividades devem ser realizadas por máquinas e outras tantas só o ser humano poderá cumprir.

Entendido esse ponto, passa a ser vital entender como gerir equipes de alta performance, e quais são as estratégias importantes para essa gestão.

As formas e formatos de relação mudaram, por isso, é primordial manter os indivíduos participativos e motivados. Consequentemente, algumas ações são essenciais para isso, como se manter atento as responsabilidades, manter ativo os feedbacks e as construções de recompensas. A gestão de pessoas é estratégica.

Este capítulo não tinha como objetivo esgotar o tema, mas sim contribuir com a discussão.

Referências

BASILIO, Patricia C de Souza; ALMEIDA, Evandro; GRAGLIA, Marcelo Augusto V. *Transformação digital e automação de processos: as novas competências comportamentais e os impactos no mercado de trabalho*. In: LAZZARESCHI, Noêmia; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira (orgs). **Transformações no mundo do trabalho: tensões e perspectivas**. São Paulo: Educ: PIPEq, 2023.

DYER, William Gibb; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença** (team building): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

Sobre a autora

Silmara Gomes é graduada em Administração de Empresas pela Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha (2001), possui Mestrado em Administração pela PUC-SP (2011) e Doutorado em Administração pela PUC-SP.

Tem experiência docente na área de Administração, desde 2002, atuando principalmente nos seguintes temas: teorias da administração, teorias organizacionais, trabalho e estudos organizacionais.

É docente na modalidade presencial e EaD do Centro Universitário SENAC e é coordenadora do curso bacharelado em Administração e do curso Tecnologia em Gestão da Qualidade, modalidade EaD, do Centro Universitário SENAC. Tem experiência e conhecimento em análise de indicadores sociais. Pesquisadora sobre trabalho e racismo estrutural, permeando políticas públicas e políticas sociais para a população negra.

Link para o currículo lattes: <<http://lattes.cnpq.br/7589973928786862>>.

