## Fundamentos da Administração e Transformações Tecnológicas: Um Guia Abrangente

Este artigo apresenta um resumo dos principais conceitos e teorias discutidos na obra "Fundamentos da administração e transformações tecnológicas" de Silmara Gomes, publicada pela Editora Senac São Paulo em 2024. O livro, parte da Série Universitária, visa proporcionar uma visão sólida dos conhecimentos essenciais de administração e sua aplicação prática no desenvolvimento de equipes, projetos e na gestão de carreira, com foco na aproximação do profissional de tecnologia às questões administrativas. A obra aborda a evolução do pensamento administrativo e os impactos centrais das transformações sociais e tecnológicas na gestão.

### Capítulo 1: O Começo dos Estudos Modernos de Administração e Seus Efeitos na Atualidade e na Tecnologia da Informação

#### Unidade 1.1: Contextualização Histórica

A administração está presente em todos os aspectos da vida, desde empresas e famílias até finanças e carreira. Compreender seu escopo e ter alicerces sólidos são essenciais para tomar as melhores decisões e minimizar incertezas. A gestão nos permite assumir o controle, focar em objetivos e desenhar planos para alcançá-los, sendo os objetivos a "espinha dorsal" de qualquer processo administrativo.

Embora a administração do tempo e das relações exista desde os primórdios da humanidade, a administração como a conhecemos modernamente teve seu início no começo do século passado. A complexidade crescente das organizações, negócios, número de trabalhadores e estruturas fabris a partir dos anos 1880 impulsionou o surgimento e fortalecimento da administração de empresas. Antes disso, pensadores de diversas áreas, como militares, filósofos e economistas, já contribuíam para o pensamento administrativo.

* **Contribuições Filosóficas**: René Descartes, com seu "método cartesiano", descreveu princípios como a evidência sistemática, a análise, a composição e a enumeração ou verificação, que podem ser aplicados na resolução de dilemas e problemas até hoje.
* **Contribuições dos Economistas Clássicos**: Adam Smith, criador da escola clássica da Economia (1776), abordou a especialização dos operários, a divisão do trabalho, controle e remuneração, defendendo que um bom administrador deve cultivar ordem, economia e atenção. Muitas de suas ideias foram alicerces para a abordagem clássica da administração.
* **Inovadores Tecnológicos**: Charles Babbage, em 1837, criou o "motor diferencial" (considerado o primeiro computador digital) e recomendou o uso de dados na administração, a fixação de tempo-padrão para operações repetitivas, a divisão do trabalho físico e mental, custos precisos por processo, e bonificação proporcional à eficiência do operário. Ele também enfatizou a especialização, estudos de tempos, formulários padronizados e localização de fábricas. Babbage inclusive contratou Ada Lovelace, filha de Lord Byron, como a primeira programadora do mundo para sua "máquina analítica".

#### Unidade 1.2: Abordagem Clássica da Administração

A **abordagem clássica da administração** é o ponto de partida da administração moderna, predominando do início do século XX até os anos 1930. Ela é composta por duas teorias centrais: a administração científica e a administração gerencial.

* **Administração Científica (Frederick W. Taylor)**: Taylor (1856-1915) defendia a criação de métricas e padrões de gestão, tratando a administração como uma técnica científica. Suas ideias centrais incluem:
  + **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos**: Análise detalhada de tarefas para eliminar o desnecessário, determinar o tempo ideal e os movimentos justificáveis para cada atividade, buscando as pessoas certas para cada tarefa.
  + **Divisão do trabalho e especialização do operário**: Fragmentar atividades em tarefas menores e repetitivas para reduzir erros e facilitar o treinamento, resultando na especialização do operário.
  + **Desenho de cargos e de tarefas**: Determinar a estrutura, responsabilidades, direitos e deveres de um cargo, e especificar a melhor abordagem para cada tarefa, minimizando erros.
  + **Incentivos salariais**: Taylor defendia o pagamento baseado na produção para motivar o aumento da produtividade, seguindo o conceito do **homo economicus**, que descreve o homem como utilitarista e egoísta, motivado por ganhos financeiros e fuga de punições.
* **Administração Gerencial (Henry Fayol)**: Fayol (1841-1925), engenheiro que salvou sua empresa da falência, formulou um conjunto de **princípios de administração geral**. Alguns desses princípios são:
  + **Divisão do Trabalho**: A ideia de que um indivíduo não deve ser responsável pela completude da produção de algo, tarefas divididas e subdivididas auxiliam no treinamento e na execução da atividade.
  + **Autoridade e Responsabilidade**: São "dois lados da mesma moeda", com a responsabilidade aumentando com a autoridade.
  + **Disciplina**: Essencialmente obediência, assiduidade, atividade e presença.
  + **Unidade de Comando**: Cada empregado deve ter apenas um chefe.
  + **Unidade de Direção**: Um chefe e um programa para operações com o mesmo objetivo.
  + **Subordinação do Interesse Individual ao Interesse Geral**: O interesse da organização deve prevalecer.
  + **Remuneração do Pessoal**: Deve ser equitativa, agradando empregador e empregado, e adequada à concorrência.
  + **Centralização**: Refere-se a onde o processo de tomada de decisão ocorre, sendo centralizado quando a decisão é tomada pela cúpula.
  + **Hierarquia**: Sequência de autoridades na organização, onde cada agente sabe a quem é subordinado.
  + **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
  + **Equidade**: Junção de benevolência e justiça, tratando os funcionários de forma igual e justa.
  + **Estabilidade do Pessoal no Cargo**: Acreditava-se na necessidade de tempo para o funcionário se acostumar à organização.
  + **Iniciativa**: Capacidade de conceber e executar planos.
  + **Espírito de Equipe**: A união faz a força.

A administração científica e gerencial, embora não concebidas para caminhar juntas, são complementares. A científica resolve problemas operacionais de baixo para cima, enquanto a gerencial foca em questões gerenciais de cima para baixo. A união delas elimina fraquezas e parcialidades.

#### Unidade 1.3: O Fim dos Empregos

Desde a Primeira Revolução Industrial, o avanço tecnológico tem gerado insegurança quanto à manutenção e necessidade da mão de obra humana. Contudo, a história mostra que os empregos se reinventam em um movimento cíclico de surgimento e extinção de atividades. As teorias administrativas ajudam a compreender esses ciclos e a mitigar os problemas de insegurança, além de melhorar a gestão de equipes. As mudanças sociais e tecnológicas continuam a impulsionar a adaptação das formas de administrar.

### Capítulo 2: Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia e Suas Contribuições para Empresas Pós-Advento da Tecnologia

#### Unidade 2.1: Teoria das Relações Humanas

As teorias administrativas são dinâmicas, adaptando-se a movimentos sociais e econômicos. A Teoria das Relações Humanas surgiu como uma transição da abordagem clássica, que dominava nos EUA até o final dos anos 1920. A **Experiência de Hawthorne**, conduzida por George Elton Mayo (1927-1932) na fábrica Western Electric em Chicago, foi um catalisador para essa teoria. Inicialmente, buscava-se entender o impacto da iluminação na produtividade, mas descobriu-se que fatores psicológicos e sociais eram mais influentes do que se pensava.

As conclusões da experiência de Hawthorne, que servem de alicerce para a Teoria das Relações Humanas e, posteriormente, para as teorias comportamentais, são:

* **Nível de produção resultante da integração social**: A produtividade não está ligada apenas a ganhos financeiros, mas também à boa relação com a equipe.
* **Comportamento social dos empregados**: Trabalhadores agem como membros de grupos e são influenciados por eles.
* **Recompensas e sanções sociais**: Reconhecimento, pertencimento e valoração social são motivadores tão importantes quanto o dinheiro, contrariando o conceito do *homo economicus*.
* **Grupos informais**: Grupos que se formam naturalmente na organização impactam o comportamento dos trabalhadores e merecem atenção.
* **Relações humanas**: O convívio entre indivíduos molda atos e comportamentos no trabalho.
* **Importância do conteúdo do cargo**: Cargos repetitivos e maçantes desanimam, enquanto o grau de atratividade do cargo afeta a efetividade do trabalhador.
* **Ênfase nos aspectos emocionais**: Os aspectos "irracionais" ou emocionais dos trabalhadores devem ser observados e analisados.

Apesar de seu nome, a Teoria das Relações Humanas é vista como **produtivista**, utilizando o conhecimento sobre o indivíduo para manipular trabalhadores em busca de ganhos de produção, o que a diferencia das abordagens comportamentais posteriores.

#### Unidade 2.2: Teoria da Burocracia

Em contraste com a falta de racionalidade da Teoria das Relações Humanas, os estudos de **Max Weber** (1864-1920) sobre a burocracia foram aplicados na administração de empresas privadas a partir dos anos 1940, impulsionados pela necessidade de padrões de gestão. Weber entendia que as organizações modernas se baseiam em leis aceitas racionalmente e que a autoridade é aceita por representar o cumprimento da lei.

Weber identificou três tipos de autoridade:

* **Autoridade tradicional**: Baseada em ordem social sagrada, herança ou tradição.
* **Autoridade carismática**: Surge de traços místicos, personalidade e identificação.
* **Autoridade racional (legal ou burocrática)**: Baseada em normas sociais, essencial para organizações burocráticas.

As organizações burocráticas formais se distinguem por três características principais:

* **Formalidade**: Sistemas de normas e leis que definem a autoridade e decisões impessoais.
* **Impessoalidade**: Pessoas ocupam cargos formais, e a obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes.
* **Profissionalismo**: Burocracias são formadas por funcionários remunerados, que obtêm sua subsistência através do sistema.

A burocracia que se manifesta como morosidade e excesso de formalismo é, na verdade, resultado de **disfunções da burocracia**, estudadas por autores como Charles Perrow, Willian Roth e Robert Merton. As disfunções incluem particularismo, satisfação de interesses pessoais, excesso de regras, hierarquia e individualismo, e mecanicismo. Apesar de seus problemas, o método burocrático bem aplicado pode ser uma ferramenta útil e benéfica para a gestão, sendo considerado por Weber uma "jaula de ferro" pela qual todas as empresas devem passar para uma gestão de qualidade.

#### Unidade 2.3: Contribuições para as Empresas Pós o Advento da Tecnologia

Desde a Revolução Industrial, os avanços tecnológicos têm impactado o desenvolvimento social, econômico e administrativo. Após a Segunda Guerra Mundial, as pesquisas sobre tecnologia e suas funcionalidades aumentaram, mudando a compreensão sobre as práticas e usabilidades tecnológicas para a gestão. As ondas de avanços tecnológicos, desde a indústria têxtil e hidráulica até o universo digital e as sociedades informacionais, causaram sucessivas transformações.

Teorias dos anos 1930 e 1940, como as relações humanas e a burocracia, continuam relevantes hoje. A compreensão de grupos formais e informais e das inter-relações é crucial na gestão de equipes. A burocracia, por sua vez, é importante para padronizar atividades de gestão, mesmo em empresas de tecnologia, permitindo a criação e subsequente ruptura de padrões.

### Capítulo 3: Pós Segunda Guerra Mundial: Teorias e Implementações

#### Unidade 3.1: Teorias sobre Motivação

Após a Segunda Guerra Mundial, novas perspectivas de gestão emergiram, impulsionadas por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Nos EUA, pesquisadores focaram na abordagem comportamental, buscando compreender as necessidades individuais, enquanto no Japão, a ênfase foi no desenvolvimento de perspectivas de desperdício mínimo, como o Toyotismo.

As **teorias sobre motivação** integram a **abordagem comportamental da administração**, que, embora com raízes na Teoria das Relações Humanas, difere dela por buscar o desenvolvimento do indivíduo (e não apenas o aumento da produção), entendendo seus motivadores e valores. As teorias de motivação são comumente organizadas em três nichos:

1. **Teorias de Conteúdo**: Focam no "o quê" motiva o indivíduo.
2. **Teorias de Processo**: Buscam entender "como" ocorre o processo de motivação.
3. **Teorias de Reforço**: Como o reforço ou punição impacta o comportamento (ex: Skinner).

Duas das teorias de conteúdo mais conhecidas são:

* **Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)**: Maslow propôs uma hierarquia de cinco categorias de necessidades que motivam o indivíduo:
  + **Fisiológicas** (primárias): Sobrevivência.
  + **Segurança** (primárias): Estabilidade, proteção.
  + **Sociais** (secundárias): Pertencimento, amor.
  + **Estima** (secundárias): Reconhecimento, respeito.
  + **Autorrealização** (secundárias): Crescimento pessoal, realização do potencial (a mais difícil de alcançar). Para Maslow, uma necessidade precisa ser satisfeita antes que o indivíduo possa buscar a próxima na hierarquia.
* **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959)**: Herzberg identificou dois tipos de fatores que afetam a motivação no trabalho e são interligados:
  + **Fatores Higiênicos (extrínsecos)**: Relacionados à insatisfação. Quando ausentes, geram insatisfação; quando adequados, levam a um estado de não-insatisfação (neutro). Incluem supervisão, relacionamentos, políticas organizacionais, condições de trabalho e salário. Salário, sozinho, não é um fator motivacional.
  + **Fatores Motivacionais (intrínsecos)**: Relacionados à satisfação. Quando ausentes, geram não-satisfação (neutro); quando adequados, conduzem à satisfação. Incluem conquista, interesse da gestão, responsabilidades adquiridas e avanço profissional. Para motivar, as organizações devem garantir fatores higiênicos plenos e níveis adequados de fatores motivacionais. Os fatores higiênicos de Herzberg são próximos às necessidades primárias de Maslow, e os motivacionais, às secundárias.

#### Unidade 3.2: Toyotismo

O **Sistema Toyota de Produção** foi desenvolvido nos anos 1950 por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, após observarem o desperdício no modelo Ford nos EUA. A filosofia Ford do "just in case" (recursos abundantes para qualquer eventualidade) era contrastada com a busca oriental por eficiência.

O Toyotismo foca na necessidade de **mínimo de defeitos e fabricação com qualidade** como pilares centrais. Ele promove a **produção enxuta (lean manufacturing)** ou puxada, onde o produto é fabricado após a compra pelo cliente, reduzindo estoques e aumentando a assertividade. A qualidade dos produtos Toyota e a satisfação do cliente fizeram com que as práticas orientais ganhassem destaque global a partir de 1980.

#### Unidade 3.3: Pensamento Enxuto Aplicado à Tecnologia

O **pensamento enxuto** é uma filosofia que busca a máxima eficiência com o mínimo de recursos, focando no fluxo de valor para o cliente. Seus cinco princípios são:

* **Valor**: Compreender o que é valoroso para o cliente.
* **Fluxo de Valor**: Mapear processos para identificar como cada um agrega valor.
* **Fluxo Contínuo**: Organizar processos para evitar desperdícios com esperas ou transporte.
* **Produção Puxada**: Produzir sem estoque, acionada pela demanda.
* **Kaizen**: Foco na melhoria contínua e busca pela perfeição (limpeza, trabalho padronizado, melhoria da qualidade).

Na área de tecnologia, o pensamento enxuto é crucial devido à volatilidade do mercado, ajudando a evitar desperdícios e aumentar a velocidade de ação. A partir dessa filosofia, surgiu o conceito de **Produto Viável Mínimo (MVP)**, que consiste em entregar a versão mais simples de um produto com investimento mínimo, ajustando-o com base no feedback dos consumidores para melhoria contínua.

### Capítulo 4: Mudança de Paradigma: Sistemas e Contingência

#### Unidade 4.1: Perspectiva Quantitativa da Administração

A **abordagem quantitativa** da administração surgiu na Segunda Guerra Mundial, impulsionada pela necessidade de ferramentas sofisticadas para decisões militares (movimentação de tropas, produção de armamentos). Equipes de matemáticos, estatísticos e físicos desenvolveram técnicas que foram adaptadas para organizações de grande porte.

* **Pesquisa Operacional**: É um método desenvolvido durante a guerra, adaptado para fábricas, que usa análise numérica e lógica para integrar múltiplos fatores na tomada de decisão, buscando a melhor escolha. Sua metodologia envolve análise do sistema, construção de modelo (matemático), teste do modelo, solução do modelo, controle e implementação de resultados.
* **Cibernética**: Ciência multidisciplinar criada por Norbert Wiener na Segunda Guerra Mundial, que estuda os fluxos de informação em sistemas estáveis (biológicos, sociais, mecânicos, digitais). A cibernética foca na **complexidade**, oposta ao reducionismo, entendendo sistemas como conjuntos de partes interagentes e interdependentes. Um conceito central é a circularidade, onde as respostas geram novas entradas, permitindo a autorregulação do sistema. A lógica numérica é a base da cibernética, inserindo-a na perspectiva quantitativa. Ela fomentou o surgimento de campos como a informática, ciência cognitiva, robótica e IA.

#### Unidade 4.2: Perspectiva Moderna da Administração

A **perspectiva moderna da administração** propõe a integração das diversas teorias administrativas (clássica, relações humanas, burocrática, comportamental, quantitativas), vendo-as como complementares e não excludentes. Ela oferece alicerces para formulação de estratégias e soluções organizacionais. Duas teorias se destacam:

* **Teoria de Sistemas**: Originou-se da Teoria Geral de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1951), que via as organizações como **sistemas abertos**. Estes sistemas funcionam de forma cíclica (entrada, processo, saída e feedback) e necessitam de feedback para autorregulação e manutenção. Suas características incluem o ciclo de eventos (importação, transformação, exportação de energia), entropia negativa (absorver mais energia do que liberar para sobreviver), processamento de informação (seleção e interpretação de dados do ambiente), crescimento e manutenção (busca de estabilidade e inovação), e equifinalidade (mesmo estado final por diferentes caminhos). A equifinalidade contraria a mentalidade de "um modo melhor" das escolas clássicas.
* **Teoria da Contingência**: Surgiu nos anos 1970, com a ideia central de que **"situações diferentes exigem formas diferentes de agir"** e que teorias anteriores ainda são aplicáveis. Estudos de Joan Woodward, Charles Perrow, Tom Burns e George M. Stalker, entre outros, destacaram o papel da **tecnologia como uma importante variável contingencial** na estrutura das organizações e no sucesso organizacional. A tecnologia, antes vista como limitante, passa a ter um papel central na gestão e na diferenciação do status organizacional.

Essas teorias trouxeram uma perspectiva de **não determinismo** para a administração, mostrando que as ações devem mudar à medida que os fatos e contextos mudam. As questões tecnológicas atuais são determinantes para a Quarta Revolução Industrial, acelerando as transformações e exigindo atenção constante na gestão.

### Capítulo 5: A Transformação Digital e as Organizações

#### Unidade 5.1: Histórico

O termo **"transformação digital"**, cunhado pelo MIT e Capgemini em 2011, resume um movimento de cerca de 60 anos que começou em 1948 com a "Mathematical Theory of Communication" de Claude E. Shannon, introduzindo o conceito de "bit". Hoje, a transformação digital é entendida como a incorporação da tecnologia digital para solucionar problemas tradicionais e organizacionais. Em uma sociedade cada vez mais conectada (84% da população brasileira acessou a internet em 2023), as organizações precisam se adaptar ao cenário digital, onde o físico gradualmente perde espaço.

A história das modificações tecnológicas remonta à Primeira Revolução Industrial, e cada revolução industrial (1ª, 2ª, 3ª e 4ª) trouxe mudanças significativas para o mundo organizacional e do trabalho.

* **Primeira Revolução Industrial (século XIX, Inglaterra)**: Deslocou a manufatura para as fábricas, consolidando a organização hierárquica e a divisão do trabalho.
* **Segunda Revolução Industrial (meados do século XIX, EUA)**: Introduziu eletricidade, produção em massa (Fordismo), e redes de comunicação e transporte, consolidando a classe média. Ocorreu uma migração de empregos da agricultura para a indústria.
* **Terceira Revolução Industrial (segunda metade do século XX)**: Automatizou a produção com eletrônica e TI, consolidou serviços e microcomputadores (PCs), internet (anos 90), redes sociais e telefonia celular. Levou ao fim de algumas atividades, mas criou novas demandas profissionais e empregos. Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma queda de empregos industriais, com absorção de trabalhadores pelo setor de serviços, impactado pela revolução gerencial e automação.
* **Quarta Revolução Industrial (atual)**: Caracteriza-se pela Indústria 4.0 (fábrica inteligente), Big Data, Internet das Coisas (IoT), computação em nuvem, robótica avançada, inteligência artificial (IA), manufatura aditiva (impressão 3D) e realidade aumentada. Essas inovações radicais alteram o comportamento das pessoas, remuneração e organização do trabalho.

Os avanços tecnológicos não são inimigos dos empregos, mas possibilitam novas formas de trabalho e produção. O modelo atual de produção é cada vez mais dominado por máquinas e autoatendimentos, o que exige que profissionais busquem qualificação constante, especialmente no desenvolvimento de **competências comportamentais**, que são o diferencial entre o homem e a máquina. A **inteligência emocional** torna-se um ativo fundamental, pois atividades que exigem múltiplas inteligências tendem a ser executadas apenas por humanos.

#### Unidade 5.2: Implementando as Mudanças

O relatório do Fórum Econômico Mundial de 2023 projeta que 23% dos empregos mudarão até 2027, com a criação de 69 milhões de novos e a eliminação de 83 milhões. O modelo de gestão fordista, focado em divisão do trabalho e produção em massa, não faz mais sentido. A qualidade, valor agregado e vantagem competitiva dependem de abordagens distintas.

O indivíduo se vê hoje como um "empresário de si mesmo", definindo seu valor e sua contribuição. As organizações precisam se adaptar a essa nova lógica, ajustando suas métricas de gestão e reconhecendo os diferenciais humanos na execução de atividades. A tecnologia automatiza tarefas rotineiras, liberando o indivíduo para atividades criativas, complexas e de múltiplas habilidades. A transformação digital exige investimentos na gestão do conhecimento e na capacidade tecnológica, demandando trabalhadores com autonomia, iniciativa e capacidade de trabalho em equipe. É crucial que tanto organizações quanto indivíduos definam seus objetivos de carreira e se preparem para essa transição, investindo em diversas habilidades.

#### Unidade 5.3: Rupturas

As tecnologias, como IA e IoT, estão em constante evolução, gerando rupturas que exigem novas formas de ação e podem fazer negócios desaparecerem (ex: videolocadoras vs. *streamings*). Para se desenvolver no novo cenário, os trabalhadores devem buscar o desenvolvimento de **habilidades socioemocionais (soft skills)**, que os diferenciam das máquinas.

* **Hard Skills vs. Soft Skills**: Meira (2020) define **hard skills** como conhecimentos técnicos e tecnológicos que geram domínio do ambiente (habilidades motoras, defensivas, competitivas, criativas no sentido utilitário). Já **soft skills** são conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações (habilidades comportamentais, culturais, socioemocionais, colaborativas, integrativas e criativas no sentido de desenvolvimento humano).
* **Importância das Soft Skills**: Competências como pensamento crítico, inteligência emocional e habilidades socioemocionais promovem melhores relações interpessoais, empatia, cooperação e são diferenciais únicos para agregar valor às organizações. Enquanto no passado se esperava obediência, hoje busca-se iniciativa, responsabilidade e capacidade de agregar valor. A tendência é que muitos precisarão de requalificação.

A transformação digital é um processo contínuo desde os anos 1940, e é fundamental estar atento às demandas do mercado e às necessidades individuais para se adaptar e crescer.

### Capítulo 6: Cultura e Diversidade

#### Unidade 6.1: Cultura Organizacional

A cultura, construída por meio do compartilhamento de informações, valores, saberes e vivências, diferencia o homem dos outros seres vivos. Os estudos sobre **cultura organizacional** ganharam destaque nos anos 1980, impulsionados pelo sucesso da administração japonesa. A cultura organizacional pode ser vista como algo que a organização "tem" ou como algo que ela "é". Segundo Santos (1994), é o conjunto de valores e crenças compartilhados que funciona como mecanismo de controle informal, dando significado e direção aos membros.

A cultura reflete as visões comuns sobre "o modo como as coisas são feitas" na organização e é um componente crítico a ser gerenciado. Ela pode ser compreendida pela análise de símbolos, rituais e ideologias. As organizações possuem **subculturas** (comportamentos e características próprias de grupos ou departamentos) que impactam a cultura geral da empresa. A cultura se manifesta na vestimenta, formalidade, nível de conflito e forma de gerir, auxiliando o indivíduo a se expressar.

Existem três níveis de cultura organizacional, segundo Edgar Schein:

* **Artefatos**: Aspectos observáveis (o que se vê, ouve e sente).
* **Valores adotados**: Razões dadas para as ações, muitas vezes ligadas aos fundadores.
* **Hipóteses básicas**: Crenças assumidas como seguras, regras não ditas ou escritas sobre "o modo certo de fazer as coisas".

A cultura organizacional é uma construção contínua, passada para novos colaboradores e moldando-os. Uma cultura mais integrativa e leve permite que os indivíduos expressem sua máxima potencialidade, impactando diretamente na performance e na formação de equipes de alta performance.

#### Unidade 6.2: Diversidade nas Organizações Tradicionais e Digitais

A **diversidade** reconhece que cada indivíduo é único em suas experiências, crenças, educação e construção social. Cox Jr. (1993) a define como a representação de pessoas de grupos culturalmente diferentes em um sistema social, incluindo grupos majoritários e minoritários. Embora a similaridade nos aproxime socialmente, nas organizações, buscar apenas o similar gera perda de valor agregado e capacidade de compreender públicos múltiplos.

A diversidade é importante internamente, permitindo que os indivíduos estejam "inteiros" nas organizações, o que significa que podem expressar sua identidade, opiniões e características sem julgamentos. Essa integralidade impacta a produção e o desenvolvimento humano, sendo fundamental para equipes de alta performance. Externamente, a diversidade auxilia na compreensão dos consumidores e do entendimento macro da população, conectando a empresa com públicos variados e agregando valor. Investidores, por exemplo, demonstram maior sucesso em equipes diversas.

Tanto empresas tradicionais quanto as de tecnologia e startups necessitam de culturas interativas e respeito à diversidade para alcançar públicos variados e soluções complexas. A complexidade do mercado atual exige a diversidade para um entendimento abrangente das múltiplas culturas que ditam as regras do mercado, fortalecendo a cultura organizacional e atraindo os melhores talentos em um mercado competitivo. A diversidade permite que as pessoas estejam plenas em suas atividades, impulsionando inovação e desenvolvimento.

### Capítulo 7: O Futuro dos Empregos

#### Unidade 7.1: Perspectivas sobre o Trabalho: O Impacto das Novas Tecnologias

A insegurança sobre o futuro dos empregos é uma preocupação crescente devido aos avanços tecnológicos, que levam ao fim de alguns setores e à substituição de trabalhadores por máquinas. O trabalho, que antes era visto como "pena" na Grécia Antiga e Roma, foi ressignificado pelo Cristianismo como algo natural a todos os indivíduos, consolidando-se como um definidor da identidade humana. Com o avanço do capitalismo, o trabalho se tornou central para o desenvolvimento financeiro e a construção da função social do indivíduo.

No entanto, essa visão é questionável, pois nem todos os trabalhos são igualmente valorizados ou remunerados, e preconceitos sociais ainda influenciam a percepção do valor do trabalho. As Revoluções Industriais marcaram grandes mudanças: a primeira estabeleceu o capitalismo e a dependência do trabalho para a sobrevivência, enquanto o Fordismo (período de "modernidade sólida") era caracterizado pela estabilidade de empregos em uma mesma fábrica por toda a vida. A necessidade de gerenciar recursos, pessoas e consumo tornou-se essencial. Os primeiros administradores enfrentaram desafios como o analfabetismo e a falta de habilidades básicas, utilizando incentivos salariais e sanções negativas para padronizar os trabalhadores.

As mudanças tecnológicas atuais apontam para uma nova construção do cenário do trabalho, com a crescente automação de tarefas de baixa complexidade por máquinas inteligentes. Desde a Primeira Revolução Industrial, sempre houve discursos fatalistas sobre o fim dos empregos, mas o indivíduo sempre se reinventou.

#### Unidade 7.2: Será que Agora é o Fim?

Diante do avanço da inteligência artificial, surgem questionamentos sobre a existência de empregos para todos, a necessidade de redução de horas de trabalho e o risco de desemprego massivo. O ambiente de trabalho se modificou: a mentalidade de "curto prazo" substitui a de "longo prazo", com maior fluidez nas carreiras e mudanças frequentes de emprego. A flexibilidade é a palavra de ordem, levando ao fim do "emprego como o conhecemos" e ao surgimento de contratos de curto prazo.

No entanto, essa mudança não significa o fim completo do trabalho. A sociedade sempre se reinventou após grandes transformações tecnológicas. Muitos pesquisadores são otimistas, acreditando que a tecnologia tende a criar mais empregos do que destruir, liberando o indivíduo para tarefas mais complexas. As tecnologias de IA e robótica não tornaram os trabalhadores obsoletos, mas os tornaram mais eficazes, e novos empregos surgirão.

Novas habilidades são exigidas: atividades repetitivas serão substituídas por tecnologias, mas atividades que exigem **múltiplas inteligências**, como empatia, resiliência e responsividade, serão preferencialmente humanas. O humano deve se diferenciar da máquina nos pontos em que realmente faz a diferença. A **gestão por processos** é fundamental para identificar quais processos podem ser automatizados e quais devem permanecer com indivíduos, considerando sua complexidade. Além disso, para a formação de equipes de qualidade, é essencial ambientar os recém-contratados, desenvolver programas de treinamento e avaliar o desempenho.

O trabalho tende a mudar, assim como as relações e a compreensão individual sobre ele, mas a tecnologia deve gerar mais empregos do que destruir.

### Capítulo 8: Carreiras

#### Unidade 8.1: Soft e Hard Skills

A forma de gerenciar organizações, compreender o trabalho e os indivíduos mudou significativamente. Atualmente, a prioridade não é apenas a produtividade operacional, mas a criticidade, inovação e desenvolvimento de valores, habilidades e aptidões para agregar valor. As organizações e os indivíduos precisam se adaptar a novas formas de gerenciar e conduzir carreiras.

Para maximizar o desempenho organizacional, é essencial que o trabalhador atinja sua potencialidade máxima. A entrega de excelência, que antes se resumia ao desempenho fabril, agora abrange a agregação de valor ao produto ou serviço final, incluindo o intangível, a experiência e o processo. Nesse cenário, **conhecimentos, habilidades e competências** são centrais para o profissional contemporâneo.

* **Hard Skills**: Conhecimentos que geram domínio e controle do ambiente e das coisas, incluindo habilidades motoras, técnicas e tecnológicas, e competências defensivas, competitivas e criativas no sentido utilitário. São desenvolvidas por meio da educação formal (escolas, faculdades, cursos).
* **Soft Skills**: Conhecimentos que geram autodomínio, autocontrole e melhoria nas relações, incluindo habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais, e competências colaborativas, integrativas e criativas no sentido de desenvolvimento humano. São desenvolvidas por meio do convívio, troca e colaboração. Um CEO do Vale do Silício afirmou que é mais fácil ensinar hard skills do que soft skills, como resiliência, empatia e cordialidade.

A **inteligência emocional** é uma das habilidades mais importantes dos profissionais no mundo digital. Ela é a capacidade de identificar e lidar com as emoções e sentimentos pessoais e alheios, no tempo correto. O teste do Marshmallow, do psicólogo Walter Mischel nos anos 60, demonstrou que a capacidade de adiar recompensas (autocontrole emocional) estava ligada a maior competência social, autoconfiança e capacidade de lidar com frustrações.

Os cinco componentes da inteligência emocional são:

1. **Autoconhecimento**: Reconhecer sentimentos, emoções, forças, fraquezas e objetivos.
2. **Autocontrole**: Manejar emoções, postergar recompensas e superar dificuldades.
3. **Automotivação**: Impulso interior para a realização, buscando a superação pessoal.
4. **Empatia**: Reconhecer as emoções alheias e considerá-las na tomada de decisões.
5. **Habilidades Interpessoais (soft skills)**: Eficácia no relacionamento com outros, incluindo demonstrar emoções positivas, organizar grupos, negociar e responder apropriadamente às emoções alheias.

Apesar do avanço tecnológico, o indivíduo continua fundamental em atividades que exigem suas múltiplas inteligências.

#### Unidade 8.2: Construção e Gestão de Equipes de Alta Performance

A gestão de equipes é uma tarefa complexa que exige a compreensão das necessidades organizacionais e individuais (desenvolvimento, qualidade de vida e crescimento). Para ter **equipes de alta performance**, é essencial considerar três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Equipes de alta performance são compostas por membros com habilidades, atitudes e competências que lhes permitem atingir metas, definir objetivos, tomar decisões, comunicar-se, administrar conflitos e solucionar problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança.

É fundamental que os indivíduos se sintam seguros para serem quem realmente são, expressarem opiniões e desenvolverem inter-relações. O **empowerment** (passagem de autoridade e responsabilidade para os funcionários) é uma estratégia comum, que gera motivação intrínseca, senso de significado, competência, impacto e autodeterminação no trabalho. Ambientes colaborativos com múltiplas responsabilidades são mais vantajosos para a organização.

Para manter os colaboradores motivados, satisfeitos e realizados, são fundamentais:

1. **Política de remuneração clara**: Compatível com o perfil, alinhada ao mercado e ao impacto do colaborador.
2. **Recompensas**: Promoções, transferências, bônus para reconhecer a importância do trabalhador.
3. **Administração adequada do quadro de pessoal**: Demitir quando necessário para manter a contribuição à organização.

As soft e hard skills são cruciais para carreiras no mundo tecnológico. Atividades que exigem empatia, resiliência e responsividade continuarão sendo diferenciais humanos em relação às máquinas. A gestão de pessoas é estratégica e deve focar em manter os indivíduos participativos e motivados, com atenção às responsabilidades, feedbacks e recompensas.

*Silmara Gomes, a autora da obra, é graduada em Administração de Empresas, possui Mestrado e Doutorado em Administração pela PUC-SP, e é docente e coordenadora de cursos de Administração no Centro Universitário Senac, com experiência em teorias da administração, estudos organizacionais, trabalho e racismo estrutural.*