



UMA PONTE ENTRE A SOCIOLOGIA E A ADMINISTRAÇÃO

Nas margens do rio São Francisco, em pleno agreste, geólogos de uma fábrica de refratários situada no Sul do país descobriram uma importante jazida de magnesita. Inicialmente, foram construídas instalações industriais muito simples, com o fim de extrair e dar uma primeira queima no minério antes de embarcá-lo. Com isso, surgiram oportunidades de trabalho, que passaram a ser uma verdadeira salvação para aqueles sertanejos sujeitos a uma vida de subemprego crônico na atividade pecuária extensiva ou na agricultura marginal.

Para as minas foi enviado um gerente sulista com capacidade de dirigir e de organizar já demonstrada, mas sua administração foi tão falha que nem ele sabia qual a razão de tantos erros. Seu substituto foi ainda mais bem selecionado, mas teve a mesma sorte do antecessor.

Um geólogo, contratado para estudar o problema da qualidade do minério natural do sertão de um Estado do Nordeste, percebeu que o não entendimento dos valores e costumes dos habitantes da região impedia o relacionamento satisfatório administração-empregados, não obstante os trabalhadores estivessem interessados no serviço. Assim, coisas simples como o apito para iniciar e terminar a jornada diária não tinham o menor significado para aqueles sertanejos que nunca tiveram hora para o trabalho.

Por outro lado, esperavam que o dirigente, tal qual faziam os donos de fazendas, os atendesse em seus problemas financeiros, de saúde e até familiares. Depois que compreendeu tais aspectos peculiares e sem alterar a estrutura organizacional, o gerente fez adaptações nas práticas administrativas. Por exemplo, o número de horas de trabalho por dia deixou de ser fixo, pois o apito somente soava quando tudo estava efetivamente em condições de iniciar a jornada ou no fim do turno, se a descarga do forno tivesse sido completada. Com essas medidas, as minas tornaram-se produtivas.

Esse caso mostra as diferenças de comportamentos relacionados ao desempenho de tarefas, que foram provocadas pela diversidade nos costumes de duas regiões. Não basta, pois, o administrador conhecer técnicas de planejamento, de estruturação e outros assuntos relativos à organização do trabalho. É preciso, também, entender as pessoas, a principal matéria-prima com que lida diariamente, não só como indivíduos que são, mas principalmente como grupo, já que os serviços são levados a efeito coletivamente.

Para isso, a Sociologia pode fornecer um amplo conjunto de conhecimentos, os quais precisam ser “traduzidos” para o administrador em razão dele não ser um cientista e sim um profissional desejoso de saber como enfrentar as dificuldades que surgem no dia a dia das empresas. Isso exige uma ponte,

ligando a Sociologia como ciência à Administração como prática e, naturalmente, com pilares sólidos em ambas as margens.

Para tornar mais claro tais aspectos, este capítulo objetiva expor no que **consiste essas duas disciplinas** ministradas nas escolas e, também, como podem ser **interligadas**.

1.1 A SOCIOLOGIA E AS ORGANIZAÇÕES

O cinema e a televisão revivem as tribos e as hordas do passado e aproximam de nós as comunidades isoladas de hoje, eliminando o tempo e as distâncias ao mostrarem que o Homem sempre viveu em coletividades. Nada mais natural, pois, que a curiosidade humana levasse a pesquisas para o melhor conhecimento dos fenômenos que ocorrem nessas associações de pessoas, num processo de estudos que percorreu os séculos até o momento em que, acumulados, foi possível designá-los como produto de uma nova ciência, a **Sociologia**. Assim, desde os primórdios do Século 19, foram estabelecidas teorias sobre o que ocorre em comunidades de pescadores, vilas no interior do país e grandes capitais.

Por outro lado, muito antes desta nossa era, começaram a formar-se associações produtoras de bens e prestadoras de serviços, que hoje são designadas pelo termo genérico de **organizações** (entre as quais estão as empresas), tornando-se preponderantes em toda a Terra. Nelas nascemos, vivemos e morremos, pois muitos vêm ao mundo em um hospital, começam estudando em alguma escola, para depois, já adulto, trabalhar em fábricas ou em escritórios, comprar em lojas e supermercados, frequentar clubes e igrejas, assistir a espetáculos em teatros, comer em restaurantes e acabar enterrado em cemitério público ou particular (Etzioni, 1967, p. 7*).

Por esses fatos, a **Sociologia** tinha que encampá-las em seu **objeto** (estudar grupos sociais), pesquisando e teorizando sua história e os tipos em que se dividem, explicando suas funções e estruturas e comparando-as entre si.

1.1.1 Sociologia geral

Tal qual os seres vivos que são formados por elementos, as células, as organizações são, também, conjuntos de elementos,

* O(s) número(s) indica(m) a(s) página(s) das obras consultadas e listadas na **bibliografia** constante no final do livro.

seus participantes, não importando ser elas prisões, clubes recreativos, fábricas, bancos ou associações de condomínios. Tais participantes enquanto indivíduos isolados são estudados por uma ciência, a Psicologia, mas em coletividades por outra, a Sociologia, pois as pessoas agem diferentemente quando associadas, porque os comportamentos de uma pessoa são influenciados pelos das demais. A Figura 1.1. ilustra essas duas formas de se comportar.

Diversamente de profissões como Engenharia, Medicina e a própria Administração, que são **práticas** em virtude de buscarem resultados concretos, como a execução de pontes e viadutos, a cura de doentes e a fabricação e venda de produtos, a Sociologia é considerada uma **ciência** por estar voltada para explicações de fenômenos, ficando ao lado da Psicologia e da Antropologia, todas chamadas de Ciências Humanas por terem como finalidade o melhor conhecimento do Homem.



Aspectos psicológicos individuais



Aspectos sociológicos grupais

Figura 1.1 A Psicologia enfoca os comportamentos individuais, enquanto a Sociologia aborda os comportamentos coletivos.

A Sociologia como ciência tem um objeto bem definido, o entendimento da vida social humana, cujos fenômenos procura explicar de forma sistemática. (Horton & Hunt, p. 20). Assim, estuda a estratificação de todas as sociedades em classe alta, média e baixa, bem como os decorrentes níveis hierárquicos que surgem nas microssociedades: as empresas. Para tais pesquisas utilizam-se **métodos**, quer dizer, regras comuns às ciências de investigação social e, também, **técnicas**, ou seja, formas peculiares para aplicar os métodos gerais a seu campo específico (Lakatos, p. 31-32). Por exemplo, empregando o “método histórico” para a compreensão da cultura brasileira atual, Gilberto Freyre, em seu livro **Casa grande e senzala**, explica crenças, valores e hábitos do Brasil de hoje (a exemplo da valorização do diploma e do horror a trabalhos de “graxa”) como consequências da interação das culturas portuguesa, africana e indígena. Para tal finalidade, esse sociólogo utilizou a “técnica da pesquisa” dos documentos históricos e a “técnica da entrevista” com pessoas remanescentes dos latifúndios onde se plantaram cana de açúcar, cacau e café.

Para tornar mais claro o que é a Sociologia, seria conveniente definir essa ciência. Todavia, não existe uma definição e sim muitas, que variam de autor para autor, cada qual enfatizando um aspecto particular de seu objeto, isto é, o homem em sociedade. No entanto, uma delas nos pareceu mais sintética ao afirmar que:

SOCIOLOGIA é a ciência que estuda a vida social humana (Horton & Hunt, p. 20).

São exemplos de assuntos dessa ciência, em sua parte conhecida por Sociologia Geral, a pesquisa e as teorizações sobre a cultura das sociedades (que diferencia a nordestina sertaneja dos vaqueiros da sulista urbana dos gerentes) e a divisão em classes sociais (que diferencia o operariado da elite detentora do poder econômico e político).

1.1.2 Sociologia Aplicada

Os cientistas sociais têm grande interesse em pesquisar as organizações para particularizar as teorias gerais das ciências do comportamento, entre as quais se inclui a Sociologia.

Como numerosos artigos e livros comprovam, a visão é de visitantes ilustres entusiasmados ao identificar fenômenos dentro das organizações, teorizando sobre eles e buscando explicações dos fatos sociais observados. Para o caso já exposto dos vaqueiros transformados em operários, possivelmente mostrariam que os desentendimentos seriam inevitáveis por se tratar de um fenômeno de choque cultural no qual não houve a “assimilação”, e parariam por aí, sem propor solução para o problema dos gerentes. Os administradores não comprehendem muito bem a linguagem empregada por esses estudiosos e ainda acham seus trabalhos de pouco valor prático.

Diferentemente, aqueles que trabalham em organizações e são especializados em administrá-las, quando escrevem sobre suas experiências, fazem-no sugerindo medidas práticas para se obter produtividade, conseguir aumento do número de clientes e coordenar pessoas com eficácia. Raramente, tais gerentes, diretores e executivos possuem a abrangência de conhecimentos e a isenção de ânimo que caracterizam os cientistas, de sorte que suas propostas são pragmáticas, mas com pouco embasamento teórico e muitos *vieses*, pois só veem um lado das questões. Entretanto, escrevem de forma simples e inteligível, de sorte que seus livros têm muito sucesso no meio empresarial.

Por isso, são incompletas, tanto as pesquisas que apenas explicam fenômenos sem indicar aplicações práticas, quanto as propostas que fazem recomendações sem base teórica e geral. Para solucionar esse problema, é importante que, por um lado, cientistas levem a efeito estudos de comportamentos dentro das organizações com o fim de fazer avançar os conhecimentos das ciências sociais e, por outro lado, administradores, com base nessas pesquisas, instruam como tornar mais produtivos e satisfeitos seus participantes a fim de melhor atender às necessidades dos clientes. Acontece que, além de fornecer explicações sobre fenômenos sociais, a Sociologia também sugere medidas para intervir na sociedade, seja para fazer ajustamentos, seja para provocar mudanças (Fernandes, p. 97-100). Assim, conhecidas as leis naturais que causam a migração de povos, é possível estancá-la, ou pelo menos direcioná-la, não contrariando essas leis, mas alterando os fatores que causam tais movimentações. Aliás, isso seria um bom trabalho para sociólogos neste país, tendo em vista os problemas causados pelo “inchamento” das cidades em vez do desenvolvimento harmônico para o progresso.

Dessa maneira, descobertas as leis naturais pelos pesquisadores da Sociologia Teórica, podem-se orientar os comportamentos coletivos com base em outro campo, ou seja, o que foi denominado **Sociologia Aplicada**, tendo em vista ser voltado para a prática (Azevedo, 1956, p. 120).

1.1.3 Uma ponte entre a Sociologia e a Administração

Uma das ramificações da Sociologia Aplicada é de nosso particular interesse pelo fato de seu campo abranger a prática das organizações. Trata-se da **Sociologia Aplicada à Administração**, cujas bases são as teorizações resultantes de pesquisas levadas a efeito em sindicatos, empresas, igrejas, escolas, prisões, hospitais, órgãos do governo, em suma, nas organizações formais. Nelas foram estudados o poder, a liderança, as resistências às mudanças, a conformidade às normas, o surgimento dos grupos informais, o aumento da participação das mulheres e muitos outros fatos sociais.

Tais assuntos despertam o interesse de supervisores de gerentes, de diretores, ou de alguém que se prepara para assumir algum desses cargos de chefia. A razão é simples: seja homem ou mulher, o administrador tem a função de influenciar e coordenar pessoas pertencentes a grupos formais e informais e, para ser eficiente, precisa conhecer os processos que direcionam seus comportamentos.

Dessa forma, é construída uma **ponte** que interliga a ciência com a prática, como as já existentes em outros campos das organizações. Um exemplo é o da Pesquisa Operacional, que surgiu e teve importância a partir do momento em que matemáticos foram às empresas e nelas associaram-se a administradores para, em conjunto, desenvolverem novos métodos, visando à maior eficiência na produção de bens e prestação de serviços.

Essa ponte deve ter apoios em ambas as margens, as quais precisam ser bem estudadas para que nelas possam ser construídos pilares sólidos. Por esse motivo, começaremos examinando a margem da Administração.

Neste ponto, um aspecto importante deve ser destacado: os comportamentos das pessoas em grupos são os individuais tornados coletivos, isto é, tendendo para conseguir objetivos semelhantes. Assim, a Sociologia tem uma interface com a Psicologia e, por isso, a Sociologia Aplicada à Administração também se apoia na disciplina Psicologia Aplicada à Administração.

1.2 ADMINISTRANDO ORGANIZAÇÕES PARA OBTER RESULTADOS

Preliminarmente, é preciso tornar claro que este livro se destina àqueles interessados em utilizar a disciplina Sociologia Aplicada à Administração para o gerenciamento de organizações e não aos que pretendem aumentar seus conhecimentos de uma ciência. Tal distinção é importante, pois a literatura destinada a ensinar aplicações de práticas a casos reais da

vida profissional é diferente daquela que apenas proporciona informações para o desenvolvimento intelectual.

A separação de abordagens fica aparente logo ao se iniciar a leitura de um livro que visa o ensino e a de outro de cunho científico. Assim, em primeiro lugar, a literatura destinada à aprendizagem de disciplinas em cursos práticos apenas descreve um enfoque, a fim de não confundir o leitor que se inicia no assunto. Já os livros que se ocupam de ciência, como os de Sociologia, tratam os vários temas, descrevendo e criticando as abordagens de diversos autores, algumas se complementando, outras se contradizendo. Em segundo lugar, os textos destinados ao ensino de disciplinas são instrumentos de aprendizagem para desenvolver as capacidades do profissional para aplicações a casos reais de empresas, enquanto os livros e artigos científicos preocupam-se em divulgar pesquisas e teorizações, em geral do próprio autor das mesmas.

Finalmente, os escritos destinados à aprendizagem de práticas têm a estrutura preconizada pelas metodologias do ensino, com linguagem simples, exemplificações de casos, sobretudo brasileiros e questões para aplicação a situações reais. Já os voltados para a divulgação de ciência obedecem à estrutura preconizada para trabalhos científicos, com justificativas (como se fossem teses para serem defendidas perante bancas examinadoras) e com o emprego de palavras cujos significados são restritos aos já conhecedores dos assuntos.

Tais diferenças explicam a razão de grande parte dos estudantes de Administração desprezar a literatura que nada de prático lhes traz para sua vida profissional e apreciar a que se propõe a auxiliá-los a resolver desafios futuros.

1.2.1 As organizações e as empresas

A contínua busca de alimento pelos animais é tão comum que não mais chama a atenção de quem observa pombos e pássaros em liberdade e nem mesmo quem assiste na televisão a filmes sobre o “mundo selvagem”. Certamente, esse também era o procedimento mais importante do gênero humano ao iniciar sua história, tendo por fim a obtenção de comida para sobreviver. Entretanto, logo foi percebido que a satisfação dessa necessidade primordial por meio da caça seria obtida com mais eficiência caso levada a efeito coletivamente, uns espantando os animais, outros dirigindo-os para armadilhas, onde eram mortos por terceiros. Assim, surgiu a **divisão do trabalho**, com a consequente necessidade da **coordenação** para que a colaboração mútua fosse efetiva. Todavia, as demais hordas também caçavam, umas interferindo nos territórios das outras, razão pela qual ocorreram os primeiros combates e, em decorrência, a **especialização** para a luta pelos guerreiros. Naturalmente, a caça e a pesca nem sempre eram propícias e as guerras favoráveis, de sorte que se tornou necessário obter a intervenção benigna dos deuses, motivo pelo qual homens se designaram sacerdotes, com a incumbência de intermediar as forças celestes com os desígnios terrenos.

Tais fatos sociais fizeram surgir as primeiras **organizações**, uma reunindo quem caçava, outra quem plantava, uma terceira os que pelejavam pela tribo, naturalmente uma dos que contatavam os deuses e, obviamente, a dos dirigentes que deveriam coordenar todas as demais. Em princípio, cada

uma dessas organizações destinava-se a **suprir**, direta ou indiretamente, um tipo de **necessidade coletiva** exigida para a sobrevivência da espécie. No decorrer dos anos, cada uma delas tornou-se perene e com estrutura bem definida, adquirindo características de uma específica microssociedade dentro da tribo, esta como sendo a sociedade mais ampla. Dessa forma, apareceram a organização militar, a religiosa e a política.

Com o passar dos séculos, houve um aumento de conhecimentos e, também, de população, de sorte que as necessidades básicas de sobrevivência foram complementadas por outras delas derivadas, a exemplo de gozar melhor padrão de vida em termos de habitações confortáveis e vestuários mais sofisticados (Malinowski, p. 118). Tais exigências sociais determinaram a criação de uma quantidade enorme de organizações destinadas a satisfazê-las, como se vê nos dias de hoje, cujas características dependem da necessidade que pretendem suprir e do tipo de sociedade na qual se desenvolveram. Em razão dessa variedade, uma fábrica é muito diversa de uma seita religiosa simplesmente porque busca satisfazer outras exigências de seus clientes.

Com base no exposto, você pode classificar como organização qualquer empresa ou órgão público que conheça?

Afinal, como poderia ser definida “**organização**”? De várias maneiras, caso seja tentado satisfazer aos muitos sociólogos, cada qual com um enfoque diferente. Todavia, podemos escolher uma que esteja mais de acordo com nossos interesses, como a seguinte:

ORGANIZAÇÃO é uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuadamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir **resultados** específicos que satisfaçam às **necessidades de clientes** existentes na sociedade e, também, às de seus **participantes** (Parson apud Etzioni, 1967, p. 7, com modificações).

O conceito de organização será objeto de análises nos capítulos seguintes deste livro, motivo pelo qual convém ao leitor desde já entender claramente qual seu significado.

1. Primeiramente, a palavra tem significado muito amplo, como o termo “ser vivo”, que é aplicável desde à pessoa humana — um ente mais complexo da Terra — até às amebas e protozoários, passando pelos animais e plantas. Por isso, a palavra “organização” precisa ser **particularizada em tipos**, de acordo com as diversas necessidades que pretende satisfazer, tanto dos segmentos sociais de clientes quanto de seus participantes. Como essa subdivisão é assunto muito extenso, ele será examinado em detalhes no decorrer deste livro.

Em segundo lugar, pelo fato de toda organização ser formada por um conjunto de pessoas, ela incorpora vários aspectos que são característicos de sociedades mais amplas. Por isso e pelo fato de habitualmente possuírem número limitado de membros, elas costumam ser vistas na forma de **microssociedades**. Essa é uma das razões de sociólogos interessarem-se pela pesquisa dos fenômenos sociais que nelas ocorrem, como uma extensão do objeto dos estudos de sua especialidade.

Em terceiro lugar, as organizações existem para satisfazer às **necessidades dos clientes**. Neste ponto, o leitor pode argumentar que essa afirmação é correta quando se trata de hospitais, que atendem pessoas em busca da melhoria

de saúde, mas não das repartições públicas coletoras de impostos, pois “inexiste a necessidade de ficar com menos dinheiro”... Acontece que o cliente dos órgãos arrecadadores de impostos não é o público e sim o próprio governo, seja municipal, estadual ou federal. Em princípio, este deveria captar recursos dos cidadãos para a eles devolver sob forma de benfeitorias, pois são eles os verdadeiros clientes.

Finalmente, a organização é um ente abstrato que só existe enquanto seus participantes estiverem emocional ou fisicamente presentes. Essa afirmação contraria a crença das pessoas, que costumam ver na organização, especialmente na que trabalham ou participam, uma entidade concreta tendo personalidade e até objetivos. Para verificar se tal crença é falsa ou verdadeira, basta observar uma repartição pública ou empresa durante e após o horário de expediente. O movimento de pessoas entrando, saindo e executando diferentes atividades desaparece quando todos os participantes vão embora, ocasião em que prédios, salas, mesas e bancadas de trabalho ficam vazios. A partir desse momento, a microssociedade organização deixou de existir. A mesma observação pode ser feita quando uma firma vai à falência e só restam os edifícios abandonados e nem mesmo a marca dos produtos sobrevive.

2. Um tipo de organização deve ser destacado, o que engloba as chamadas empresas. O que significa essa palavra? Como grande parte das definições nas áreas sociais, qualquer tentativa de conceituá-la seria imprecisa e, por isso, passível de críticas. Entretanto, a característica de vender algo destaca-se das demais organizações, a qual poderia servir para caracterizá-la. Assim, pode-se dizer que:

EMPRESA é um tipo de organização cujos clientes trocam seu dinheiro pelos bens ou serviços que ela produz.

Por causa da existência dessas trocas com base monetária é que as empresas costumam ser denominadas “organizações econômicas”.

1.2.2 O administrador e a Administração

Como a organização é artificialmente criada (diferente da Família que é natural), é preciso que alguém a planeje, estruture e opere, coordenando o trabalho de seus membros para que resultados concretos sejam obtidos, isto é, que alguém as **administre**. Tal necessidade de gerenciamento teve início já nas incipientes organizações públicas criadas pelos monarcas locais do antigo Egito, China, Mesopotâmia, e até na América dos Incas, com o fim de a construir e manter operando canais nas margens cultiváveis dos grandes rios e, naturalmente, para arrecadar impostos dos lavradores na forma de grãos do excedente agrícola não consumido na alimentação. Para gerenciá-las foram, então, nomeados funcionários letreados, os antecedentes dos administradores atuais (Tragtenberg, p. 25-28).

Entretanto, foi em decorrência do gigantismo das novas fábricas, criadas na Revolução Industrial da segunda metade do Século 19 que surgiram os administradores como hoje são conhecidos, na forma de profissionais hábeis destinados a suprir as deficiências dos proprietários no planejamento, operação e controle da produção e, também, para intermediar

o capital com o trabalho. Até então, os administradores eram desnecessários, porque só existiam pequenas oficinas com o mestre rodeado por artesãos e seus ajudantes. Todavia, o crescimento das empresas particulares na segunda metade do Século 20 se estendeu para as forças armadas, universidades, repartições governamentais, igrejas e hospitais, de sorte que todas organizações passaram a necessitar de administradores profissionais (Drucker, 1981, p. 11-16). Afinal, quais são as funções dos administradores? Uma resposta simplificada poderia ser a seguinte:

ADMINISTRADORES são profissionais cujo sucesso depende de experiências e conhecimentos específicos de como planejar, implantar e controlar procedimentos para produção de bens e prestação de serviços, para isso **influenciando pessoas individualmente e em grupos**.

Os conhecimentos podem ser obtidos em cursos formais, porém as habilidades e as experiências somente são conseguidas pelas vivências da prática de lidar com pessoas e grupos de indivíduos. Por isso, possuidores dessas duas últimas características criaram grandes organizações e continuam a administrá-las com sucesso, embora nunca tivessem frequentado escolas de Administração e, muitas vezes, nem cursos básicos, como o colegial. No entanto, a complexidade cada vez maior dos negócios em uma economia globalizada mais e mais exige a formação acadêmica de **Administração**, à semelhança da Medicina e da Engenharia reconhecidas como tais após os “físicos” e “mestres construtores” do passado terem que aprender em escolas e registrar seus diplomas. Todavia, diferente da Medicina, cujos alunos já na faculdade frequentam hospitais sob a orientação de professores, que os ensinam a desempenhar o papel de médico, a grande maioria das escolas de Administração limita-se à ministrar teorias, sem vivenciar-las em fábricas e em empresas prestadoras de serviços.

Acontece que a Administração ainda não alcançou o *status* das profissões já tradicionais, embora ensinada em cursos de nível universitário subordinados às normas do Ministério da Educação e só podendo exercê-la em sua plenitude quem for registrado nos Conselhos Regionais de Administração do Ministério do Trabalho. Sua elevação do atual nível social somente será conseguida pela demonstração clara da proficiência do administrador em sua função de gerenciar organizações para que alcancem sucesso em seus negócios.

Como definir Administração? Uma forma simples (e por isso necessariamente incompleta), é dizer que:

ADMINISTRAÇÃO é a aplicação de técnicas com o fim de estabelecer metas e operacionalizar seu atingimento pelos participantes das organizações, a fim de que obtenham resultados que satisfaçam a suas próprias necessidades e às de seus clientes.

Caso isso não ocorra, a organização torna-se inviável, pois nem seus proprietários e participantes conseguirão nela alcançar seus objetivos. Ademais, fica implícito que seus executores precisam ser orientados naquilo que deles se espera e coordenados em seus esforços coletivos.

Outro aspecto diz respeito à aplicação de técnicas, pois a Administração **não é uma ciência** (embora alguns livros afirmem isso), porque não busca a explicação de fenômenos, como o faz a Física e a Biologia, mas somente obter resultados

concretos que satisfaçam clientes. Ademais, não figura em nenhuma classificação de ciências, como também ocorre com Advocacia, Medicina, Odontologia e outras profissões.

Entretanto, à semelhança da Engenharia, que também aplica técnicas com base em ciências como a Matemática e a Física, a Administração apoia-se na Antropologia, na Psicologia, na Economia, no Direito, na Política, na Matemática, inclusive em uma que mais de perto nos diz respeito, na Sociologia.

Diferente de práticas que se modificam à proporção que as tecnologias progridem, a Administração tem uma particularidade: suas técnicas mudam conforme a cultura da sociedade se altera. Por isso, muitos princípios de gerenciar grupos de pessoas aceitos em décadas passadas não podem mais ser utilizados nos dias de hoje, simplesmente porque as crenças, normas e valores dos indivíduos são outros. Como tais mudanças estão se acelerando, é de se prever que também a Administração do Século 21 será diferente da dos anteriores.

1.3 A ORGANIZAÇÃO E SUAS PARTES FORMAM O PRIMEIRO PILAR

Após terem sido conhecidas algumas particularidades da Administração, pode-se começar a erigir o primeiro pilar da ponte que é a Sociologia Aplicada à Administração, iniciando com o tema das partes das organizações.

1.3.1 A organização é constituída por partes interligadas

Você já deve conhecer o método da divisão de entes complexos em partes, a fim de tornar mais fácil sua compreensão. Assim, a molécula dos compostos químicos é dividida nos átomos de corpos simples e estes em **partículas** específicas, sejam elétrons, nêutrons, mésons ou prótons. Da mesma forma, o ser vivo é dividido em aparelhos (como o respiratório e digestivo), os quais são formados por órgãos, a exemplo dos pulmões e fígado. Estes são compostos por tecidos, entre os quais o epitelial e o muscular. Por sua vez, os tecidos são constituídos pela reunião de **células**, entre as quais citamos as nervosas, as epiteliais e as musculares. As células são a última divisão dos vegetais e dos animais, têm vida própria e são capazes de se multiplicarem.

De forma semelhante, as organizações também são entes complexos em razão de terem muitas partes. Para facilitar, resumimos como formadas por departamentos e estes por seções, as quais são compostas por **pessoas**, que denominamos por “participante”.

Na página seguinte, a Figura 1.2 mostra as partes das sucessivas divisões dos três exemplos descritos linhas atrás. O importante a ser destacado é que os entes do primeiro nível estão presentes em todos os situados acima, como as partículas nas moléculas e as células nos seres vivos. Da mesma forma, os participantes das organizações compõem todas as partes dos outros níveis, até atingir o último deles, o da sociedade.

Outro aspecto é da variabilidade, pois elétrons são diversos dos prótons e as células da pele das do fígado e do coração.

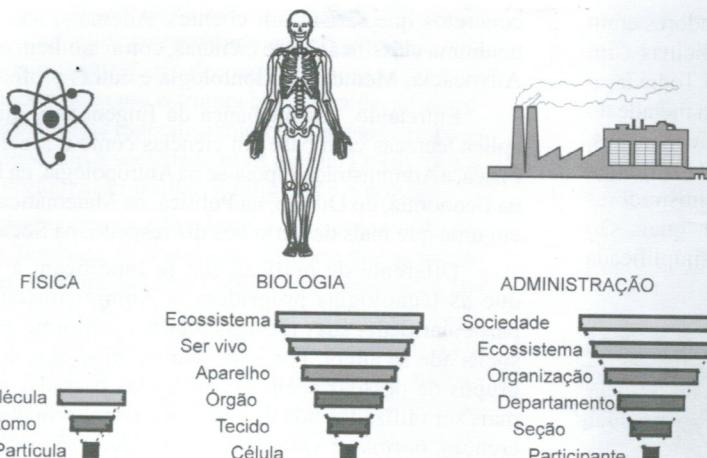


Figura 1.2 Sucessivas ordens (ou níveis) em que foram analisadas três entidades complexas, com o fim de facilitar sua compreensão.

As pessoas também divergem entre si, algumas voltadas para especializações, como informática ou magistério, enquanto outras preferem gerenciar atividades dos participantes de uma organização.

Em qualquer dos casos expostos, é a reunião das partes que formam conjuntos. No caso das organizações situadas no quarto nível da Figura 1.2, o primeiro deles, o básico, é o dos **participantes**, sejam proprietários, empregados ou mesmo funcionários públicos. Acontece que todos são pessoas e, por isso, seus comportamentos individuais devem ser estudados pela Psicologia Aplicada à Administração.

Todavia, ninguém está sozinho no mundo, de sorte que sempre formam-se **grupos**, sejam **informais**, como os de um almoço comemorativo, sejam **formais**, a exemplo dos das **seções** operacionais de qualquer empresas. Estas unidades costumam ser reunidas em **departamentos** que, em seu conjunto, irão compor a **organização**. Portanto, para criar o primeiro pilar de nossa ponte, o da Administração, é preciso partir dos conjuntos que constituem as organizações, iniciando com as partes do segundo nível, o das seções (pois o primeiro é o das pessoas). Ocorre que os grupos são estudados pela Sociologia, razão pela qual interessa examinar suas peculiaridades para entender como administrá-los. É o que será feito a seguir.

1.3.2 As partes que compõem uma organização

O modelo escolhido foi o de Mintzberg em razão de não ter uma base teórica e sim a das pesquisas por ele realizadas em organizações existentes.

Os resultados obtidos nas empresas de grande porte estão diagramados na Figura 1.3.

Nela pode-se observar **cinco partes** distintas, cada qual composta por grupos formais com função específica, a seguir resumidos.

1. Núcleo operacional. Engloba os grupos que executam as tarefas destinadas a concretizar as finalidades da empresa, que é as de satisfazer necessidades de clientes. Estes, se pessoas, precisam de alimentos, abrigo, transporte e muitas outras exigências da vida cotidiana. Se organizações, elas necessitam de insumos para transformá-los em uma série de operações, tendo a finalidade de, também, servir pessoas.

Por exemplo, as fazendas compram implementos agrícolas e adubos para plantarem frutas e legumes a fim de os fornecerem para empresas que os preparam e os acondicionam. Após, transportadoras remetem a supermercados, onde são comercializados por pessoas para se alimentarem.

O grupo formal que tem contato com **clientes externos** é o de Vendas, seguido pelo da Produção, que determina a Compras os insumos necessários para atender seu **cliente interno**, isto é, Vendas. Em seguida, vem o Pessoal incumbido da folha de pagamento, recrutamento, etc. finalizando com a Contabilidade, destinada a coordenar o fluxo de dinheiro, em espécie ou virtual, para toda a organização.

2. Cúpula estratégica. Grupo dos dirigentes responsáveis pela eficácia da organização, no sentido de atender clien-

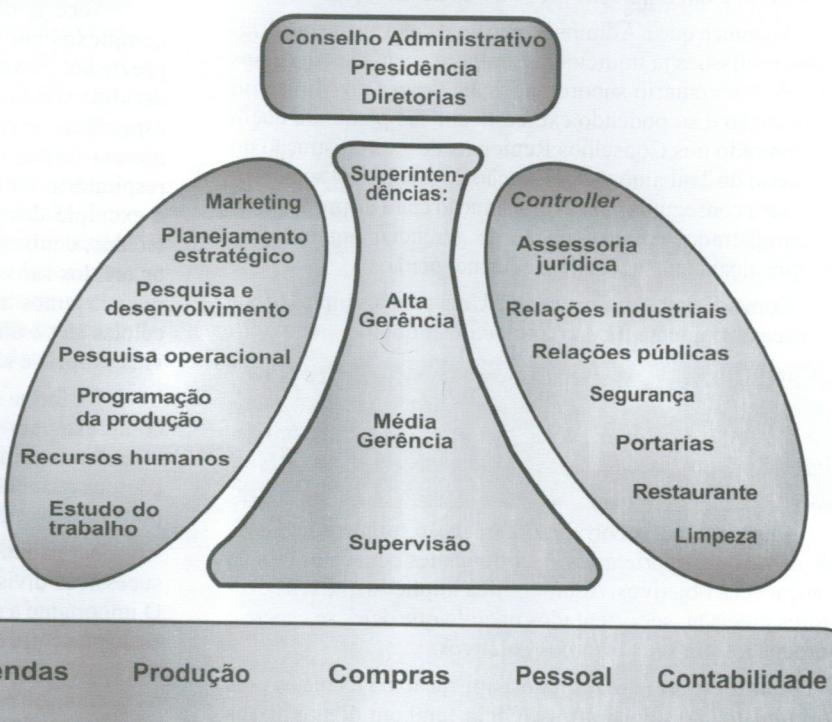


Figura 1.3 Agrupamentos formais das cinco partes de uma grande organização.

tes, compensando os riscos dos negócios com lucros que atendam proprietários e participantes.

3. Linha intermediária. Os administradores da cúpula estratégica são incapazes de coordenar o trabalho dos executores do núcleo operacional em razão do grande número de atividades. Por isso, nomeiam indivíduos em vários níveis, incumbidos de resolver as dificuldades criadas pela complexidade da organização.

4. Tecnoestrutura. Suas principais atividades estão no planejamento e na padronização dos produtos e dos serviços, incluindo o controle de qualidade e treinamento de participantes.

5. Assessorias de apoio. Além da estrutura de grupos destinados a concretizar suas finalidades, as organizações precisam de serviços e de materiais que não têm relação direta com serviços e produtos. Muitos deles são terceirizados, a exemplo de limpeza, segurança, restaurante, etc. (Mintzberg, p. 17 a 27).

Neste ponto você dirá: as empresas que conheço são muito mais simples, sem ter essa complexidade do modelo de Mintzberg. Certo, como a micro empresa de um "dogueiro" que comercializa cachorro quente, na qual vende, compra pão e salsicha, além de movimentar o dinheiro que recebe, mas sempre pensando como ampliar esse pequeno negócio.

Isso pode ocorrer, como o de Senor Abravanel, que iniciou a vida como camelô. Com o tempo, conseguiu fazer sua micro empresa crescer e, após adotar o nome artístico de Silvio Santos, ser dono de uma das maiores empresas de televisão do país. Naturalmente, este segue o modelo de Mintzberg, depois de passar por fases intermediárias cada vez mais complexas.

Dessa maneira, ficam explicitados os principais constituintes do pilar levantado do **lado da Administração**, faltando o do lado da Sociologia, que será concretizado no próximo capítulo.

TÓPICOS PARA EXPOSIÇÕES

1.1.1 Sociologia Geral

a) Definir Sociologia; b) explicar o que é ciência, dando exemplos; c) exemplificar assuntos tratados pela Sociologia.

1.1.2 Sociologia Aplicada

a) Mostrar as deficiências nas abordagens de assuntos organizacionais pelos cientistas e pelos administradores, dando exemplos; b) explicar qual é o objeto do ramo da Sociologia Geral chamada Sociologia Aplicada, dando exemplos.

1.1.3 Uma ponte entre a Sociologia e a Administração

a) Explicar que os sociólogos podem fornecer conhecimentos da ciência Sociologia para os administradores os aplicar nas organizações; b) pode-se considerar a Sociologia e a Administração como os dois pilares de uma ponte que une a ciência com a prática; c) essa ponte será a disciplina Sociologia Aplicada à Administração.

1.2.1 As organizações e as empresas

a) Explicar com exemplos que as necessidades primordiais da espécie humana levou as hordas primitivas a criar a divisão do trabalho, a especialização das tarefas e a coordenação dos esforços; b) mostrar que tais fatos sociais provocaram o surgimento de organizações; c) apoiado no conceito de organização

e dando exemplos, explicar que ela será viável somente se suprir necessidades de clientes; d) desmistificar a crença de que a organização é um ente concreto.

1.2.2 O administrador e a Administração

a) Explicar que o aumento do porte das organizações fez surgir o especialista denominado administrador; b) mostrar que as técnicas para conseguir resultados foram sistematizadas em uma prática denominada Administração; c) com base no conceito de Administração, explicar que se trata de uma prática e não de uma ciência.

1.3.1 A organização é constituída por partes interligadas

Com base nas Figura 1.2, explicar: a) pelo fato de as organizações serem entes complexos em razão de serem constituídos por grande número de partes, convém seguir o procedimento de estudá-las fazendo sua análise; b) pela aplicação da metodologia sistemática, a organização pode ser analisada em sucessivos níveis (também chamados "ordens"); c) o resultado eficiente do grupo formal depende da eficiência no desempenho das tarefas de seus participantes, ou seja, do nível que lhe é inferior.

1.3.2 As partes que compõem uma organização

Ainda com base no exemplo da Figura 1.3, explicar: a) o modelo proposto por Mintzberg teve por base suas pesquisa com empresas; b) as partes do modelo são formadas por grupos formais de participantes; c) expor os cinco conjuntos formados por seções, departamentos, etc..

QUESTÕES DE APLICAÇÃO

1. Informe, **justificando** suas respostas, qual das três afirmações seguintes está mais correta e por que as outras duas são discutíveis: a) "a Sociologia é uma das ciências sociais cujo objeto é explicar os comportamentos individuais da pessoa humana"; b) "a Sociologia tem várias ramificações, sendo uma delas a teoria que abrange a ciência chamada Sociologia Aplicada à Administração"; c) "a Sociologia tem uma ramificação cujo objeto é de propor medidas para que sejam feitas mudanças ou ajustamentos na sociedade".

2. a) Supondo que você pretenda **fundar uma empresa**, por exemplo uma escola, para torná-la viável, especifique de maneira concreta: 1. a **necessidade de pessoas** que pretende satisfazer (razão pela qual sua organização será criada); 2. Características do **cliente externo** como segmento da sociedade, cujas necessidades pretende suprir; 3. **meta** em termos concretos de lucro bruto em porcentagem sobre o capital investido que sua empresa deve atingir no primeiro ano de funcionamento. b) Explique por que você poderá contratar para cargos de gerência de sua empresa administradores profissionais eficientes sem que, necessariamente, possuam diploma de Administração. Justifique as respostas.

3. Aplique o esquema da Figura 1.2 para a escola que frequenta (ou empresa em que trabalha) e exponha: a) quem são os participantes no primeiro nível (funcionários ou empregados); b) o nome pelo qual a organização designa os dois níveis acima (2º e 3º) que foram departamentalizados; c) caso o nível de primeira ordem for o dos participantes e

considerados como formando um subsistema, qual deverá ser a designação do sistema. Justifique as respostas.

4. Aplique o modelo da Figura 1.3 para a escola que frequenta (ou empresa que trabalha), identificando de forma concreta: a) o cliente **externo** do núcleo operacional; b) a razão de a eficiência no desempenho das atividades dos participantes desse 1º nível determinar a do nível de toda a organização. Justifique as respostas.

DISCUSSÃO EM GRUPOS

O caso dos vaqueiros operários (1ª parte)

Tendo por base o caso verídico dos vaqueiros nordestinos empregados na mina de magnesita exposto na introdução páginas atrás, cada grupo deve discutir a situação em face dos itens e subitens deste Capítulo e responder à pergunta seguinte que lhe for designada, **justificando as respostas**.

1. a) Quais aspectos da sociedade nordestina de pastoreio seriam estudados por um sociólogo que fosse enviado pela empresa sulista para as minas de magnesita?; b) pelo exposto, apesar de experientes, quais conhecimentos teóricos e suas aplicações práticas faltavam aos administradores sulistas?; c) o inverso poderia ocorrer, isto é, uma empresa do nordeste que enviasse seus administradores para explorar algum negócio em região de pastoreio no Rio Grande do Sul?

2. a) Qual era o cliente externo das instalações industriais implantadas nessa região do nordeste? b) quais eram as necessidades desse cliente, cuja satisfação constituía a razão de ser da exploração das minas de magnesita às margens do rio São Francisco? c) enumere as necessidades mais importantes que seus participantes sertanejos esperavam ser satisfeitas pelo empregador; d) essa entidade criada no sertão poderia ser considerada como sendo uma organização?
3. a) Os gerentes sulistas eram generalistas ou especialistas como o geólogo, embora em outra área profissional? b) por que os conhecimentos práticos de Administração não são suficientes para o administrador profissional gerir empresas sem ter problemas?; c) um recém-formado em Administração vindo do Sul e com bons conhecimentos de Sociologia Aplicada à Administração poderia gerir com eficiência os trabalhadores dessa mina de magnesita? d) qual a antiga e qual a nova especialização dos vaqueiros admitidos.
4. Se as instalações criadas no sertão tinham apenas duas unidades administrativas, ou seja, a Seção das Minas e a Seção dos Fornos para a primeira queima do minério, identifique: a) os subsistemas supostos no 2º nível; b) o sistema composto pelos subsistemas e situado na 3ª ordem; c) os “sub subsistemas” no 1º nível; d) a ordem e as organizações que compunham o ecossistema.
5. a) Qual era o cliente externo da unidade administrativa das Minas? b) como ficaria o modelo de Mintzberg aplicado às reduzidas unidades das minas e fornos dessa organização nordestina?