



O INDIVÍDUO TRABALHA COMO FOI SOCIALIZADO

3

Você pode perguntar: por que certas pessoas querem criar uma empresa própria enquanto outras preferem ser empregadas de alguma organização? Ou então, qual a razão de muitos buscarem serviços desafiadores de suas habilidades e outros desejarem trabalhos rotineiros? Finalmente: quem está certo e quem está errado? A resposta desta última pergunta é simples: **todos estão certos!** Portanto, cada um de nós tem sua própria personalidade, em princípio decorrente de dois fatores. O primeiro é o tipo físico que se tem desde antes do nascimento, como ser magro, gordo, alto ou forte. Já o segundo é provocado pela socialização impressa na família, escola, trabalho, enfim na **sociedade** em que se vive.

Esta modelagem é explicada pela Sociologia, que deu muita importância a certos aspectos rotulados de **processos sociais**, como cooperação, competição, conflito, acomodação e outros. São comportamentos coletivos aprendidos desde a infância em seu ambiente cultural, situados dentro do processo que a Sociologia denominou **socialização**.

Para o administrador é de interesse conhecer tais fenômenos porque influenciam a produtividade e contribuem para as mudanças organizacionais, sejam as internas, sejam as externas presentes na sociedade, que acabam, também, influenciando na organização.

Assim sendo, este capítulo inicia as explanações ao nível da pessoa, mostrando um **elenco de objetivos** que ela deseja alcançar pelo trabalho. Após, propõe medidas a fim de melhorar a produtividade individual pelo aumento da chamada **Pressão Técnica** decorrente da execução das tarefas.

3.1 A SOCIALIZAÇÃO INFLUENCIA OS OBJETIVOS BUSCADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Dependendo da cultura vigente na sociedade e interiorizada durante toda a sua vida, um indivíduo aceita: engrossar as fileiras da mão de obra mal paga por não ser qualificado; outro tornar-se um artífice em busca da perfeição ou ser um administrador objetivando prestígio e realização.

3.1.1 A cultura é interiorizada pela socialização

As pesquisas de McClelland chamaram a atenção para a busca da **realização profissional** por parte de pessoas cujos pais lhes tinham exigido altos desempenhos e, ao mesmo tempo, desenvolvido sentido de independência. Em contrapartida,

destacou a busca da **afiliação** por aqueles cujas famílias lhes tinham ensinado a ser conformistas e, também, criado sensação de ansiedade. Nesse sentido, é interessante ler o relato de Luiz Antônio Costa, cuja mãe muito pobre o incentivava a plantar legumes e criar galinhas no quintal para ir vendê-los de porta em porta. Esses fatos o ajudaram a transformar-se no empresário internacional das indústrias de couro com a marca Zebu (Costa, p. 13).

Depois de verificar essa relação do tipo de aprendizagem sofrida na infância com o que o indivíduo busca satisfazer na vida adulta, McClelland ampliou suas pesquisas para regiões, países inteiros e até para a história, como no caso de ascensão e queda de civilizações do passado. Para isso, ele agregou a aprendizagem dada aos filhos por uma família e a estendeu para uma nação inteira. Assim, sugeriu que, inicialmente, os pais induziam os filhos para a realização, o que propiciava progresso e a conquista de outras nações. Com o tempo, o bem-estar auferido fazia mudar o tipo de aprendizagem para a afiliação, dando início à decadência do país (Murray, p. 155-167) (McClelland). A Figura 3.1 na página seguinte mostra essas duas formas do processo da socialização, que pode ser estendida para uma região ou mesmo país.

Afinal, é possível definir **socialização**? Sim, como um dos componentes da aprendizagem a qual os indivíduos são submetidos, ou mais precisamente:

SOCIALIZAÇÃO é o processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa aprende e interioriza os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, e adaptando-se assim ao ambiente social em que vive (Rocher apud Lakatos, p. 86).

Ainda dentro dessa linha da aprendizagem agregada à cultura, o sociólogo Max Weber ficou famoso por afirmar que o surto econômico dos países protestantes da Europa e América do Norte ocorreu porque essa religião valoriza o individualismo, o trabalho árduo, o êxito pessoal e a acumulação de riquezas. Contrastando com essas crenças, o catolicismo prega a renúncia a bens materiais, o amor fraterno e reprova a usura (Weber, 1967, 2001). Com crenças semelhantes ao protestantismo, os membros das seitas ascéticas *jaina* e *parce* da Índia, são os que mais têm sucesso nos negócios, o mesmo ocorrendo com os seguidores do zen-budismo no Japão e, por que não dizer, os israelitas de todo o mundo pelos mesmos motivos religiosos. Os autores que abordaram o assunto afirmam que o determinante desse tipo de aprendizagem é a existência nessas religiões de um valor nuclear básico que enfatiza: a experiência individual em lugar do ritual coletivo; a autoconfiança maior que a crença em líderes religiosos; e o ascetismo puritano (Murray, p. 168). Evidentemente, esses

cientistas do comportamento não discutem se esta religião é boa e certa enquanto aquela é má e errada, mas tão-somente o tipo de socialização que imprime em seus seguidores.

Se a influência dessas religiões for universal, deve-se, então, concluir que os brasileiros seguidores do protestantismo são, por esse motivo, árdios e parcimoniosos trabalhadores! Caso isso não seja verdadeiro, pode-se dizer que, em lugar de uma ideologia religiosa, trata-se de uma ideologia cultural de país ou região. Você pense e julgue melhor.

Várias ilações podem-se tirar da ideia de socialização.

1. Em razão das diferenças culturais de um país para outro, a socialização determina tipos diversos de indivíduos. Assim sendo, o que os brasileiros buscam satisfazer trabalhando nas organizações não é o que objetivam japoneses e americanos, além do que se comportam diferentemente. Isso explica, em parte, os muitos fracassos nas tentativas de transferir para o Brasil técnicas visando ao aumento da produtividade, a exemplo da administração por objetivos dos americanos e do *kanban* dos japoneses.
2. A cultura ramifica-se em sucessivas subculturas, o que sugere diferenças na socialização das várias classes sociais e profissionais. Por isso, o gerente de classe média (cuja cultura valoriza a ascensão na carreira) não entende as razões de a mão de obra não especializada desinteressar-se por cursos profissionalizantes com o fim de melhorar o padrão de vida.
3. Embora a socialização ocorra durante toda a vida, seu núcleo é fixado na infância, após a qual pode, no máximo, mudar nos aspectos mais superficiais. Por isso, o burocrata incompetente e de meia idade que, por injunções políticas, é fantasiado em diretor ou presidente de empresa estatal, nunca se transformará em empresário. Isto por lhe faltar experiência administrativa e, sobretudo, por não ter motivação para negócios, pois, caso a possuísse, já teria se destacado como dirigente em algum ramo econômico.

Portanto, a socialização condiciona quais serão os objetivos pessoais que o indivíduo tentará satisfazer nas organizações, seja tentando ser admitido como empregado, seja criando uma firma própria.

3.1.2 As três classes de objetivos a serem satisfeitos nas organizações

É tão natural trabalhar em organizações que poucos questionam: por que troquei o lazer por um emprego? Responder dizendo que as pessoas buscam ganhar dinheiro é uma simplificação, pois ricos trabalham duramente e empregados já aposentados procuram serviços, mesmo que tenham a subsistência garantida. Tais considerações sugerem existir um elenco de objetivos pessoais buscados nas organizações, além do recebimento do salário. Intuitivamente percebe-se que a lista de objetivos pessoais é muito grande, alguns deles satisfeitos



Figura 3.1 A socialização voltada para o conformismo e a para o desempenho.

na família, clube, igreja ou partido político, enquanto outros só no trabalho. Em razão de serem tão variados, convém simplificar seu exame, reduzindo-se o campo de análises aos buscados nas organizações produtoras de bens ou prestadoras de serviços, por serem as de maior interesse do administrador.

Uma forma de saber o que o indivíduo deseja na organização é perguntar diretamente a ele: qual é seu objetivo? Essa pergunta teria o viés das respostas serem, consciente ou inconscientemente, distorcidas, pois seria difícil alguém confessar que almeja o poder, ou, então, nada mais que alto *status*. Para evitar essa falha, é melhor utilizar métodos indiretos, por exemplo, perguntar o que causou maior ou menor satisfação nas organizações a que pertenceu. Isso porque a pessoa sente satisfação por alcançar o objetivo pretendido e insatisfação por fracassar em sua obtenção. Tais sucessos e insucessos ficam marcados na memória, sendo possível relembra-los como fatos marcantes na vida profissional.

Essa proposta indireta de investigação traz outra vantagem: a de se aproveitar as numerosas pesquisas já realizadas sobre satisfação-insatisfação e, a partir delas, descobrir o que os participantes desejam conseguir nas organizações. Assim, analisando três pesquisas e substituindo o fator satisfação por objetivo, identificamos 15 tipos como principais (Herzberg, p. 57) (Myers, p. 63-92) (Bergamini, 1973, p. 102).

Alguns desses objetivos são decorrentes do trabalho em si, como executar tarefas interessantes ou desenvolver-se profissionalmente, o que sugere serem afins à **TECNOLOGIA** do nosso modelo de três variáveis culturais. Outros dizem respeito a fatores circundantes à atividade desempenhada, a exemplo de ser promovido ou ganhar salário condizente com o serviço feito, sendo suscetíveis de identificação com a variável **PRECEITOS**. Finalmente, um terceiro grupo referia-se aos relacionamentos com os companheiros e chefes, portanto, passíveis de inclusão dentro da variável expressão de **SENTIMENTOS**.

Com isso, foi possível elaborar o quadro da Figura 3.2, no qual são listados esses 15 objetivos dentro das três dimensões culturais da organização.

Ademais, baseando-se nas conclusões dos pesquisadores da satisfação-insatisfação, podemos inferir vários aspectos correlatos às tentativas de alcançar objetivos pessoais dentro das organizações.

1. Para começar, a lista de objetivos da Figura 3.2 não é exhaustiva, mas tão-somente inclui os mais mencionados pelos respondentes, de sorte que o próprio leitor pode até incluir outros de acordo com suas experiências.
2. As pesquisas foram levadas a efeito em empresas e, por isso, os objetivos buscados em clubes, igrejas, partidos políticos

ou nos extremos de prisões, reformatórios, hospitais de isolamento ou psiquiátricos devem ser diferentes.

3. Os respondentes eram empregados de diversos níveis, o que sugere ser a lista completa para os fins práticos do administrador, apesar de se supor que os proprietários (caso fossem pesquisados) incluiriam alguns outros objetivos aos já enumerados.
4. Necessidades diferentes impulsionam para o mesmo objetivo. Assim, o salário representa para uns o meio de subsistência, para outros o reconhecimento pela competência, ou a medida do desenvolvimento profissional, e até mesmo indicação de desprestígio, caso abaixo do considerado justo pela capacitação que se julga possuir. Tais variações são explicadas pelas diferenças de personalidade e, também, de cultura da classe social a que pertencem.
5. O mesmo objetivo era mencionado como de aquisição para uns, de afastamento para outros, ou, então, nem era lembrado. Assim, a responsabilidade era tanto procurada quanto repudiada, enquanto a amizade das chefias era importante para as operárias pesquisadas e nem sequer mencionada pelos técnicos de alto nível. Essas diferenças têm suas razões na diversidade das subculturas das classes sociais.
6. As investigações americanas evidenciaram que os objetivos ligados ao trabalho em si predominavam sobre os relacionados com a amizade dos companheiros, enquanto as pesquisas brasileiras mostraram exatamente o contrário. Tal discrepância é explicável pelas diferenças culturais dos dois países, com uma dando valor ao individualismo e a outra aos relacionamentos sociais.
7. As pesquisas não informam, mas pode-se inferir que o elenco e a importância dos objetivos mudam para a mesma pessoa à medida que ela avança na idade, por exemplo, um indivíduo aos 30 anos pode buscar a realização, aos 50 a estabilidade no emprego e aos 60 a aposentadoria.
8. Os vários objetivos para a mesma pessoa não se excluem mutuamente, mas, pelo contrário, subsistem ao mesmo tempo, apenas se dispondo em uma hierarquia de importâncias, ou seja, pode-se almejar, ao mesmo tempo, realização, poder e prestígio.

Na página seguinte, a Figura 3.3 esquematiza o exposto nos itens acima, devendo-se levar em conta que teve por base os resultados da pesquisa americana levada a efeito por Myers. Esse pesquisador tinha por fim obter dados quantitativos, que fornecessem ideias mais concretas de alguns objetivos

listados anteriormente. Essa figura mostra tais resultados, já classificados de acordo com as três variáveis culturais que são destacados por serem de interesse do administrador.

1. As intensidades na busca do mesmo tipo de objetivo variam substancialmente conforme se trata de especialista, supervisor ou operário. Isso torna claro as diferenças das três classes profissionais, o que sugere serem influenciadas pelas culturas das respectivas classes sociais. Por exemplo, os especialistas devem estar voltados para a realização enfatizando a responsabilidade, ao mesmo tempo que são individualistas pela baixíssima importância dada aos relacionamentos pessoais. Em contra partida, os operários invertem a importância dada aos mesmos objetivos, o que faz pensar estarem voltados para a afiliação.
2. A importância relativamente pequena do salário por parte desses mesmos operários sugere que, se a pesquisa fosse realizada no Brasil, os resultados seriam outros pela diversidade cultural. Por isso, o administrador deve levar em conta a importância que o dinheiro tem para os trabalhadores brasileiros, explicável pela enorme diversidade de remuneração nesses dois países, a começar pelo salário mínimo.
3. As intensidades na busca de objetivos fornecem uma pista para o administrador entender o que as pessoas (dentro de classes sociais e não individualmente) procuram conseguir trabalhando nas organizações.
4. Tais observações previnem o leitor que, caso se identifique com um dos três tipos de participantes constantes da Figura 3.3, inevitavelmente irá projetar seus próprios objetivos para as outras duas classes. O resultado é errar, por supor que seus integrantes desejam as mesmas coisas que ele, o que pode ser trágico para sua função de administrador, tanto em relação ao chefe quanto aos subordinados e pares.

O exposto torna clara a importância de o administrador entender a diversidade de objetivos que os participantes procuram conseguir trabalhando nas organizações.

3.1.3 As organizações têm objetivos?

Este é um assunto que nossa experiência tem mostrado ser dos mais polêmicos, razão pela qual precisa ser bem explicado. Para exemplificar, os proprietários de uma pequena empresa podem objetivar o poder, a riqueza e o prestígio, enquanto seus empregados desejam apenas ganhar salários e




 TECNOLOGIAS	 PRECEITOS	 SENTIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Terminar a tarefa começada • Ter reconhecimento pelo serviço executado • Ter responsabilidade e autonomia • Executar serviço interessante • Aprender e desenvolver-se profissionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização ser bem administrada • Trabalhar sob chefia competente • Ter oportunidade de promoção • Ganhar salário condizente, gozar de <i>fringe benefits</i> e participar dos lucros • Ter estabilidade no emprego • Trabalhar em bom ambiente físico • Desfrutar de prestígio • Usufruir de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Gozar da amizade das chefias • Ter bons relacionamentos com os companheiros

Figura 3.2 As três classes de objetivos buscados nas organizações produtoras de bens e serviços.




VARIÁVEL	OBJETIVOS	ESPECIALISTAS	SUPERVISORES	OPERÁRIOS
 TECNOLOGIA	Reconhecimento pelo serviço			
	Responsabilidade			
 PRECEITOS	Competência da chefia			
	Salário			
 SENTIMENTOS	Amizade da chefia			
	Relacionamentos com colegas			

Figura 3.3 Exemplos de variações na intensidade dos objetivos (Myers, p. 72-76, modificado).

benefícios condizentes com suas capacitações, e ter estabilidade no emprego.

Poder-se-ia perguntar: essa organização, cujos participantes têm objetivos tão diferentes, possui ela mesma algum objetivo? A **resposta é não** pelas seguintes razões:

1. O sentido psicológico do termo **objetivo** refere-se a alguma coisa individual a ser conseguida, não sendo aplicável a coletividades de pessoas, entre as quais se incluem as organizações, que são entes abstratos sem vida própria, pois o termo designa apenas uma reunião de indivíduos. Tanto é verdade que as leis não cogitam de punir associações por desmando e sim seus representantes.
2. Os objetivos dos participantes são muito variáveis, alguns competindo entre si, de sorte a não se poder afirmar que o conjunto tenha algum tipo de **desejo comum**, se não a todos pelo menos para a maioria (Lawrence & Lorsch, p. 3). Essa afirmação fica mais clara para o leitor se procurar intuir quais devem ser os objetivos dos três gerentes de mesma empresa mostrados na Figura 3.4.
3. Então, por que se continua falando em “objetivos da organização”, embora autores como os mencionados descartem essa ideia como verdadeira? A resposta parece estar na conveniência de esconder a realidade da organização ser imaterial, pois é interessante induzir os participantes a lutarem por algo supostamente concreto do que trabalharem para dar lucro a meia dúzia de proprietários. Portanto, é uma crença criada e mantida em benefício de poucos, a qual o administrador não pode aceitar, embora muito difundida entre chefias e empregados. Aliás, autores têm procurado desmistificar essa crença incluindo-a na chamada **ficção institucional**, impingida tanto nas organizações quanto em Escolas de Administração (Krech et al., p. 466-467 e 486) (Motta, 1986, p. 46-47).
4. Poder-se-á distinguir na empresa algum **objetivo pessoal** e predominante? Sim, existe, o do empreendedor que criou a empresa a sua imagem e semelhança. Dessa maneira, o demitido da firma abre uma banca para vender “importados do Paraguai”, objetivando a sobrevivência. Já o especialista cria sua microempresa de informática porque deseja o prestígio do homem de negócios e a realização profissional que não encontrou no emprego.
5. Não existindo “objetivos organizacionais”, o que os substitui? Em nossa opinião, somente **funções, políticas e metas**. Poder-se-ia argumentar dizendo que se está apenas

substituindo uma palavra por outra, mas isso não é verdade, pois o que aqui se pretende é eliminar a ideia falsa de que as organizações têm vontade própria, tal qual os seres vivos, entre os quais estão as pessoas humanas.

Neste ponto, o leitor pode estar sentido certo desconforto pelo fato de estar diante da afirmativa de ser ficção aquilo que o fizeram acreditar. Isso é muito natural, pois todas as vezes que somos confrontados com o desmentido daquilo suposto como verdadeiro pela maioria do grupo ao qual pertencemos surge o sentimento da chamada **dissonância cognitiva**, como explicado pela Psicologia. Em Administração existem muitas dessas ficções, sendo exemplo de uma a famosa e sempre repetida hierarquia das cinco necessidades postulada em 1943 por Maslow, sem que se faça referência ao fato de não haver comprovação e, também, de mais tarde ter sido desmentida pelo próprio autor, que a reduziu a apenas duas.

Concluindo, o administrador deverá sempre manter uma ponta de dúvida sobre tudo que lhe disserem como verdadeiro e definitivo (inclusive as afirmações deste livro), para não ficar na posição dos sábios da Idade Média, para os quais era evidente que a terra estava no centro do universo.

3.2 A PRESSÃO TÉCNICA PARA O TRABALHO

Se o indivíduo busca nas organizações os objetivos listados na coluna da variável “tecnologia” da Figura 3.2, é natural considerar que o meio para alcançá-los é a **realização do trabalho em si**, seja fabricando peças, seja projetando edifícios ou até mesmo prestando serviços. Esta classe de objetivos é bem diferente das referentes às variáveis “preceitos” e “sentimentos”, as quais são **extrínsecas às tarefas**.

É claro que a execução de tarefas é de interesse do administrador, motivo pelo qual examinaremos como a cultura influencia o trabalho individual nas organizações produtoras de bens e serviços, bem como será possível torná-lo mais produtivo e mais satisfatório para o executante.

3.2.1 Conceito de Pressão Técnica

Porque artistas pintam quadros ou compõem músicas, cientistas fazem pesquisas sobre tudo que existe e mer-

gulhadores arriscam a vida para investigar navios naufragados? Certamente que o dinheiro significa apenas uma compensação pelos esforços, pois não conseguem enriquecer como os grandes empresários. Uma explicação está nas características inatas da pessoa humana de sentir que executar um trabalho é gratificante pelo fato de manter-se ocupado e pela satisfação obtida pelo ato de criar.



Figura 3.4 Três administradores da mesma empresa ocupando níveis hierárquicos diferentes e com especializações diversas.

Transferindo para as organizações esta afirmativa, pode-se supor que o trabalho, independentemente do pagamento ou de outras vantagens, pode vir a pressionar o empregado a executá-lo até o término. Chamaremos de **Pressão Técnica** essa necessidade de realizar.

PRESSÃO TÉCNICA é a exigência que o participante da organização sente para executar ou não determinado trabalho, independentemente da chefia ou companheiros.

Todavia, o que é comum de se ver nas unidades administrativas é o desinteresse pela execução de tarefas e, em decorrência, os chefes pressionando subordinados a perfazê-las, e estes, por sua vez, insatisfeitos e sempre exigindo aumentos de salário. Uma explicação para esse fato é da Pressão Técnica ter-se tornado **negativa** pelo motivo do trabalho ser rotineiro. Um operário americano dá sua explicação por meio de uma analogia, perguntando o que Miquelângelo sentiria caso tivesse de repetir as mesmas pinturas da Capela Sistina mil vezes por ano, ou se Leonardo Da Vinci fosse obrigado a fazer idênticos quadros de anatomia cinquenta ou mais vezes por dia (Terkel apud Mintzberg, p. 178).

Pelo fato de a Pressão Técnica oscilar de um máximo positivo a um mínimo negativo, alguns pontos de sua definição devem ser destacados.

1. A Pressão Técnica é uma **variável** e, por isso, pode assumir diversos valores, ser nula e até mesmo negativa, isto é, o executor sente-se internamente pressionado a não desempenhar determinado trabalho, evidentemente com graus variáveis de rejeição.
2. A Pressão Técnica sentida para a execução de determinado serviço depende da personalidade da pessoa, razão pela qual uma suporta a monotonia das tarefas rotineiras, como as da linha de montagem, enquanto outra se desinteressa por tudo que deixa de ser novidade. Tais fatos pertencem ao campo da Psicologia Aplicada à Administração, quando o que nos interessa são as influências culturais decorrentes da socialização, motivo pelo qual nós prosseguiremos examinando a Pressão Técnica do ponto de vista de grupos formais ou informais e de classes sociais.
3. Se a Pressão Técnica for negativa ou apenas insuficiente, tradicionalmente ela é substituída ou complementada pela **Pressão Formal** da chefia. Por isso, o chefe passa a exer-

cer a supervisão cerrada, punindo pela não execução ou mau desempenho. Outra forma é utilizar a **Pressão social**, montando-se uma forma de pagamento por peça fabricada pelo grupo como um todo, de sorte que, se um trabalhador reduz a produção, todos os demais companheiros ficam prejudicados pela diminuição de salários extras.

3.2.2 A influência da cultura nos valores assumidos pela Pressão Técnica

Como a definição de Pressão Técnica desconsidera a ação direta da chefia e dos companheiros, para avaliar seu grau de influência tem que se levar em conta a aprendizagem sofrida pelo indivíduo nas coletividades em que viveu e vive. Por isso, esse assunto será analisado dentro da hierarquia de sistemas, segundo os níveis do participante, agrupamento, organização e sociedade, como esquematizado no **quadro de referência** da Figura 2.5 na página seguinte.

1. PARTICIPANTE. A cultura determina no indivíduo uma atitude prévia diante das tarefas a desempenhar nas organizações, a qual foi desenvolvida na família em função da classe social, como explanado no item 3.1.1. Assim, diante de um trabalho a executar, o participante o fará com cuidado, ou então, com desleixo, podendo até recusá-lo. Paralelamente, nele serão despertados sentimentos pela oferta ou exigência de perfazer determinado serviço. Isso fica patente até em escolas, em que alguns alunos demonstram má vontade com trabalho em grupo por preferirem aulas expositivas (que pouco contribuem para a aprendizagem), enquanto muitos outros têm atitudes exatamente opostas. Por outro lado, dependendo da aprendizagem desde tenra idade, o indivíduo tende a buscar um tipo específico de objetivo, seja na dimensão tecnológica, seja na de preceitos ou na de sentimentos, conforme mostraram as pesquisas citadas no item 3.1.2. Dessa maneira, é possível postular que cada tipo de tarefa pode exercer sobre o indivíduo uma pressão positiva ou, então, negativa, tudo dependendo da bagagem cultural que ele traz para o emprego.

Outro aspecto da Pressão Técnica a examinar é o valor que a cultura interiorizada no brasileiro concede aos serviços

de “colarinho e gravata” em detrimento dos de “macacão azul”. Por isso, muitos preferem ser bancários, ganhando uma miséria, em vez de empregar-se em fábricas como artífices bem remunerados. Essa aversão pelo trabalho “de graxa” vem de Portugal, quando os lusitanos subjugaram os mouros, deixando para eles os serviços humildes, e continuou no Brasil colônia, no qual lavoura e fabricação era para mão de obra escrava (Freyre, p. 164).

2. **AGRUPAMENTO.** Ao trabalhar em determinada empresa, o indivíduo absorve sua subcultura, de sorte que a tendência é transferi-la para outro emprego, ou seja, leva a pessoa a desenvolver atitudes para com o serviço que executa e a mantê-las em um novo trabalho. Essa permanência de hábitos faz com que aumente ou reduza a Pressão Técnica, conforme o serviço seja ou não congruente com o antigo.

Ademais, é indiscutível que o desempenho de uma tarefa julgada pelos companheiros como tendo baixo valor social pode reduzir a Pressão Técnica para executá-la, evidentemente valendo a situação inversa. Nesse sentido, espera-se que a profissão de alfaiate seja fonte de satisfação para o único oficial de uma loja de confecções, pelo respeito dos vendedores para com sua especialidade, e o consequente aumento da Pressão Técnica pela atividade de fazer os ajustes nas roupas. Da mesma forma, a profissão de abridor de cofres representa uma atividade importante para o profissional que trabalha nessa fábrica, pois ela é compreendida pelos companheiros, mas não pela sociedade, que evidentemente a olha com suspeitas.

3. **ORGANIZAÇÃO.** O tipo de subcultura criada na organização decorre de valores que atribuem características do que é desejável e bom, ou indesejável e mau. Dessa classificação não escapam as várias atividades, de sorte que deve haver um fator relacionando, em proporção direta, o valor atribuído à tarefa e a Pressão Técnica decorrente de sua execução. Assim, é compreensível que o participante engajado nas atividades-fins sinta a maior importância do que faz por contribuir para as finalidades da organização e isso seja um fator para o aumento da Pressão Técnica. Ao contrário, o participante executor de atividades-meio deve sentir um redutor na Pressão Técnica por perceber que seu trabalho não é tão valorizado para o atingimento das metas organizacionais.

O exposto pode ser mais bem esclarecido por meio de exemplos. Assim, o piloto de uma empresa que voa transportando seus executivos é respeitado por estes em razão de sua especialidade. Todavia, ele não sente em seu desempenho o mesmo valor que possuem os colegas empregados em companhias de aviação, onde a função de transportar passageiros constitui a razão de ser da empresa. Ademais, teme ser desligado pelo fato de trabalhar em uma atividade-meio — em que pode ocorrer a mudança política de não mais ter aeronaves próprias — enquanto os pilotos de linhas aéreas têm ainda a possibilidade de promoção para voar em aviões maiores e mais sofisticados. O mesmo se pode dizer dos médicos de ambulatório de empresas em relação aos colegas que trabalham em hospitais, ou do engenheiro de manutenção de uma cadeia de lojas — serviço esse que até pode ser terceirizado — em relação aos mesmos especialistas empregados nas firmas concessionárias de serviços públicos de eletricidade, transporte ou comunicações.

Por essa razão, as finalidades da organização influem no valor das tarefas nela desempenhadas e, em decorrência, na Pressão Técnica sentida pelos que as executam.

4. **SOCIEDADE.** A sociedade não só determina a cultura interiorizada no participante (que ele traz para dentro da organização) como também influencia os sentimentos decorrentes do que faz, pelo motivo de valorizar ou não seu trabalho. Entretanto, essa valorização depende, ainda, da subcultura da classe profissional, da classe social e da desenvolvida dentro da empresa, repartição pública ou escola, incluindo aquelas criadas pelas unidades administrativas, como Departamentos e Seções. Assim, a profissão de médico é prestigiada pela sociedade como um todo, a ponto de uma pesquisa americana de 1963 colocá-la em 2º lugar numa lista de 40, enquanto a de artífice (a exemplo de marceneiros e matrizeiros) só é valorizada pela classe operária (Horton & Hunt, p. 209). Isto significa que, se alguém exerce uma profissão supostamente adequada para os ocupantes de classes sociais acima da sua, muito provavelmente esse será um fator para sentir aumento da Pressão Técnica e, inversamente, um fator de redução da Pressão Técnica caso suas atividades sejam vistas como indignas da posição social que possui.

Em resumo, tais considerações permitem postular que a cultura de uma sociedade é capaz de aumentar a Pressão Técnica sentida por um executor, caso suas tarefas estejam de acordo com as opiniões de amigos e familiares e, sobretudo, em relação ao grupo de referência que tomou por modelo, evidentemente também valendo o inverso. Todavia, isto não é absoluto, mas está relacionado à posição do indivíduo na sociedade, de sorte que as pessoas almejam profissões e serviços característicos de classes de nível acima das que ocupam.

Dessa maneira, caso resultem em mobilidade ascendente de classe social, a pessoa pode sentir Pressão Técnica positiva por desempenhar tarefas de uma classe superior, especialmente no caso de ter-se preparado para ela a duras penas. Naturalmente, sucede o inverso com a mobilidade descendente, devendo ocorrer ajustes psicológicos para a pessoa poder aceitar a execução de trabalhos considerados de menor valor que os levados a efeito por pais e avós. Para isso, racionaliza como descrito na fábula “as uvas estavam verdes”, geralmente diminuindo o valor da profissão dos seus ascendente ou do tipo de serviços por eles levados a efeito.

3.2.3 Tornando efetiva a Pressão Técnica

Desde o fim do século passado que a literatura prescreve medidas para o aumento da produtividade, como o pagamento de incentivos por peça fabricada e a racionalização do trabalho pelos métodos chamados de Tempos e Movimentos. Esses e outros métodos surgidos posteriormente, como rotação de tarefas, enriquecimento do trabalho, ampliação de tarefas etc., estão dentro do campo da Psicologia Aplicada à Administração por se limitarem ao executor, deixando de lado a influência da cultura e subculturas dos grupos sociais. Por essa razão, serão abordadas apenas algumas prescrições para o aumento da Pressão Técnica, levando-se em consideração a cultura nos níveis de participante, agrupamento, organização e sociedade, como feito no item anterior a este.

1. **PARTICIPANTE.** A sugestão a ser examinada refere-se à mudança radical no enfoque de transplantar métodos alienígenas para o aumento da produtividade. Isso porque a imposição do individualismo americano para o sucesso ou a cooperação para executar tarefas dos japoneses colidem com a cultura que valoriza o ambiente amigável e pouco competitivo do brasileiro, aliada ao desinteresse pela perfeição e ao descaso para atividades cooperativas. Com essa premissa, é preferível aproveitar ao máximo as possibilidades técnicas de transferir para profissionais autônomos a fabricação de bens e a prestação de serviços, desde que acompanhados de rígidos controles de qualidade. Aliás, é o que de longa data tem sido feito pela indústria de calçados do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul, onde as empresas fornecem maquinários e matéria-prima para que os sapatos sejam feitos nas residências dos antigos operários das fábricas. Tal processo repete-se, no centro-sul do Brasil, na confecção de artigos de malha, segundo o qual os comerciantes fornecem teares e fio para sitiantes executarem, no campo, peças de roupa.

Esse procedimento não constitui novidade, a ponto de já ter sido denominado de **terceirização**, isto é, produtos ou serviços executados por terceiros. Poder-se-ia argumentar que tal proposta pouco aumenta a Pressão Técnica por não alterar substancialmente o trabalho em si. Em parte é verdade, mas pelo menos não a reduz nem a torna negativa, como sucede na linha de montagem, na qual a rotina das tarefas repetidas torna o operário alienado do que faz e para quem faz, provocando greves, operações-tartaruga, acidentes e elevado *turn over*, como as pesquisas já mostraram.

2. **AGRUPAMENTOS.** É comum o participante trazer para o novo emprego a falta de hábito de cooperar, o pouco valor dado ao trabalho bem-feito e a crença de que a empresa é um prolongamento da roda de amigos, tudo aprendido em sua socialização na escola e serviços anteriores. Tal manutenção de cultura é percebida por todos os gerentes que um dia receberam subordinados recém-saídos de escolas técnicas ou universidades. Esses calouros de empresa continuavam a achar que as tarefas recebidas para executar devem variar todos os dias, que o chefe é um instrutor com tempo disponível para ouvir suas numerosas dificuldades, e que o emprego é um lugar para bate-papos com companheiros e colegas. Da mesma forma, o fracasso que tem sido mencionado nas tentativas da integração escola-empresa, por meio do estágio supervisionado, exigido para os alunos que frequentam o último ano dos cursos profissionalizantes, deve-se, em parte, ao choque de duas subculturas e à dificuldade da passagem de uma para a outra, em virtude de o aprendiz continuar, ao mesmo tempo, pertencendo a dois agrupamentos com culturas diversas.

A primeira proposta para alterar as atitudes trazidas de outras organizações consiste na mudança cultural de, em lugar de valorizar o esforço individualizado, passar a enfatizar a realização em grupos, o que só pode ser conseguida pela **ressocialização**. Este processo deveria começar na escola por meio de treinamento do trabalho em grupos e ser completado na própria empresa, pelo desenvolvimento de equipes engajadas na produção, não se limitando às tarefas decisórias como as levadas a efeito em comissões, sejam as perenes, sejam as temporárias constituídas *ad hoc*.

A segunda sugestão de mudança cultural consiste em desmistificar a crença da especialização, segundo a qual só se pode executar um tipo de serviço. Trata-se do resquício da ultraespecialização preconizada por Tempos e Movimentos na execução de microtarefas, como se o Homem fosse máquina, e de acordo com a pouca vontade de esforçar-se para aprender novas habilidades. Um caso de nosso conhecimento é o de um faxineiro que varria as aparas caídas das máquinas, o qual recusou promoção que o obrigava a, também, lubrificá-las, alegando ser especializado em faxina, motivo pelo qual aceitou acrescentar a seus serviços a limpeza dos sanitários.

A terceira forma de resocialização depende do sucesso das duas anteriores e consiste na promoção de equipes autônomas de trabalho, as quais foram chamadas de sistemas sócio-técnicos. Suas principais características são de não existirem posições fixas de trabalho e elegerem um companheiro para coordenador as atividades em vez de um chefe formal. Seus detalhes serão examinados em capítulo posterior.

3. **ORGANIZAÇÃO.** Já que não é possível valorizar da mesma forma todas as tarefas organizacionais, incluindo-as nas atividades-fim, uma primeira forma de aumentar a Pressão Técnica é facilitar transferências de pessoal, tendo por finalidade permitir que o participante encontre a atividade que esteja mais de acordo com seus desejos e habilidades.

Uma segunda maneira é permitir a ascensão na carreira dentro das especializações e não por meio de mudança para cargos administrativos, evitando-se o tão falado problema de “perder um ótimo técnico e ganhar um péssimo gerente”. Trata-se das **carreiras paralelas** em “Y”, um ramo com ascensão em cargos administrativos e o outro em funções técnicas, como foi estabelecido na Sabesp, a companhia estadual de saneamento do Estado de São Paulo, ainda pouco divulgado para os administradores. Isso permite criar um quadro de carreira no qual o técnico inicia como *trainee*, passa a júnior e por fim a sênior. Todavia, essa carreira de especialistas paralela à de chefia esbarra em outro problema, este de ordem cultural: o da crença de que o subordinado não pode ganhar mais que o superior hierárquico. Uma tentativa de resolver esse dilema é fazer com que o especialista seja comandado por dois chefes, como nas chamadas “estruturas matriciais”, onde o técnico de alto nível pode ter salário superior ao do gerente de projeto.

Uma terceira forma de aumentar a Pressão Técnica é facilitar a aquisição de uma outra especialidade ou, então, desenvolver a já possuída, por meio de cursos formais profissionalizantes, dentro ou fora da organização. Não se trata de cursos informativos de curta duração, como é hábito as empresas oferecerem a seus empregados, mas do desenvolvimento com a formação prática de habilidades, seja em nível técnico, a exemplo de artífices, seja em nível universitário de graduação, a exemplo de engenharia, administração e outros mais.

Poder-se-ia dizer que tais procedimentos para desenvolver as potencialidades dos participantes são utópicos, mas trata-se de prática habitual nas universidades com seus professores, o que ainda constitui novidade para a maioria das empresas, inclusive as de maior porte. Essa falta de interesse para desenvolver as potencialidades dos participantes decorre

da cultura das organizações e não por serem de concretização difícil.

Por fim, novas práticas organizacionais estão sendo introduzidas nas empresas, a exemplo da reengenharia, *kanban*, *just in time*, MRP II, OPT e outras com diferentes siglas. Naturalmente, a sugestão é a adequá-las à cultura deste país e subculturas regionais, sem o que dificilmente serão eficientes e eficazes como pretendido.

TÓPICOS PARA EXPOSIÇÕES

3.1.1 A cultura é interiorizada pela socialização

a) Com base na Figura 3.1 explicar, dando exemplos, que o processo da aprendizagem da cultura imposta pelos pais aos filhos pode fazê-los enfatizar a realização ou a afiliação; b) explicar o significado de afiliação e realização, mostrando que são duas **variáveis** que assumem valores diversos para cada indivíduo; c) explicar que, sendo a afiliação uma aprendizagem, pode ter sua influência diminuída caso a pessoa adulta faça um treinamento a favor da autonomia e da realização.

3.1.2 As três classes de objetivos a serem satisfeitos nas organizações

a) Explicar, dando exemplos, que as pessoas criam uma empresa ou entram para trabalhar ou apenas participar de organizações porque nelas desejam satisfazer objetivos pessoais; b) com base na Figura 3.2, mostrar que muitos objetivos buscados podem ser classificados de acordo com as três variáveis culturais; c) com base na Figura 3.3, mostrar que a importância de objetivos a serem satisfeitos nas organizações dependem da cultura interiorizada pelos indivíduos de acordo com sua classe social.

3.1.3 As organizações têm objetivos?

a) Perguntar à classe se a escola que frequentam tem objetivos; b) mostrar que os objetivos dos professores são diferentes dos participantes que trabalham em funções administrativas (secretaria, tesouraria, etc.) e também dos diretores, razão pela qual não se pode dizer que uma organização tenha objetivos, explicando que a palavra aplica-se às pessoas e não a entes abstratos; c) explicar que essa e outras crenças impostas e encontradas na literatura de Administração são chamadas de **ficção institucional**.

3.2.1 Conceito de Pressão Técnica

a) Explicar que é natural ao Homem executar tarefas em razão de elas serem gratificantes por si próprias; b) definir Pressão Técnica; c) explicar que a Pressão Técnica é uma variável que pode assumir valor positivo, nulo ou negativo; d) no caso da tarefa não exercer pressão sobre o executor por ela mesma, é necessário ser substituída pela pressão formal das chefias para conseguir o desempenho de trabalhos.

3.2.2 A influência da cultura nos valores assumidos pela Pressão Técnica

Explicar, dando exemplos, que: a) aplicando o quadro a da Figura 2.6 do Capítulo 2, a Pressão Técnica pode ser examinada com base na cultura nos níveis de indivíduo, agrupamento, organização e sociedade; b) em nível da primeira ordem, a do indivíduo, a cultura brasileira “concede maior

valor ao trabalho de “colarinho e gravata” do que aos de oficina.

3.2.3 Tornando efetiva a Pressão Técnica

Explicar, dando exemplos, que cabe ao administrador tornar efetiva a Pressão Técnica nas organizações atuando nos quatro níveis do quadro de referência: a) em nível do indivíduo, ele deve adequar técnicas oriundas de outras culturas para não colidir com a brasileira; b) em nível do agrupamento, precisa mudar a cultura individualista para a coletiva do trabalho em equipe.

QUESTÕES DE APLICAÇÃO

- Baseando-se na definição de socialização, informe, justificando as respostas: a) comparando a cultura brasileira com a americana e europeia, qual delas enfatiza a aprendizagem para a realização; b) como explicar que os grandes empresários provieram da classe social baixa, enquanto grande parte dos burocratas que trabalham em órgãos governamentais são da classe média.
- Com base no quadro da Figura 3.2, informe: a) 1. quatro objetivos pessoais que você pretende alcançar no atual ou futuro emprego; 2. hierarquize-os por ordem de importância; 3. a qual variável cultural corresponde cada um deles; b) com base na resposta (a) avalie qual variável cultural você enfatiza.
- Com base na definição de Pressão Técnica, informe: a) quais tarefas que deve desempenhar em sua escola sente exercerem sobre si: 1. a Pressão Técnica positiva; 2. idem para a negativa; b) o mesmo da pergunta (a) quanto os itens (1) e (2) para o serviço que executa na empresa em que trabalha (ou que supõe vir a ocorrer na que pretende vir a empregar-se).
- Tendo em vista as mudanças necessárias para tornar mais efetiva a Pressão Técnica por meio da alteração do ensino centrado no professor (conforme os preceitos da Pedagogia, a aprendizagem das crianças) para o ensino centrado no aluno (conforme os preceitos da Andragogia, a aprendizagem de adultos), informe pelo menos duas alterações que devem ser feitas: a) nos comportamentos dos alunos, em termos do nível participante; b) nas técnicas de aula e treinamento da classe, em termos do nível de grupos.

DISCUSSÃO EM GRUPOS

O caso dos vaqueiros operários (3ª parte)

Com base nos conceitos dados neste capítulo e nos fatos descritos no caso da mina de magnetita do Nordeste brasileiro, cada grupo deve responder à questão que lhe for designada, **justificando** as respostas.

- Com base no processo de interiorização da subcultura do ambiente de trabalho, conforme definido pela socialização, explique: a) por que era de se prever que: 1. os vaqueiros esperassem tratamento paternalístico dos gerentes; 2. os

- gerentes não agissem como os vaqueiros esperavam; b) houve o processo de ressocialização dos gerentes?
2. Com base nas Figuras 3.2 e 3.3 liste, hierarquizando por ordem de importância e indicando a que variável cultural pertencem, pelo menos três objetivos pessoais que pretendiam satisfazer pelo emprego na mina de magnesita: a) os vaqueiros; b) os gerentes sulistas.
 3. a) com base na definição de Pressão Técnica, informe qual era a pressão de maior valor positivo sentida pelos vaqueiros em seu trabalho de: 1. pastorear o gado; 2. extrair e queimar o minério; b) na hipótese de haver redução da Pressão Técnica por terem ido trabalhar nas minas, qual a forma de compensação que deveria ser feita por essa diminuição de interesse pelo trabalho?
 4. Tendo por base as culturas desenvolvidas nos vários níveis da hierarquia por ordens de complexidade, especifique se aumentou ou diminuiu a Pressão Técnica pela mudança de atividade de vaqueiro para operário, por influência: a) da cultura interiorizada nos vaqueiros pelas suas famílias; b) do grupo profissional dos vaqueiros que continuaram no trato do gado.
 5. Considerando que os vaqueiros estavam acostumados ao trabalho em mutirão para o conserto de estradas e mutuamente se auxiliavam na busca de reses extraviadas naqueles pastos sem cercas, pergunta-se: 1. quais as vantagens, e 2. quais as desvantagens para se obter produtividade pelo aumento da Pressão Técnica: a) pela criação de equipes autônomas de trabalho, tanto para a mineração quanto para a queima de minério; b) em pagar salário fixo e um extra coletivo em função do peso de minério extraído e do queimado; c) em manter a divisão de trabalho com postos fixos e chefia formal, como de hábito no centro-sul do país?