



GESTÃO E NEGÓCIOS

**Cultura
Organizacional**



CARLOS EDUARDO DAMIAN LEITE

CULTURA ORGANIZACIONAL

1ª Edição

Taubaté
Universidade de Taubaté
2014

Copyright©2014.Universidade de Taubaté.

Todos os direitos dessa edição reservados à Universidade de Taubaté. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização desta Universidade.

Administração Superior

Reitor
Vice-reitor
Pró-reitor de Administração
Pró-reitor de Economia e Finanças
Pró-reitora Estudantil
Pró-reitor de Extensão e Relações Comunitárias
Pró-reitora de Graduação
Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação
Coordenação Geral EaD
Coordenação Acadêmica
Coordenação Pedagógica
Coordenação Tecnológica
Coordenação de Mídias Impressas e Digitais
Coord. de Área: Ciências da Nat. e Matemática
Coord. de Área: Ciências Humanas
Coord. de Área: Linguagens e Códigos
Coord. de Curso de Pedagogia
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Gestão e Negócios
Coord. de Cursos de Tecnol. Área de Recursos Naturais
Revisão ortográfica-textual
Projeto Gráfico e Diagramação
Autor

Prof.Dr. José Rui Camargo
Prof.Dr. Marcos Roberto Furlan
Prof.Dr.Francisco José Grandinetti
Prof.Dr.Luciano Ricardo Marcondes da Silva
Profa.Dra.Nara Lúcia Perondi Fortes
Prof.Dr. José Felício GoussainMurade
Profa.Dra.Ana Júlia Urias dos Santos Araújo
Prof.Dr.Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Profa.Dra.Patricia Ortiz Monteiro
Profa.Ma.Rosana Giovanni Pires
Profa.Dra.Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Susana Aparecida da Veiga
Profa.Ma.Isabel Rosângela dos Santos Ferreira
Profa. Ma. Maria Cristina Prado Vasques
Profa. Ma. Fabrina Moreira Silva
Profa. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti
Profa. Dra. Ana Maria dos Reis Taino
Profa. Ma. Márcia Regina de Oliveira
Profa. Dra. Lídia Maria Ruv Carelli Barreto
Prof. Me. João de Oliveira
Me.Benedito Fulvio Manfredini
Carlos Eduardo Damian Leite

Unitau-Reitoria

Rua Quatro de Março,432-Centro
Taubaté – São Paulo CEP:12.020-270
Central de Atendimento:0800557255
Avenida Marechal Deodoro, 605–Jardim Santa Clara
Taubaté–São Paulo CEP:12.080-000
Telefones: Coordenação Geral: (12)3621-1530
Secretaria: (12)3625-4280

Polo Taubaté

Av. Castro Alves, 392 – Itaguá – CEP: 11680-000
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br

Polo Ubatuba

Horário de atendimento: 13h às 17h / 18h às 22h
Av Alfredo Ignácio Nogueira Penido, 678
Parque Residencial Jardim Aquarius
Tel.: 0800 883 0697
e-mail: nead@unitau.br
Horário de atendimento: 8h às 22h

Ficha catalográfica elaborada pelo SIBi
Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

L533c Leite, Carlos Eduardo Damian
Cultura organizacional / Carlos Eduardo Damian Leite. Taubaté: UNITAU, 2010.
54p. : il.

ISBN: 978-85-62326-36-3
Bibliografia

1. Cultura organizacional. 2. Evolução organizacional. 3. Sistemas de produção. 4.
Relações interpessoais. 5. Comunicação interna. I. Universidade de
Taubaté. II. Título.

PALAVRA DO REITOR

Toda forma de estudo, para que possa dar certo, carece de relações saudáveis, tanto de ordem afetiva quanto produtiva. Também, de estímulos e valorização. Por essa razão, devemos tirar o máximo proveito das práticas educativas, visto se apresentarem como máxima referência frente às mais diversificadas atividades humanas. Afinal, a obtenção de conhecimentos é o nosso diferencial de conquista frente a universo tão competitivo.

Pensando nisso, idealizamos o presente livro-texto, que aborda conteúdo significativo e coerente à sua formação acadêmica e ao seu desenvolvimento social. Cuidadosamente redigido e ilustrado, sob a supervisão de doutores e mestres, o resultado aqui apresentado visa, essencialmente, a orientações de ordem prático-formativa.

Cientes de que pretendemos construir conhecimentos que se intercalem na tríade Graduação, Pesquisa e Extensão, sempre de forma responsável, porque planejados com seriedade e pautados no respeito, temos a certeza de que o presente estudo lhe será de grande valia.

Portanto, desejamos a você, aluno, proveitosa leitura.

Bons estudos!

Prof. Dr. José Rui Camargo
Reitor

Apresentação

Bem-vindo(a). Este é o livro-texto do módulo “Cultura Organizacional”. O assunto deste material se faz importante diante da realidade das organizações e da preocupação com a manutenção da cultura organizacional, para que se busque a produção eficaz e responsável, assim como o desenvolvimento do relacionamento interpessoal com a presença de um respeito recíproco entre as hierarquias.

Os conceitos desenvolvidos neste material, além dos que discorrem a respeito das organizações e dos métodos nelas empregados para as atividades cotidianas, retratam, de forma, simplificada os propósitos do *marketing* com a produção e o consumo, assim como os elementos que impulsionam a compra de um produto e a fidelização a ele, a partir de uma determinada marca.

Com foco nos sistemas de produção, também serão analisadas correntes teóricas, pertencentes à administração científica, com destaque ao Fordismo, ao Taylorismo e ao Toyotismo. Este último será analisado do ponto de vista da meritocracia, na qual a organização atribui uma determinada recompensa de acordo com o mérito do indivíduo nela inserido, trabalhando a cultura do merecimento de seus funcionários.

Por fim, será exposto como o poder conduz as decisões realizadas em âmbito organizacional, analisando-se as variáveis de Likert para a compreensão do processo. A utilização dos meios de comunicação interna para amenizar as crises nas empresas será considerada sempre com o foco voltado para a cultura organizacional e para o modo como ela pode considerar as relações interpessoais enquanto objetivo principal.

Espero que você, caro(a) aluno(a) aprove os conteúdos abordados e que este material o ajude em sua formação acadêmica. O tema é relevante e os exemplos, as indicações de livros, filmes e *sites* são atuais. De certo modo, o tema pode ser aplicado na teoria e na prática de sua atividade profissional, de maneira única e pessoal.

Sobre o autor

CARLOS EDUARDO DAMIAN LEITE: bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas – pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP *campus* Bauru/SP); extensão em Tipologia do Discurso, pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); especialista em Assessoria, Gestão da Comunicação e *Marketing*, pela Universidade de Taubaté (UNITAU); mestre em Linguagem e Educação, pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). Docente do ensino superior nas Faculdades Integradas Teresa D’Ávila (FATEA, em Lorena/SP), na Universidade de Taubaté (UNITAU *campi* Taubaté e Ubatuba/SP), na UniRadial – Estácio (São Paulo/SP *campi* Marajoara e Mooca) e no Serviço Nacional de Apoio ao Comércio (SENAC *campus* Santo Amaro). Atualmente, vinculado ao Núcleo de Educação a Distância da Universidade de Taubaté (NEAD – UNITAU).

Caros(as) alunos(as),

O Programa de Educação a Distância (EAD) da Universidade de Taubaté apresenta-se como espaço acadêmico de encontros virtuais e presenciais direcionados aos mais diversos saberes. Além de avançada tecnologia de informação e comunicação, conta com profissionais capacitados e se apoia em base sólida, que advém da grande experiência adquirida no campo acadêmico, tanto na graduação como na pós-graduação, ao longo de mais de 35 anos de História e Tradição.

Nossa proposta se pauta na fusão do ensino a distância e do contato humano-presencial. Para tanto, apresenta-se em três momentos de formação: presenciais, livros-texto e Web interativa. Conduzem esta proposta professores/orientadores qualificados em educação a distância, apoiados por livros-texto produzidos por uma equipe de profissionais preparada especificamente para este fim, e por conteúdo presente em salas virtuais.

A estrutura interna dos livros-texto é formada por unidades que desenvolvem os temas e subtemas definidos nas ementas disciplinares aprovadas para os diversos cursos. Como subsídio ao aluno, durante todo o processo ensino-aprendizagem, além de textos e atividades aplicadas, cada livro-texto apresenta sínteses das unidades, dicas de leituras e indicação de filmes, programas televisivos e sites, todos complementares ao conteúdo estudado.

Os momentos virtuais ocorrem sob a orientação de professores específicos da Web. Para a resolução dos exercícios, como para as comunicações diversas, os alunos dispõem de *blog*, *fórum*, *diários* e outras ferramentas tecnológicas. Em curso, poderão ser criados ainda outros recursos que facilitem a comunicação e a aprendizagem.

Esperamos, caros alunos, que o presente material e outros recursos colocados à sua disposição possam conduzi-los a novos conhecimentos, porque vocês são os principais atores desta formação.

Para todos, os nossos desejos de sucesso!

Equipe EAD-UNITAU

Sumário

Palavra do Reitor	v
Apresentação	vi
Caros(as) alunos(as)	x
Ementa	1
Objetivos.....	3
Introdução.....	4
Unidade 1. Considerações sobre a evolução organizacional.....	6
1.1 Breve Análise dos Aspectos Socioculturais Humanos	7
1.2 A Sociedade Humana Enquanto Organização.....	9
1.3 Panorama Histórico das Relações de Trabalho	11
1.4 Síntese da Unidade	15
1.5 Atividades.....	16
1.6 Para Saber Mais	16
Unidade 2. Sistemas de produção nas organizações.....	18
2.1 O Processo de Produção na Sociedade Capitalista.....	19
2.2 Fordismo e Taylorismo: características e procedimentos.....	21
2.3 O Pós-Fordismo e a Cultura Organizacional Contemporânea.....	23
2.4 Síntese da Unidade	25
2.5 Atividades.....	26
2.6 Para saber mais	27
Unidade 3. As relações interpessoais no contexto organizacional	28
3.1 O Poder nas Organizações	29
3.2 Organizações conservadoras e inovadoras	31
3.3 Análise do clima organizacional e suas variáveis	33
3.4 Síntese da Unidade	37
3.5 Atividades.....	38
3.6 Para saber mais	38
Unidade 4. Comunicação interna e cultura organizacional	40
4.1 Contextualização Cultural das Organizações	41
4.2 Características e Mídias da Comunicação Interna.....	42

4.3 Considerações sobre a Crise Organizacional.....	45
4.4 A Comunicação Interna nos Momentos de Crise	47
4.5 Síntese da Unidade	49
4.6 Atividades.....	50
4.7 Para saber mais	50
Referências	52

Cultura Organizacional



ORGANIZE-SE!!!
Você deverá usar de 3 a 4 horas para realizar cada Unidade.

EMENTA

Conceito de cultura e clima organizacional. Elementos formais e informais. Instrumentos de diagnóstico. Gerenciamento. Conceito de poder nas organizações e sua relação com a cultura. Técnicas para análise do clima organizacional. Implicações da cultura, clima e poder nas organizações sobre a gestão de recursos humanos. Organizações conservadoras e inovadoras. Variáveis organizacionais de Likert. Conceito de reciprocidade.

Objetivo Geral



Objetivos

Conhecer a cultura, entendendo-a como um forte agente de expressão e comunicação social, como um vetor relevante de desenvolvimento individual e coletivo, além de um instrumento de respeito às diversidades, que pode se tornar um importante fator econômico de desenvolvimento social.

Objetivos Específicos

- Desenvolver com os alunos uma visão crítica do poder da cultura de uma organização nos dias de hoje, como forma de preparação para os desafios de mudanças empresariais constantes em um mundo globalizado;
- Criar uma compreensão de que a cultura sustenta o objetivo de qualidade para o cliente e estimula o compromisso de todos os membros da organização com esse fim;
- Aprofundar o conhecimento sobre o revigoramento da cultura organizacional por meio de um processo integrado, sistemático e contínuo, que, além do conhecimento da situação que se pretende mudar, requer a formulação de modelos referenciais, conceitualmente constantes e empresarialmente factíveis.

Introdução

O livro-texto “Cultura Organizacional” discutirá as realizações organizacionais, no que diz respeito à produção e ao consumo, às técnicas de *marketing* pertinentes à fidelização do consumidor, além dos sistemas de produção e das relações interpessoais, considerando-se a comunicação interna em momentos de crise e o poder na tomada de decisões, ao longo de quatro unidades.

A Unidade 1, “**Considerações Sobre a Evolução Organizacional**”, está dividida em três subtítulos: “Breve Análise dos Aspectos Socioculturais Humanos”, “A Sociedade Humana Enquanto Organização” e “Panorama Histórico das Relações de Trabalho”.

A Unidade 2, “**Sistemas de Produção nas Organizações**”, está dividida também em três subtítulos: “O Processo de Produção na Sociedade Capitalista”, “Fordismo e Taylorismo: características e procedimentos” e “O Pós-Fordismo e a Cultura Organizacional Contemporânea”.

A Unidade 3, “**As Relações Interpessoais no Contexto Organizacional**”, está dividida em três subtítulos: “O Poder nas Organizações”, “Organizações Conservadoras e Inovadoras” e “Análise do Clima Organizacional e suas Variáveis”.

A Unidade 4, “**Comunicação Interna e Cultura Organizacional**”, está dividida em quatro subtítulos: “Contextualização Cultural das Organizações”, “Características e Mídias da Comunicação Interna”, “Considerações sobre a Crise Organizacional” e “A Comunicação Interna nos Momentos de Crise”.

Unidade 1

Considerações sobre a evolução organizacional

A Unidade 1, em concordância com as propostas deste livro-texto, apresentará questões relevantes à compreensão da sociedade humana enquanto organização, pautada em questões socioculturais comuns, que conduziram toda a humanidade a um mesmo ideal de desenvolvimento. No início, será abordada a convivência social como premissa para a sobrevivência humana, assim como o elemento fundamental para a propagação da linguagem e dos saberes que o ser humano adquire, a partir da interpretação e representação do mundo por meio dos símbolos.

Também foi considerada a análise das regras específicas para nortear a convivência humana, dentro da importância que havia em se respeitar o outro para garantir a sobrevivência do grupo. Do ponto de vista sistêmico, a sociedade será analisada enquanto organização, a partir do princípio de que ela se comporta como um organismo vivo e na qual todo indivíduo tem sua função, como uma célula em órgãos de um corpo.

Por fim, serão discutidas, em um breve histórico, as relações trabalhistas, desde a sociedade tribal primitiva até as civilizações, passando pela Idade Média e chegando aos extremos da revolução industrial e aos princípios do socialismo. Como complemento, serão oferecidas sugestões de filmes, livros e *sites* para pesquisa, a fim de contribuir para o seu desenvolvimento, com conteúdos que precisem de uma elucidação condizente com o que não for abordado de modo mais detalhado.

Bons estudos.

1.1 Breve Análise dos Aspectos Socioculturais Humanos

O homem é um animal social. Você, caro(a) aluno(a), deve ter ouvido algo semelhante a respeito do ser humano e sobre sua necessidade de coordenar a comunidade em que vive, em prol da convivência com outros de sua espécie, junto a outros animais e objetos que julgar necessários para o cumprimento deste objetivo: “com-viver”.

A necessidade de se agrupar também é observada em outros seres vivos, mas o homem, contudo, diferencia-se no que diz respeito às regras que estabelece para que possa viver em harmonia com outrem, preservando a integridade de sua família e de seus bens, garantindo o mesmo direito a todos.

No período primitivo, os grupos de homens eram pequenos, tentando garantir objetivos relacionados diretamente à sobrevivência de seus membros, como a caça, a extração de frutos e raízes e a disputa por território. Não se articulavam muito com outros, podendo disputar comida, lugares ou mesmo água.

O descobrimento e o aperfeiçoamento de ferramentas possibilitaram aos homens um contato mais complexo e expressivo com a realização das atividades que condiziam ao bem do grupo. Dessa forma os grupos se fortaleceram, enquanto que agrupamentos menores, por não terem tais conhecimentos, acabaram extinguindo-se.

À medida que os grupos de seres humanos com mais habilidades aumentavam, eram descobertas novas possibilidades para a sua sobrevivência, a partir da modificação da natureza. Se antes eram nômades, peregrinando em busca de mais plantas e animais para caçar, agora podiam estabelecer funções para cada membro do grupo, garantindo a semeadura e colheita dos campos, a criação de animais e, inclusive, as tecnologias que garantiam a eficácia das funções individuais, como as noções matemáticas da quantidade e do cálculo.

Assim, o homem iniciou seu desenvolvimento social definitivo, garantindo que em um mesmo local pudessem conviver em harmonia diversos de sua espécie, alimentados e protegidos das ameaças encontradas na natureza não modificada.

Com as necessidades primordiais satisfeitas na vida nômade e com as tecnologias que garantiam a sobrevivência em grupo e maior estabilidade nos locais onde se instalava, o ser humano encontra na vida em comunidade outras questões a serem mantidas.

Dentre as novas técnicas para a realização de suas atividades, assim como a elaboração e manutenção de regras que pudessem garantir os mesmos benefícios a todos os indivíduos, desde as necessidades básicas ao respeito mútuo, surge a preocupação humana com a **ética**, a fim de que as atitudes presentes na relação entre os membros de um mesmo grupo pudessem ser orientadas.

Do grego *ethos*, **ética** refere-se ao comportamento considerado ideal para o convívio humano em sociedade, podendo ser definida de acordo com os interesses da comunidade em questão, assim como seus aspectos culturais.

A ética adquire relevância na Era Clássica (entre os anos de 480 e 360 a.C.), especificamente na sociedade grega, na qual se destacava a contemplação do mundo por meio do pensamento filosófico. Diante disso, o homem questionava seu papel em relação à natureza, à sociedade e a si mesmo, no que diz respeito ao próprio crescimento.

Chega-se, portanto, ao pensamento comum de que o ser humano pode colher os benefícios do convívio em sociedade; deve-se ter preocupação com o que pode ser oferecido do âmbito individual para o coletivo, assim como com a preservação do próprio ambiente.

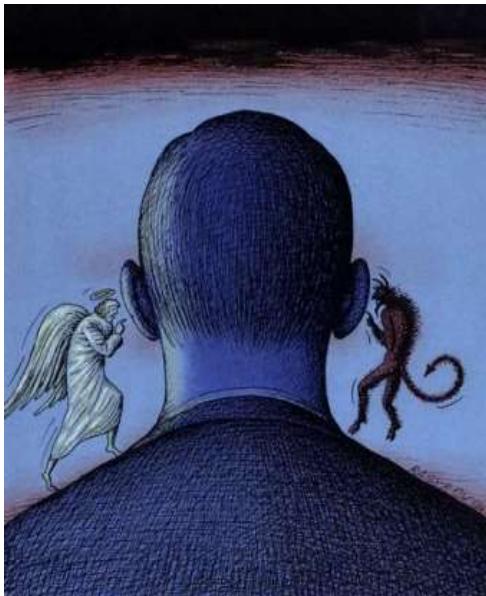


Figura 1.1 – Ambiguidades

Fonte: <http://nnegocios.wordpress.com/2009/09/28/>

Acesso em 15 jan. 2010.

Os elementos que surgem do questionamento das atitudes humanas, enquanto éticas ou não, norteariam o ser humano ao longo de seu desenvolvimento histórico: em aspectos políticos – relacionados ao modo como os governantes das tribos, reinos ou estados julgariam e comandariam seus súditos ou eleitores; econômicos – quais necessidades seriam satisfeitas em primeiro e segundo planos em relação aos benefícios da sociedade como um todo, e qual seria o nível de produção para que

tais necessidades se concretizassem; e culturais – no que diz respeito às crenças, hábitos e valores comumente aceitos como prática da comunidade em questão.

Focando-se no aspecto econômico, pode-se considerar que o convívio social pauta tanto o nível de produção necessário para a satisfação de necessidades de um grupo, como também para as relações trabalhistas. A partir do próximo subitem, você, caro(a) aluno(a), terá a oportunidade de analisar o modo como a sociedade se dispõe enquanto organização, principalmente no que diz respeito ao conceito sistêmico. Posteriormente, será focada a questão trabalhista, para que seja estudado o modo como o pensamento social se modificou relativamente às relações de trabalho, assim como às funções que os indivíduos ocupavam neste processo.

1.2 A Sociedade Humana Enquanto Organização

No subitem anterior, foram analisados os aspectos socioculturais relevantes à convivência

A ética muitas vezes é analisada do ponto de vista do que é correto ou não, sendo que suas premissas vão além desta ambiguidade, correlacionando aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais.

social, considerando o desenvolvimento histórico do homem diante da necessidade de elaborar e manter uma comunidade, de acordo com objetivos específicos, desde a sobrevivência ao relacionamento ético.

No que diz respeito à questão trabalhista, serão levantados os modos pelos quais os indivíduos participaram e participam do processo de produção comunitária, sendo que primeiramente, neste subtítulo, será focada a sociedade enquanto organização do ponto de vista sistêmico.

Sistema, de acordo com o conceito de **Ludwig von Bertalanffy**, é o modo pelo qual se organiza um organismo vivo, tendo várias partes menores, os órgãos,

Ludwig von Bertalanffy foi o biólogo criador da “Teoria dos Sistemas”, a partir da observação de organismos vivos e as funções exercidas por eles.

responsáveis pelo funcionamento e manutenção desse organismo, sendo necessário que cada parte cumpra sua função da devida maneira, visando ao seu bem comum. Caso algum órgão, ou o conjunto deles, não cumpra seu papel, o organismo tende a sofrer as

consequências, desde uma pequena disfunção a graves problemas, como doenças ou falência múltipla dos órgãos.

Adaptando-se tal visão para a organização social, tem-se a concepção sistêmica de sociedade, segundo a qual esta funcionaria tal qual um organismo vivo; os indivíduos seriam comparados a células, cada qual responsável por uma determinada função dentro

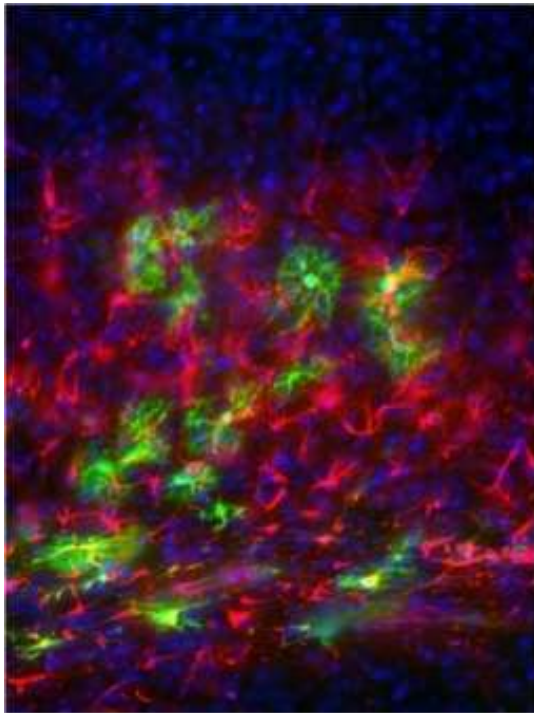


Figura 1.2 - Células neurais

Fonte: <http://petrosky.wordpress.com>

/2008/03/19/ciencia-em-arte/

Acesso em 17 jan. 2010.

de seus respectivos órgãos, tendo estes importâncias determinadas pela sociedade, como um só corpo.

Assim, temos indivíduos responsáveis pelo setor da alimentação, outros pela saúde, outros ainda pela educação, mantendo o organismo social ativo a partir do desenvolvimento pleno de cada ser humano. Contudo, como em um corpo, se algumas funções celulares (equivalentes a cada pessoa) não são cumpridas de modo a garantir o funcionamento da comunidade, os órgãos também acabam tendo falhas e prejudicam, por sua vez, o bom andamento das questões referentes à

sociedade.

A concepção sistêmica da sociedade auxilia na compreensão de como fenômenos socioculturais ocorrem, tendo como início a representação simbólica do ambiente e a adaptação destes **símbolos** na linguagem.

Assim como qualquer substância que adentra um organismo vivo é modificada por outras substâncias e células, o que é apreendido pelo organismo social, formado por indivíduos com tal capacidade de representação por meio dos símbolos, também é constantemente transformado, ganhando nova importância ou

Símbolos são resultado do modo pelo qual o homem considera e interpreta objetos, seres e fenômenos, diante de novos significados que propõe a seu mundo.

mesmo função. No entanto, a sociedade procurou, de certo modo, não restringir os conteúdos que podem ser desenvolvidos em diversas categorias, assumindo um caráter **sistêmico aberto**.

Sistema aberto é a capacidade de um sistema, seja ele físico, social ou cultural, em reutilizar o que nele for gerado para a criação de novos valores, ideias e realizações.

Diante de tais premissas você, caro(a) aluno(a), pode compreender melhor o assunto a ser abordado no subtítulo a seguir: será analisada a relação trabalhista, e o modo como os indivíduos, ao longo da História, assumiram diversas posições sociais, de acordo com as funções desempenhadas.

1.3 Panorama Histórico das Relações de Trabalho

No subitem anterior foram consideradas as questões que envolvem a sociedade enquanto uma organização sistêmica, e o modo como esta se comporta tal qual um organismo, possuindo indivíduos que atuam como células, dentro de órgãos sociais que se comportam tais como os órgãos do corpo humano, cada qual com sua função específica, para que o todo tenha os benefícios do trabalho realizado de modo disciplinado.

Da mesma forma, os malefícios serão recebidos pela sociedade: se um órgão completo ou mais deles não cumprirem suas funções, isso causa malefícios à sociedade. A questão de a sociedade ser considerada um sistema aberto também foi analisada, a partir da criação e recriação de elementos pertencentes à cultura humana a partir da entrada de tais elementos, possibilitando que conteúdos sejam revistos e renovados constantemente.

De acordo com as mudanças constantes, propostas pela visão da sociedade enquanto sistema aberto às interpretações diversas do mundo (voltando o foco para as relações de trabalho), pode-se considerar que essas interpretações também tiveram mudanças constantes, de acordo com as realizações políticas, econômicas e sociais.

Em um panorama histórico, será apresentado neste subitem o modo como os homens mantinham os elos no que se refere ao trabalho em si, assim como as atividades que estiveram relacionadas com o trabalho, tais como posicionamento social, poderio financeiro e crescimento profissional.

Como dito anteriormente, à medida que na Pré-História o homem descobria a utilidade das ferramentas para as atividades cotidianas, os grupos deixaram de ser nômades e começaram a desempenhar as funções essenciais para que alimentação, saúde, moradia, vestuário e proteção fossem garantidos dentro daquela comunidade e deixassem de ser uma preocupação para todos os membros.

A produção nessa época seria o que se denomina de subsistência, isto quer dizer que era voltada apenas para o necessário à sobrevivência da comunidade. Não havia, portanto, quem explorasse os excessos da produção, ou mesmo os trabalhadores, já que eles eram considerados importantes pelo que produziam para todos, dentro de uma necessidade comum.

Com o crescimento das tribos, surgem as **civilizações**, que garantiram em um mesmo local não apenas a sobrevivência, mas também um conjunto de feitos políticos, econômicos e socioculturais de destaque, que as diferenciava das demais comunidades.

As primeiras **civilizações** surgiram entre os rios Tigre e Eufrates, em uma região chamada Mesopotâmia, onde hoje está situado o Iraque.

As preocupações não se resumiam apenas à alimentação, à moradia ou à proteção dos perigos naturais. Incluíam os pratos que caracterizavam a culinária, entre os alimentos cultivados estavam os ingredientes típicos da região; as casas, feitas de um modo diferenciado junto a outros edifícios, caracterizavam a arquitetura daquele povo; e a construção de armas de guerra voltadas à defesa da terra ou à conquista de novos territórios, tendo em vista que as outras civilizações significavam uma ameaça.

As relações trabalhistas começariam a desequilibrar, pois se antes os indivíduos tinham igual importância na comunidade, agora novas realizações eram colocadas em relação às atividades políticas, econômicas e sociais, garantindo a alguns posição superior a de muitos, de acordo com a função social, poderio econômico ou mesmo conhecimentos específicos, vitais para as realizações diferenciadas que a civilização exigia.

Foi assim com a civilização do Antigo Egito, por exemplo, que possuía como parte mais importante do sistema social o Faraó, governante e representante terreno do deus Amon-Rá, o sol, sendo considerado também o posto da máxima importância religiosa. Junto ao Faraó, sacerdotes e escribas, que dominavam a **escrita hieroglífica**, completavam a classe dominante, enquanto agricultores do delta do rio Nilo, construtores civis (responsáveis inclusive pelas pirâmides) e escravos constituíam as partes mais baixas do sistema social egípcio.

A **escrita hieroglífica** era formada por símbolos específicos, com significados que diziam respeito à sociedade e à religião no Egito Antigo.



Figura 1.3 - Ilustrações com exemplos de profissões, dentre obras de Portinari.

Fonte: <http://mundo-do-trabalho.blogspot.com/2006/08/relaes-de-trabalho-na-indstria.html>

Acesso em 21 jan. 2010.

Foi assim também durante a Idade Média, quando a relação entre suserano (senhor do feudo, local onde o seu castelo e as casas dos camponeses, assim como as plantações que estes cultivavam, eram cercados por uma muralha) e vassalo (camponês que plantava para com parte da colheita pagar as terras utilizadas para cultivo) também se baseava em uma classe dominante e uma dominada.

Ao longo do desenvolvimento histórico humano, as sociedades se comportariam do mesmo modo em relação ao trabalho e às posições que este envolveria e envolve. Em muitos casos, o trabalho seria inclusive uma forma de controle dos indivíduos, a partir do momento em que a representação monetária (por meio do dinheiro) começou a substituir o escambo (troca entre produtos diferenciados); e, para sobreviver, o trabalhador passaria a depender da posse de moedas de metal ou ainda notas de papel.

O apogeu do dinheiro e a variedade de produtos que viriam a ser produzidos e negociados fortaleceram o capitalismo e a economia liberal, em que a busca pelo lucro era o objetivo

reforçado pelo consumo de diversos itens pela sociedade. Esta busca desenfreada pelo lucro levaria as relações trabalhistas a um extremo durante a Revolução Industrial, na qual a burguesia, classe dominante e proprietária das indústrias, estabelecia jornadas de até dezesseis horas por dia para os trabalhadores, também chamados proletários.

A busca pela igualdade neste desequilíbrio socioeconômico, para que os direitos passassem a ser garantidos aos indivíduos que produzem, e não apenas para os que possuem, teve destaque com os questionamentos realizados por Karl Marx e Friedrich Engels, nos conceitos atribuídos ao **socialismo científico**.

O **socialismo científico** era, segundo Marx, uma análise com base na ciência sobre as questões sociais e a necessidade de se desenvolver um pensamento lógico e justo voltado aos direitos dos trabalhadores, isto é, do proletariado.

Dentre os conceitos colocados no “Manifesto Comunista”, obra em que Marx e Engels questionavam a relação entre a classe dominante (burguesia) e a dominada (proletários), apresentam-se elementos que se faziam presentes ao longo do desenvolvimento do ser humano, tais como a luta entre as classes, principalmente pela busca dos direitos que os dominados teriam em relação aos dominantes, assim como a “mais-valia”, que se fazia presente no lucro que o empregador obtinha da hora extra trabalhada em suas indústrias por seus trabalhadores.

Analisando-se o socialismo científico de um ponto de vista racional, pode-se considerá-lo como válido para o questionamento das relações trabalhistas em uma época em que a exploração do trabalho alheio era feita de modo descontrolado, para que o capitalismo seguisse uma ética voltada tanto para a lucratividade como para o bem-estar dos trabalhadores (vistos não apenas como mão-de-obra em quantidade para a produção, mas, posteriormente, também, como um público do âmbito interno, com necessidades específicas e relacionadas ao contexto profissional).

Em conteúdos posteriores deste material, você, caro(a) aluno(a), poderá compreender outros modos pelos quais a cultura organizacional pode ser considerada. Entendo-se ainda a sociedade como sistema, na próxima Unidade serão analisados os diferentes sistemas de produção, compreendendo como modos distintos de pensar eram utilizados com o mesmo objetivo de produzir, em meio ao pensamento constante do lucro na sociedade

capitalista, além de ser abordado um breve histórico desses pensamentos singulares, analisando-se ainda os métodos atuais para os empreendimentos.

Até o próximo encontro!

1.4 Síntese da Unidade

O ser humano é um animal social, considerando sua necessidade de conviver com outros indivíduos para garantir a sobrevivência, além da divulgação de conhecimentos e propagação da linguagem. À medida que as comunidades se desenvolviam, também se desenvolvia o modo como o homem se relacionava com seus pares, surgindo outras necessidades que diziam respeito ao convívio social.

Dos questionamentos filosóficos oriundos da Grécia na Era Clássica, é desenvolvida a ética, cuja preocupação era analisar, além da conduta certa ou errada, também as questões condizentes às diversas situações do convívio social. A ética seria pauta para várias realizações humanas nos âmbitos político, econômico, social e cultural.

Focando-se a sociedade enquanto sistema, verifica-se que ela se comporta como um organismo, em que cada indivíduo tem uma função específica para o bom funcionamento desse sistema, tal qual as células nos órgãos de um corpo. Também pode-se considerar sua abertura para a apreensão e renovação de conteúdos, garantindo assim a inovação dos conteúdos pertinentes à cultura humana.

Analisando-se as relações trabalhistas, percebe-se que a concepção de sistema se reflete no modo como a sociedade se organiza para as funções da área profissional, com variações de acordo com as necessidades que as sociedades apresentariam ao longo da história.

O trabalho pode, portanto, ser realizado como um modo de troca por produtos que correspondem às necessidades básicas ou, ainda, uma maneira pela qual os trabalhadores seriam explorados pela burguesia industrial, se não fossem observados de modo racional

os direitos que tinham e têm, em uma relação justa para estes, em meio à produção e busca de lucro inerentes ao capitalismo.

1.5 Atividades

1- Consulte o Portal RH e leia um ou mais artigos que julgar pertinentes para compreender alguns detalhes sobre as relações trabalhistas. Exponha sua pesquisa no fórum e discuta com seus colegas quais foram seus questionamentos em busca da compreensão dessas questões no contexto sociocultural (utilize o espaço abaixo para listagem dos símbolos escolhidos no *site* citado se desejar).

2- Desenvolva um texto justificando os princípios determinados pela sociedade enquanto sistema, considerando sua relação com um organismo vivo e a abertura para as questões culturais pertinentes à renovação das realizações humanas. Em uma discussão na sala de bate papo ou *chat* (com data a ser definida previamente), coloque seus argumentos sobre tal visão sistêmica (utilize o espaço abaixo, caso deseje esboçar suas ideias).

1.6 Para Saber Mais

Filmes

Germinal. (Ano: 1993/ Direção: Claude Berri/ Elenco: Gérard Depardieu, Jean Carmet, Jean-Pierre Bisson, Anny Duperey/ Gênero: Drama).

No filme, é retrado o início e o desenvolvimento do processo grevista no século XIX e as atitudes ofensivas dos exploradores de minas de carvão na França a seus patrões. O foco da obra está nas relações trabalhistas num contexto analisado por Engels e Marx em busca do socialismo.

Coração Valente. (Ano: 1995/ Direção: Mel Gibson/ Elenco: Mel Gibson, Alan Tall, Brian Cox/ Gênero: Drama).

Trata-se da luta de William Wallace (Mel Gibson) pela liberdade da Escócia, logo após sua esposa ter sido morta por lacaios de seu senhor feudal. A relação entre suserano e vassalos serve de estopim de uma guerra comandada por Wallace contra a dominação

feudal. Nessa relação, todos os casais vassalos reservariam sua noite de núpcias para o suserano, regra que foi quebrada por um guerreiro e sua esposa.

Livros

Manifesto Comunista (Karl Marx / Friedrich Engels).

No livro, é retratado o manifesto de Marx e Engels por melhores condições de trabalho, assim como a crítica às relações trabalhistas do século XIX, considerando a exploração dos burgueses industriais ao proletariado, numa busca desenfreada pela lucratividade.

Sites

Portal RH. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 22 jan. 2010.

O *site* em questão possibilita o acesso do trabalhador às informações pertinentes a suas realizações e seu relacionamento com a empresa na qual trabalha. São apresentados benefícios e exigências para obtê-los, tais como remuneração e benefícios, relação sindical, enfim, questões que dizem respeito não apenas a quem emprega ou é empregado, como a toda a sociedade.

Unidade 2

Sistemas de produção nas organizações

Na Unidade anterior, você, caro(a) aluno(a), pôde analisar o homem enquanto ser social, realizador de atividades de caráter simbólico dentro de um esquema de agrupamento para a sobrevivência. Quando a vida em comunidade deixa de ter importância apenas para a defesa de obstáculos da natureza, surgem regras específicas, voltadas para o convívio humano em conjunto com o respeito mútuo.

Ferramentas são elaboradas, tecnologias desenvolvidas, em prol de um desenvolvimento constante, que também alimenta a busca por uma relação equilibrada, pautada nos preceitos éticos, que envolvem não somente o discernimento entre o bem e o mal, mas o adequado a se pensar e se fazer em determinados momentos.

Nesta Unidade, o foco será a produção em relação à sociedade capitalista, sendo considerados as técnicas e os fundamentos utilizados pelos administradores para orientar os funcionários no desempenho de suas funções. Serão discutidas questões envolvidas em tal processo, no campo conceitual, como a criação da linha de produção por Henry Ford, e no campo sociocultural, como a alienação a que estavam sujeitos aqueles que não viam mais suas colaborações individuais no que era produzido.

Por fim, a produção será considerada nos dias atuais, quando a relação entre empresa e funcionários muda, de acordo com leis específicas, para a manutenção da imagem da primeira. Modos de produzir com base na meritocracia, como o toyotismo, são hoje a forma pela qual a organização pode manter as relações trabalhistas, reforçando a ideia do crescimento pelo merecimento.

Bons estudos.

2.1 O Processo de Produção na Sociedade Capitalista

Você, caro(a) aluno(a), pôde estudar a respeito das relações humanas, que, a princípio, eram uma forma para garantir a sobrevivência e, posteriormente, foram se tornando complexas à medida que a sociedade se desenvolveu. No modo de produção capitalista, que segue a humanidade no âmbito econômico até os dias atuais, sabe-se que a busca maior é por produzir para gerar lucro, sendo que a primeira ação é atribuída aos funcionários (indivíduos que disponibilizam sua mão-de-obra para tal fim) em troca de recursos financeiros para sobreviverem.

Bolsa de valores é a instituição econômica responsável por movimentar o capital das organizações na forma de ações, realizando a alta ou baixa destas por meio da venda, realizada pelos corretores.

O lucro gerado é de posse da organização, que inclusive o utiliza para pagar os salários, investir na empresa e em ações movimentadas pela **bolsa de valores** em negociações cotidianas. Basicamente, esses preceitos são o que movem a produção na sociedade capitalista.

No entanto, como também foi discutido na Unidade anterior, o homem não desenvolve suas capacidades apenas no âmbito econômico, pois estabelece também relacionamento com outras áreas da sociedade que condizem com sua formação integral.

Na busca pela evolução intelectual, social e cultural, o ser humano vai além do ganho de dinheiro como meta para se considerar incluído na sociedade contemporânea. É óbvio que o recurso financeiro também está incluído entre tais metas, pois ele corresponde ao ganho material que supre necessidades básicas (moradia, saúde, alimentação e vestuário) e supérfluas (produtos de uma determinada categoria).

Dentro da sobrevivência reside, portanto, uma outra necessidade que se localiza no âmbito sociocultural, o que é denominado status.

Existem diversos momentos nos quais o **status** se

Status, de acordo com o próprio termo, é o estado em que se encontra o indivíduo em uma determinada ocasião.

manifesta; no caso da compra, o indivíduo sente-se satisfeito não apenas com o objeto que adquiriu e com a função que ele tem, mas também com outros elementos que diferenciam compra e comprador dos demais em todo o mercado. A **marca** é um desses elementos.

Marca é a identificação de uma empresa, normalmente representada por um logotipo (conjunto de um desenho específico e/ou nome fantasia de uma empresa, estampado em um lugar de destaque na embalagem ou no próprio produto).

O ato de transferir valores a mais para um mesmo produto, inclusive com a intenção de classificá-lo como diferente ou inovador, é chamado de **valor agregado**. Nas estratégias de mercado, isso auxiliará não somente nas vendas, como também na fixação do produto na mente do consumidor, tornando-o fiel ao produto.

Valor agregado é a forma pela qual se diferencia um produto no mercado, acrescentando-lhe valores que vão além de suas funções e características básicas.

Trata-se de um dos princípios do marketing, conjunto de técnicas voltadas para a venda e fidelização de consumidores, as quais seguem estratégias voltadas para o produto, o preço, o ponto (ou local) de venda e a promoção (modo como o produto é divulgado). Diante dessas questões, relacionadas ao modo como um produto é aceito e promovido, dentro do ciclo



Figura 2.1 - Uma guitarra elétrica

Fonte: Banco pessoal de imagens.

Acesso em 15 fev. 2010.

capitalista de produção, venda e consumo, vale destacar que produzir, apesar de ter ligação com o ato de consumir, é cada vez mais mediado pelo vender.

No ato de vender, além da preocupação com a venda e o lucro a ser obtido, preocupa-se também com a satisfação do cliente em relação ao produto. Nesse momento, o consumidor deve acreditar que está adquirindo algo diferenciado com características únicas.

Uma guitarra elétrica, como qualquer outro produto, pode ser considerada por seus atributos, sua função de instrumento musical, bem como por sua marca e seus valores a ela agregados, que lhe conferem e a seu proprietário um determinado *status*.

No próximo subitem, você, caro(a) aluno(a), terá a oportunidade de analisar duas correntes teóricas que contribuíram para a concepção de produção no século XX, além das consequências socioeconômicas que elas apresentaram.

2.2 Fordismo e Taylorismo: características e procedimentos

No subitem anterior, você estudou a respeito das questões que envolvem o processo de produção, desde a relação capitalista entre a oferta de mão de obra, o trabalho e a obtenção do lucro por parte das organizações, até os elementos paralelos como o *marketing*, este que estimula o ciclo entre compra e venda.

A partir dessa análise, estudaremos os procedimentos que viabilizaram a produção de forma padronizada no início do século XX e que a orientariam ao longo desse tempo até o contexto organizacional atual. Esses procedimentos fazem parte de duas correntes teóricas específicas: o Fordismo, elaborado por Henry Ford, e o Taylorismo, elaborado por Frederick Winslow Taylor.

O Fordismo foi criado com o intuito de **otimizar** as ações dos funcionários industriais de Henry Ford, reduzindo suas funções a movimentos específicos, de

Optimizar significa configurar atitudes, a fim de que determinada realização possa auxiliar na velocidade e no aumento da eficiência de uma determinada realização.



Figura 2.2 - Linha de produção do automóvel Ford T
Fonte: <http://www.brasilecola.com/geografia/modalidades-producao-industrial.htm>
Acesso em 12 fev. 2010.

dedicarem a construir um carro inteiro por vez.

Além disso, o Fordismo propagaria também a ideia de que a produção poderia aumentar sua velocidade se, ao invés dos funcionários voltarem o foco apenas para a criação de um produto por vez, trabalhassem com a distribuição feita de modo uniforme, a fim de que

acordo com a etapa de produção que lhes cabiam.

O ato de produzir era guiado por uma linha de trem (daí o nome “linha de produção”), na qual o automóvel Ford Modelo T era movimentado e criado por etapas. Os funcionários, divididos em grupos, seriam responsáveis cada qual por uma parte, ao invés de todos eles se

as partes a serem construídas simultaneamente dessem origem a vários automóveis de uma só vez.

Essa corrente seria modelo para a produção até os dias atuais, com mudanças relativas tanto às funções dos funcionários ao longo da linha, como aos movimentos necessários para a fabricação, tendo como princípios as mesmas concepções de Henry Ford na produção de seus automóveis.

O Taylorismo, por sua vez, formalizou-se por meio de um conjunto de teorias que visavam a aprimorar os movimentos dos funcionários, garantindo que a produção, inclusive na forma linear propagada por Henry Ford, fosse realizada do modo mais eficaz. O criador dessa corrente teórica, Frederick Winslow Taylor, analisava elementos relacionados à postura, ao posicionamento de mãos e pés ao longo do cotidiano, sendo depois modificados para movimentos pré-definidos, de acordo com o que Taylor acreditava ser o mais adequado para aumentar a produção. Diante dessa análise racional da produção organizacional, Taylor ficou conhecido como “pai” da administração científica.

Os preceitos do Fordismo e do Taylorismo, formulados a partir de análises minuciosas, em busca de padrões e sistemas que trouxessem rapidez e eficácia à produção, ofereceram também reflexões a respeito dos funcionários, no que tange à importância que eles têm para as organizações. Essa questão vai além da produção em si, pois envolve também atualidades referentes ao relacionamento interpessoal e à valorização individual dos funcionários. É o que será analisado no próximo subitem, a partir da discussão voltada para o contexto contemporâneo da produção organizacional.

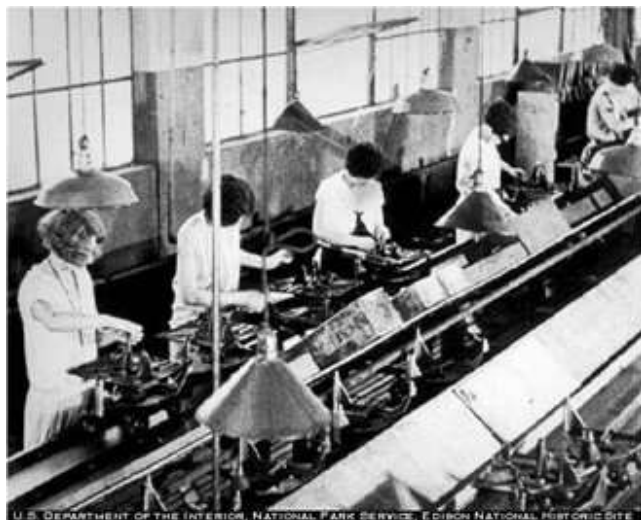


Figura 2.3 - Produção organizacional de acordo com os preceitos de Taylor.

Fonte: <http://www.espam.edu.br/index.php?menu=espam&materia=2831>

Acesso em 16 fev. 2010.

2.3 O Pós-Fordismo e a Cultura Organizacional Contemporânea

No subitem anterior, tratamos de duas correntes teóricas, o Fordismo e o Taylorismo, que, no início do século XX, foram utilizadas para modificar e reestruturar o modo de produção vigente. Nos dias atuais, com ligeiras modificações, as técnicas empregadas na indústria sob essas teorias ainda são empregadas, sem que, no entanto, a preocupação reduza-se apenas à produção, mas a outros detalhes que dizem respeito ao cotidiano organizacional.

Este subitem discutirá tais questões, relacionadas ainda com temas que surgiram com a contemporaneidade das organizações. Se anteriormente a preocupação era que a produção fosse estudada e realizada da maneira mais eficaz possível, reivindicações da classe operária (tais como condições dignas o trabalho e possibilidade de ascensão profissional) fizeram com que as concepções teóricas da administração fossem reelaboradas de acordo com questões mais humanísticas.

Surge na concepção da produção organizacional a **meritocracia**, que servirá de base para os preceitos, proporcionando aos funcionários a oportunidade de ascender profissionalmente.

Meritocracia, segundo o próprio termo, é uma forma de regimento da organização por meio do mérito, ou seja, quem faz por merecer tem o trabalho reconhecido ou recebe uma proposta de melhorias junto à empresa na qual trabalha.

A meritocracia destaca elementos como as realizações dos funcionários, as inovações no setor ou as contribuições para a organização, ou, ainda, o período que o indivíduo integra a empresa.

Tomando como exemplo a meritocracia no Japão, o elemento principal para se valorizar um funcionário, inclusive possibilitando sua ascensão profissional, é a idade. Tem-se, portanto, uma questão cultural que norteia a organizacional, pois é sabido que a cultura japonesa valoriza o indivíduo mais velho, como fonte de sabedoria e experiência de vida.

Em uma empresa dessa nação, diante de tais premissas, a preferência para a figura de líder será o funcionário mais antigo, contrariando inclusive a cultura socioeconômica ocidental, que valoriza o indivíduo até uma certa idade (quando se crê que ele está apto para qualquer realização).



Figura 2.4 - A meritocracia se desenvolve a partir do mérito individual

Fonte: http://movimentoescolapublica.blogspot.com/2008_11_01_archive.html

Acesso em: 16 fev. 2010.

O Toyotismo é uma corrente teórica da administração, pós-fordismo, que adota a meritocracia de acordo com os preceitos japoneses, já que está ligada à empresa Toyota, localizada em uma cidade homônima no Japão. Além de trabalhar com o mérito voltado para a pessoa há mais tempo na organização, também considera opiniões de seus funcionários, tanto no que diz respeito à criação como à produção de seus automóveis.

Se for analisada a forma como os carros da Toyota são fabricados, verificar-se-á que a linha de produção fordista ainda é utilizada com uma mudança de funções e posturas dos funcionários, além do acréscimo robótico, por meio dos **braços mecatrônicos** que, com facilidade e rapidez, lidam com grandes peças, necessárias em diversas fases da produção de automóveis.

Mecatrônica diz respeito ao estudo e à elaboração de equipamentos robóticos, que trabalham com uma determinada função de acordo com uma programação predeterminada.



Figura 2.5 - Produção de automóveis em fábrica da Toyota

Fonte: <http://ronaldocomunica.blogspot.com/2008/06/toyotismo-modelo-japons-de-produo.html>

Acesso em 17 fev. 2010.

acordo com a visão oriental da meritocracia.

O Toyotismo traz a reelaboração de conceitos relacionados à produção industrial, incluindo tanto o que diz respeito à produção em si (em relação aos recursos utilizados e ao modo como é produzido) como também o que está relacionado aos funcionários, suas observações cotidianas, suas crenças e seus valores, de

Contudo, uma crítica possível de ser realizada seria em relação ao esquema *just in time* da Toyota, com produções de automóveis sob encomenda, o que torna a produção muito mais corrida e, possivelmente, estressante para os funcionários (também chamados colaboradores).

Questões que se referem ao relacionamento interpessoal nas organizações devem ser consideradas, principalmente quando se deseja analisar e reestruturar o que é pertinente ao chamado clima organizacional, assunto que será discutido na próxima Unidade.

Até o próximo encontro.

2.4 Síntese da Unidade

Nesta Unidade você, caro(a) aluno(a), pôde estudar o ato de produzir, entender por que a produção e sua relação estreita com o consumo são necessárias, assim como os fatores que conduzem à compra, inseridos em um esquema sociocultural denominado *status*.

Tudo está relacionado ao *marketing*, conjunto de estratégias voltado não apenas para efetivar a compra, mas também para obter a fidelização do consumidor, ou seja, torná-lo fiel à determinada organização representada por sua marca, fazendo-o a consumir o produto mais de uma vez.

Técnicas de produção foram analisadas, a partir das correntes de Henry Ford e Frederick Taylor, o Fordismo e o Taylorismo. O primeiro, com a linha de produção, e o segundo, com a otimização dos movimentos dos trabalhadores, visavam à aceleração e ao aumento da eficiência da produção, em função da quantidade de produtos a serem comercializados em um menor período.

Tais concepções, adaptadas às reivindicações atuais dos funcionários e reelaboradas junto à meritocracia (ou seja, o crescimento individual por mérito próprio, no contexto japonês), fazem surgir o Toyotismo, corrente teórica da administração que se destaca por considerar os funcionários e colocar em posição de liderança aqueles que têm mais tempo de trabalho, respeitando-se a premissa do Japão que considera os idosos como fonte de experiência e saber.

2.5 Atividades

- 1- Defina, com suas palavras, o que vem a ser meritocracia. Analise e justifique se essa seria a melhor forma para se definir cargos e premiações dentro de uma organização. Utilize o espaço, abaixo, para esboçar seu texto se desejar.
- 2- Discuta com seus colegas sobre os elementos que conduzem à compra de um determinado produto. Exemplifique, para complementar, marcas que você costuma consumir, relacionando-as aos devidos produtos. Utilize o espaço, abaixo, se desejar.
- 3- Como foram discutidas anteriormente, as estratégias de *marketing* estão voltadas para o produto, o preço, o ponto de venda e a promoção. Para você, qual o elemento que mais se destaca no momento da compra? Justifique sua resposta com exemplos que tenha vivenciado ou, ainda, que sejam verificáveis no mercado atual.

2.6 Para saber mais

Filmes

- **Fábrica de Loucuras** (Comédia. Elenco: Michael Keaton, Gedde Watanabe, Mimi Rogers, John Turturro. Ano: 1986).

Quando uma fábrica de automóveis localizada em uma pequena cidade americana é fechada, um pânico generalizado toma conta do lugar, pois a maioria dos habitantes trabalha na fábrica. Até que um funcionário (Michael Keaton) vai a Tóquio na tentativa de convencer os japoneses a assumirem a fábrica. Eles concordam com a proposta, mas, como os métodos de trabalho oriental e ocidental são bem distintos, um choque cultural se torna inevitável. Ótimo filme para se analisar e considerar as diferenças culturais em uma organização, mesmo que o sistema de produção seja único.

Livros

- **Igualdade e Meritocracia** (Lívia Barbosa).

A meritocracia é mostrada como modo de avaliar e valorizar o desempenho individual nas organizações, além de trazer exemplos de ética nos Estados Unidos e no Japão.

Sites

<<http://www.toyota.com.br>>. Acesso em 17 fev. 2010.

Acompanhe no *site* da empresa Toyota as questões relacionadas ao sistema de produção, à organização e seus recursos humanos, assim como os automóveis que são produzidos em um contexto meritocrático, à maneira japonesa de se estruturar.

Unidade 3

As relações interpessoais no contexto organizacional

Na Unidade anterior, você analisou características pertinentes à produção, assim como todos os procedimentos que são considerados para as definições de concepções teóricas da administração científica.

Também foram analisadas duas correntes, o Fordismo e o Taylorismo, assim como os detalhes que fazem parte das práticas de produção, segundo essas teorias.

Também foi considerada a relação estabelecida entre os funcionários e a organização, no que diz respeito àqueles que alcançam objetivos pessoais e profissionais dentro da empresa.

A essa ação dá-se o nome de meritocracia. Aliada à cultura japonesa e às suas peculiaridades, tem-se o Toyotismo, cujo principal destaque é a valorização do funcionário mais antigo, dentro da premissa oriental de que o indivíduo mais velho é também mais sábio.

A Unidade atual, estendendo os conceitos sobre as organizações, analisará as relações de poder existentes entre as hierarquias, bem como as concepções anteriores sobre tal relacionamento, diante da atual valorização dos recursos humanos em âmbito organizacional. Também serão estudadas as variáveis que determinam esse relacionamento, com destaque para as teorias de Likert em relação a tais questões.

Bons estudos.

3.1 O Poder nas Organizações

Ao se considerar as relações interpessoais no contexto organizacional, deve-se considerar que são pautadas, em maior ou menor grau, dependendo do que é realizado, na hierarquia, ou seja, na posição ocupada pelo indivíduo (cargo de maior ou menor importância em relação aos demais na mesma organização).

Nesse sentido, se pensarmos uma organização empresarial tal qual a sociedade (conforme discutido na Unidade 1), pode-se esquematizá-la como uma pirâmide, na qual os funcionários formariam sua base e, conforme se sobe ao topo dessa pirâmide, teríamos, na sequência, os cargos de supervisão, gerência e presidência.

Considerando-se essa esquematização piramidal, pode-se dizer que a comunicação entre os participantes da organização serão efetivadas de duas formas: horizontal e verticalmente. Isso quer dizer que, quando funcionários de uma determinada posição hierárquica desejam compartilhar uma determinada mensagem, a comunicação é realizada de modo horizontal. Caso se deseje transmitir uma mensagem às posições mais altas dessa hierarquia, deverá ser realizada uma comunicação vertical, que passará por um ou mais cargos superiores, chegando, se necessário, ao presidente da organização.

A comunicação também se realiza de maneira inversa, quando uma mensagem é transmitida do topo da pirâmide hierárquica para a base.

Como também foram discutidas na primeira Unidade, as relações trabalhistas sempre foram pautadas por essa relação de poder, esta apresentada nas organizações atuais por meio da pirâmide hierárquica. As diferenças estão nas questões que se referem ao modo como os diferentes cargos se inter-relacionavam, pautados apenas na obediência e no cumprimento de deveres, em relação ao modo como hoje estabelecem tal relacionamento por meio da comunicação no âmbito empresarial.

Se o foco da organização é desenvolver uma cultura que possibilite tal comunicação de maneira eficaz, respeitando-se elementos que dizem respeito à individualidade de seus integrantes, o poder deve ser exercido de maneira que presidência, gerência e supervisão orientem os demais colaboradores não pela intimidação, mas pelo direcionamento.

A direção é essa função administrativa que se distribui em todos os níveis hierárquicos, sendo necessária para a eficácia do processo de dirigir a liderança, bem como a motivação e a comunicação, que devem ser utilizadas enquanto ferramentas organizacionais em toda a atividade que requeira o envolvimento geral de uma organização.



Figura 3.1 - Esquemática organizacional
Fonte: Ilustração gerada no Microsoft Word.

Portanto, para que se atinjam metas em função de objetivos específicos, a direção é o recurso mais eficaz, pois por meio dele se alcança a interpretação das atividades necessárias, bem como a dosagem certa de autoridade, a fim de que os funcionários sejam guiados e não ordenados.

Esquemática organizacional em forma de pirâmide, ilustrando as posições hierárquicas da base ao topo, bem como a comunicação vertical e horizontal

Pode-se considerar, portanto, que, a partir dessa atitude, no lugar da intimidação ou da ameaça aos colaboradores, em função do sucesso organizacional, devem estar as relações de poder que caminham hoje para um patamar mais digno e respeitoso, principalmente para os cargos mais baixos da pirâmide hierárquica.

O poder em uma organização, que desenvolve uma cultura voltada para o inter-relacionamento e para a aplicação de opiniões diversas em suas atividades, é exercido não como forma de subjugar indivíduos, mas de norteá-los em busca de objetivos em comum que beneficiem a todos os envolvidos.

A direção nos três níveis organizacionais.

Nível organizacional	Direção	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Direção	Genérica e sintética	Direcionada a longo prazo	Macro-orientada. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Gerência	Menos genérica/ mais detalhada	Direcionada a médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Supervisão	Detalhada e analítica	Direcionada a curto prazo	Micro-orientada. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Quadro adaptado de Chiavenato (1994, p. 355).

Esse pensamento faz parte das chamadas organizações inovadoras, que, com princípios diferenciados, tendem a se destacar no mercado diante das que têm uma atitude conservadora, como será discutido no subtítulo a seguir.

3.2 Organizações conservadoras e inovadoras

No subitem anterior, foi analisado o modo pelo qual o poder se faz presente na estrutura hierárquica de uma organização, assim como a relação interpessoal contemporânea como regente de um equilíbrio, no qual os superiores não buscam a intimidação, mas a direção das atividades organizacionais. Neste subitem, será discutida a diferença entre as organizações conservadoras e inovadoras, principalmente no que diz respeito à cultura nelas estabelecida.

Uma organização é considerada conservadora diante de sua cultura de organização, que tem um padrão rígido, sem qualquer consideração a crenças e valores individuais. Também é um indicador o modo pelo qual o funcionário se comporta diante do cotidiano, sempre preocupado não em realizar o trabalho necessário a sua maneira, mas sim em se portar da maneira como a organização julga realmente correta.

Normalmente, as organizações, que são geridas por uma política familiar, tendem a ser conservadoras, pois a cultura que permeia o âmbito organizacional é aquela colocada por essa política como padrão para os indivíduos.

Tal visão de relacionamento interpessoal é incorreta, pois não respeita as individualidades, os hábitos, as crenças e os valores que os funcionários trazem como bagagem sociocultural. Tal atitude gera desgaste nesse relacionamento, prejudicando o clima organizacional.

As organizações inovadoras, por sua vez, são as que respeitam o indivíduo nas questões pertinentes ao que ele vivencia fora do contexto da organização. Seus valores e suas crenças são considerados e respeitados, fazendo parte do contexto que o funcionário apresenta para a empresa, ou seja, as opiniões e os hábitos do funcionário refletem-se no que ele realiza, assim como as questões que precisam de resolução no cotidiano da organização levam em conta a sua bagagem cultural.

A diferença entre a organização conservadora e a inovadora está na abertura que esta apresenta e na liberdade de se utilizar concepções e ações próprias, sem que nada seja formatado por pensamentos alheios.

As organizações que desejam o reconhecimento social tendem cada vez mais a valorizar tais elementos trazidos por seus funcionários, não apenas para facilitar a realização de seus trabalhos, como também para que seja feita a manutenção positiva do clima organizacional, mantendo a relação interpessoal agradável.

A análise do clima organizacional será feita no próximo subitem, juntamente com as variáveis de Likert, que se relacionam estritamente com o tema.

3.3 Análise do clima organizacional e suas variáveis



Figura 3.2 - Uma organização

Fonte: <http://comuniquec.wordpress.com/2009/03/27/a-gente-trabalha-muito-sim/>

Acesso em 18 fev. 2010.

Uma organização conservadora tende a desgastar as pessoas e promover um clima organizacional tenso, sem liberdade e criatividade no trabalho

No subitem anterior, foram comparadas as organizações (com filosofias diferenciadas), classificadas como conservadoras ou inovadoras. A diferença está na maneira como as relações trabalhistas e de produção são realizadas, sendo que estas, por sua vez, são responsáveis pela geração e manutenção do chamado clima organizacional.

O clima organizacional está relacionado ao equilíbrio ou desequilíbrio das relações

interpessoais, em qualquer nível, dentro de uma organização. Assim como a hierarquia se estabelece

horizontal e verticalmente, também o clima pode se estender a funcionários de um mesmo setor ou dos superiores a seus subordinados.

Foi discutido anteriormente que o clima está relacionado à cultura organizacional, sendo que o conservadorismo força uma padronização, enquanto uma organização inovadora permite aos funcionários lidar com a criatividade e com sua bagagem cultural.

Likert, expoente da teoria comportamental, fez uma pesquisa levando em conta algumas variáveis comportamentais importantes, como o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e os sistemas de punições e recompensas comumente adotados pelas organizações.

Dentre suas considerações, podem-se distinguir variáveis que relacionam mais uma vez a cultura ao clima organizacional, complementado pelo poder de decisão da diretoria ou da presidência.

No processo decisório, o administrador pode centralizar todas as decisões na organização ou pode descentralizar as decisões de maneira conjunta com as pessoas envolvidas. Pode ainda adotar uma supervisão direta, rígida e fechada, ou uma supervisão genérica, aberta, democrática e orientadora, permitindo que as pessoas dirijam a si mesmas e se controlem nos procedimentos organizacionais.

Para os sistemas de comunicação, o administrador pode adotar fluxos descendentes de ordens e ascendentes de relatórios para informação em um procedimento comunicacional vertical e rígido. Pode ainda adotar sistemas de informação desenhados para proporcionar acesso a todos os dados necessários ao desempenho dos funcionários em uma comunicação vertical e horizontal, simultânea, intensa e aberta.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, o administrador pode adotar cargos com tarefas segmentadas e especializadas, impedindo que as pessoas se comuniquem entre si ou que sejam criados desenhos de cargos que permitam o trabalho em grupo em operações gerenciadas e avaliadas e em cargos enriquecidos e abertos.

Como sistemas de punições e recompensas, o administrador pode adotar um esquema de punições que consiga a obediência por meio da imposição de castigos e medidas disciplinares, com ênfase na intimidação e no medo. Por outro lado, pode também adotar um esquema de recompensas materiais e simbólicas para obter a motivação positiva, por meio da meritocracia bem empregada, alcançando a aceitação e o comprometimento das pessoas, com ênfase nas recompensas e nos estímulos.

A partir dessas variáveis organizacionais, expostas de acordo com as teorias de Likert, pode-se considerar elementos que estejam relacionados ao clima organizacional, assim como as implicações dele com o trabalho realizado. Ainda dentre as concepções do autor, pode-se considerar quatro sistemas que dizem respeito às relações interpessoais e ao clima de uma organização.

No primeiro sistema, autoritário-coercitivo, tem-se o modo mais fechado e arbitrário de se administrar uma organização. É totalmente coercitivo e coativo, no qual se impõe regras e regulamentos e exige-se obediência rígida e cega. As decisões são monopolizadas na cúpula da organização, ou seja, no ápice da pirâmide organizacional.

Em relação ao clima organizacional, tal sistema cria um ambiente tenso, no qual se impede a liberdade, nega informações, restringe o indivíduo e faz com ele trabalhe isoladamente dos demais. Há forte desconfiança com relação às pessoas e qualquer contato interpessoal é impedido. Para incentivar os subordinados a trabalhar, são utilizados punições e castigos (a motivação negativa) para gerar intimidação, medo e reforçar a obediência cega.

No segundo sistema, autoritário-benevolente, algumas decisões são delegadas aos níveis organizacionais mais baixos, desde que sejam repetitivas, operacionais e sujeitas à confirmação por parte do(s) nível(is) mais alto(s). As restrições à liberdade são menores do que no primeiro sistema, oferecendo alguma informação, uma vez que o fluxo vertical de informações traz ordens e comandos de cima para baixo e informações de baixo para cima, a fim de abastecer o processo decisório.

No que diz respeito ao clima organizacional, existe ainda uma grande desconfiança das pessoas, mas se permite algum relacionamento entre elas, o que equivale à condescendência da organização. O sistema utiliza punições e castigos, mas já se preocupa com recompensas, que são estritamente materiais e salariais, frias e calculistas.

O terceiro sistema, consultivo, é mais aberto do que os anteriores. Ele deixa de ser autocrático e impositivo para dar alguma margem à contribuição das pessoas, como uma breve consulta, razão pela qual recebe a denominação de sistema consultivo. Proporciona descentralização e delegação das decisões, permitindo que as pessoas possam se envolver no processo decisório da organização.

O sistema apoia-se em boa dose de confiança nos indivíduos, permitindo que trabalhem ocasionalmente em grupos ou equipes. O clima organizacional, portanto, é desenvolvido pelas comunicações intensas e pelo fluxo vertical (acentuadamente ascendente e

descendente), com algumas repercussões laterais ou horizontais. O sistema utiliza mais recompensas (que são materiais e ocasionalmente sociais) e poucas punições.

O quarto sistema, participativo, constitui-se no mais aberto e democrático de todos. Incentiva a total descentralização e a delegação das decisões para os níveis mais baixos da organização, exigindo apenas um controle dos resultados por parte da cúpula. As decisões passam a ser tomadas diretamente pelos executores das tarefas. O sistema se apoia em total confiança nas pessoas e no seu *empowerment* (fortalecimento organizacional), incentivando a responsabilidade e o trabalho conjunto em equipe.

As comunicações constituem o núcleo de integração do sistema, tornando o clima organizacional o mais favorável. Seu fluxo é tanto vertical como horizontal, para proporcionar o envolvimento total das pessoas no negócio da organização.

O sistema utiliza amplamente as recompensas salariais como parte do seu esquema de remuneração variável por meio do alcance de metas e resultados, bem como por meio das recompensas sociais ou simbólicas. As punições são raras e, quando ocorrem, são decididas e administradas pelas equipes ou pelos grupos de trabalho.

Esses quatro sistemas, que refletem as realidades organizacionais, cada qual com suas atividades, sua cultura e seu clima, correspondem a itens da análise do clima organizacional; um desses itens é a pesquisa de opinião. Com uma pesquisa realizada da maneira devida, em âmbito interno, pode-se verificar a opinião de quem vivencia as ações

E o clima organizacional, como anda?



Figura 3.3 - O clima organizacional

Fonte: <http://oficinadegerencia.blogspot.com/2007/11/voc-sabe-sentir-o-clima-organizacional.html>

Acesso em 18 fev. 2010.

O clima organizacional refere-se ao modo com que os funcionários podem se relacionar entre si e com seus superiores, podendo ser um elemento coercitivo ou democrático.

dentro de uma determinada organização, o nível de produção de uma organização, bem como a satisfação de seus funcionários/colaboradores e até que ponto a organização é influenciada pelos elementos do ambiente de trabalho.

Com isso, os procedimentos de transmissão de informações ficam muito mais acessíveis, facilitando assim as realizações cotidianas da empresa. Os meios de comunicação interna e o modo como podem ser utilizados em momentos de crise serão analisados na Unidade a seguir.

Até o próximo encontro.

3.4 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, foi discutido o poder nas organizações, presente na forma como se relacionam superiores e subordinados, mas equilibrado na ação contemporânea quando se opta pelo direcionamento como forma de estabelecer metas e funções sem que o funcionário ou colaborador seja subjugado ou mesmo desrespeitado.

Ainda analisando-se essa questão pertinente ao poder na organização, foi explorado o clima organizacional e seus elementos na relação interpessoal e o modo como os indivíduos são tratados pela instituição.

Organizações conservadoras tendem a impor uma cultura própria e única, que não permite aberturas para a bagagem cultural que seus funcionários têm, enquanto que as inovadoras consideram e valorizam crenças, hábitos, valores e pensamentos.

Nesses dois posicionamentos, encontramos variáveis que dizem respeito à intensidade com que punições tomam o lugar de incentivos, podendo ainda ser classificados, de acordo com Likert, como sistemas autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

3.5 Atividades

1- Procure, na *Internet*, alguma empresa que seja considerada de bom clima organizacional, ou seja, boa para se trabalhar. Analise o envolvimento dos funcionários com a empresa, os benefícios dos quais eles usufruem e as consequências da produção organizacional. Utilize o espaço, abaixo, se desejar.

2- Defina, com suas palavras, os sistemas administrativos de acordo com Likert, exemplificando casos que podem ocorrer em cada tipo de sistema. Utilize o espaço, abaixo para esboço se desejar.

3.6 Para saber mais

Filmes

- **Roger e Eu.** (Gênero: Documentário. Direção: Michael Moore.).

Esse primeiro documentário do diretor Michael Moore retrata a saída de uma grande fábrica da General Motors, de Detroit, e todas as consequências da demissão de seus funcionários. Trata-se de um ótimo recurso para realizar uma análise sobre a relação entre a organização e seus funcionários, antes e depois da demissão de mais de quinze mil funcionários.

Unidade 4

Comunicação interna e cultura organizacional

Na Unidade anterior foram apresentadas maneiras pelas quais o poder se manifesta nas organizações de modo mais atual por meio do direcionamento, no qual os funcionários do nível hierárquico mais baixo podem ser orientados e estimulados por seus supervisores, sem que se recorra à intimidação ou ao medo.

Analisando-se as organizações, como conservadoras ou inovadoras, pode-se considerar que a diferença entre as duas está no modo como, respectivamente, desconsideram ou valorizam as crenças, pensamentos e valores dos indivíduos, nas realizações cotidianas organizacionais.

Desta questão, pode-se discutir o que vem a ser o clima organizacional, índice pelo qual se percebe o bom andamento das atividades em uma organização ou o clima tenso, que não permite que o trabalho seja feito da devida maneira. As variáveis de Likert classificam as organizações de acordo com os estímulos dados aos trabalhadores, desde os mais negativos aos mais positivos, verificando-se que o clima estimula do mesmo modo as ações cotidianas dos funcionários, em diversas hierarquias.

Nesta Unidade será focada a comunicação interna, o modo pelo qual este recurso pode auxiliar em períodos de crise, bem como a situação atual das organizações brasileiras, diante da preocupação com a manutenção positiva do clima organizacional, diante de uma cultura aberta e democrática. Também será destacada a presença da pesquisa de opinião, assim como a coleta destes dados, para se corrigir crises e tornar o clima organizacional positivo a todos.

Bons estudos!

4.1 Contextualização Cultural das Organizações

Na Unidade anterior, foram colocadas questões referentes à classificação dos sistemas administrativos, desde o mais fechado ao mais democrático. Voltando-se o foco para as organizações em âmbito nacional, tem-se algo que vai além de considerar as atuações de quem determina os aspectos da cultura organizacional. Este elemento atinge questões referentes àqueles que se submetem a ela, os funcionários e colaboradores, cada qual com predisposições culturais variadas.

Se forem considerados os aspectos regionais, têm-se indivíduos que se adaptam às exigências de uma empresa autoritária, tanto quanto àqueles que não conseguem exprimir valores e opiniões sem, portanto, criar a atitude necessária em uma empresa de ideais participativos.

Ocorrem estas discordâncias de acordo com as diferenças entre a cultura do funcionário e a cultura que é propagada no âmbito organizacional, questão perfeitamente compreensível, diante das diferenças individuais que podem ser percebidas no contexto sociocultural.

Neste momento, a orientação de quem estiver em um patamar superior na organização em questão auxilia, e muito, não apenas na adaptação do indivíduo de acordo com seus preceitos culturais, como também na sua compreensão sobre como deve agir, sem que haja um choque entre ideias e para que tal indivíduo possa realizar suas atividades sem qualquer comprometimento por parte de mal-entendidos corporativistas.



Figura 4.1 - A orientação

Fonte: <http://pessoas.hsw.uol.com.br/orientacao-vocacional.htm>

Acesso em 18 fev. 2010.

A orientação por parte dos superiores no ambiente organizacional facilita o processo de adaptação da cultura individual à da organização, conduzindo suas atividades de maneira eficaz em seu desenvolvimento profissional.

Uma questão antropológica deve ser considerada neste ponto, a fim de que as atitudes dos funcionários brasileiros sejam compreendidas, à medida que a adaptação a outras ideias e culturas se relaciona a esta característica: o povo brasileiro possui um “jeitinho”, com o qual cria, perpassa, tolera e inverte situações inusitadas, em favor da situação que julga mais urgente ou necessária em um determinado instante.

Com este “jeitinho brasileiro”, segundo definição de Holanda (1973), temos a principal característica pela qual, em uma situação totalmente oposta àquilo que espera, o indivíduo em uma organização consegue ultrapassá-la e até superá-la a seu modo.

O contexto nacional reflete nas organizações esta característica, que, por sua vez, está presente na criatividade com que muitas ações são tomadas no ambiente organizacional. Assim também o indivíduo que possui dificuldades diante de situações inusitadas, ou mesmo de uma cultura heterogênea em uma organização, consegue contornar a seu modo e transformá-la a seu favor.

Nos momentos de crise tal atitude será fundamental, mas esta questão será discutida posteriormente. A princípio, no subtítulo seguinte, serão analisadas as mídias que fazem parte da comunicação interna, bem como suas características.

4.2 Características e Mídias da Comunicação Interna

No subitem anterior, foi exposto a você, caro(a) aluno(a), o modo como o funcionário brasileiro age para em situações inusitadas, principalmente no que diz respeito a diversidades culturais em relação à organização na qual atua. Foi destacada a presença do “jeitinho brasileiro”, elemento de fundo antropológico que facilita a transformação do inusitado em conhecido, a partir da adaptação incondicional do indivíduo àquilo que lhe é estranho em primeira instância.

No que se refere ao processo comunicacional, neste subitem serão analisadas as mídias de âmbito interno, ferramentas necessárias à transmissão de mensagens de forma exclusiva, entre os patamares hierárquicos. Sabe-se que o processo comunicacional dá-se

pela emissão de uma mensagem, em um meio determinado, por um indivíduo (o emissor), a captação da mensagem por um outro indivíduo (o receptor) e a geração de uma resposta por parte deste.

Voltando-se a análise para o contexto organizacional, também é realizada a transmissão de mensagens variadas, muitas vezes específicas para um determinado grupo de funcionários, em um patamar hierárquico definido. Portanto, para cada funcionário, de acordo com sua posição na organização, poderá ser utilizado um determinado meio de comunicação interna, que terá um alcance de acordo com aqueles a quem se deseja atingir.

Para que as mídias de comunicação interna sejam classificadas, há de se considerar a sua utilização em uma organização cujo sistema administrativo seja o participativo. Assim é facilitado o processo de compreensão do papel de cada mídia, assim como o modo pelo qual um determinado público é atingido pela ação dessa.



Figura 4.2 - Mural de informações

Fonte:

<http://www.agendis.org.br/poloeducacional/estrutura.htm>

Acesso em 18 fev. 2010.

Dentre as mídias internas, podem ser relacionados o mural de informações, o jornal interno, a rádio interna, os relatórios e a Intranet. Discutindo-se a importância de cada mídia, pode-se verificar que os usos são específicos, de acordo com alcance, número de pessoas e mensagem a ser propagada. Dentre as especificidades, também podem ser consideradas a apresentação da mídia e a forma pela qual ela será distribuída no ambiente organizacional.

O mural de informações, como o próprio nome diz, é um quadro fixado a uma parede, situando-se normalmente em um corredor, de tamanho relativo ao ambiente organizacional. Quanto mais pessoas transitarem e quanto maior for o ambiente, mais o mural terá de chamar a atenção com suas cores, tamanho e diagramação – a forma como as informações nele se encontram dispostas.

Mural de informações, o meio de comunicação interno mais utilizado nas organizações

Podem ser utilizados fotos, charges, notícias de jornal, textos digitados e informes sobre datas importantes. A utilidade principal do mural de informações é ser um veículo prático, de divulgação cotidiana, assumindo, portanto, a troca constante das informações nele inseridas. É o meio de comunicação interna mais comum de ser encontrado no ambiente organizacional, devido inclusive a tal praticidade.

O jornal interno, como o próprio nome diz, é um jornal elaborado com notícias que dizem respeito aos acontecimentos relevantes da organização. Pode até conter notícias que façam referência ao contexto político, socioeconômico ou mesmo cultural, mas o foco são os dados estatísticos, as metas, as conquistas, as decisões tomadas pela cúpula da empresa e os eventos a serem realizados.

A organização dos textos é feita de modo similar a um jornal convencional, sendo que seu formato pode variar de acordo com o tamanho desejado. Usualmente as empresas se utilizam do formato tabloide, proporcional a uma folha sulfite tipo A4, para facilitar o manuseio e estimular a leitura por parte dos funcionários. Também é um meio de comunicação interna bastante utilizado.

A rádio interna, tal qual o jornal, obedece aos padrões de uma rádio convencional, trabalhando muitas vezes com uma programação similar, com músicas e anúncios. Mas o foco desta mídia também está nos acontecimentos internos, voltando-se principalmente a ajudar os funcionários a fixar a data de um evento importante, ou, ainda, a lembrá-los das atividades programadas para o dia.

O destaque para a rádio interna, inclusive, está na questão da praticidade e do imediatismo. Por exemplo, se uma reunião urgente se faz necessária na organização, a rádio pode ser utilizada para convocar todos os funcionários, de um modo rápido, no qual ainda há a garantia praticamente total de que eles compreenderam a mensagem transmitida.

Os relatórios, por sua vez, são meios de comunicação interna bem específicos, voltados para um tema delimitado, e normalmente são exigidos pelos patamares superiores da pirâmide organizacional, em forma de uma descrição ou análise crítica (como, por exemplo, uma avaliação, para comprovação de um trabalho realizado). São considerados

meios de comunicação interna por também propagarem, mesmo que de maneira mais restrita, as informações pertinentes às realizações da organização.

A Intranet, por sua vez, é uma mídia interna recente, mas de grandes potencialidades para a transmissão de informações. Funciona praticamente como a Internet, no que diz respeito ao modo de navegação e à disposição não-linear e multimídia dos conteúdos em suas páginas virtuais.

A diferença da Intranet está no conteúdo, que é restrito a alguns sites ou muitas vezes apenas ao site institucional e aos aplicativos online necessários para as atividades do cotidiano. Trata-se de uma mídia bastante difundida no meio organizacional, inclusive pela identificação para com o *modus operandi* (modo de operação) da rede mundial de computadores.

Conhecer os meios de comunicação interna é indispensável para compreender de que modo se dá a difusão da cultura organizacional entre os funcionários. Nestes meios, além de serem colocadas questões relativas à organização, também são expressos elementos que dizem respeito às opiniões e valores de todo o grupo, contribuindo de certa forma para que a organização tenha voz ativa, diante de sugestões, críticas e do posicionamento que ela deve tomar em circunstâncias variadas.

Uma destas circunstâncias é a crise organizacional, que será analisada no subitem a seguir, assim como o modo pelo qual deve ser considerada, para que não se torne motivo de pânico no âmbito interno, transmitindo uma má impressão ao âmbito externo.

4.3 Considerações sobre a Crise Organizacional

Foram expostas há pouco as mídias que integram a comunicação interna de uma organização, assim como a contribuição delas para a cultura organizacional. Os meios de comunicação utilizados no âmbito interno transmitem não apenas as realizações da organização a que se referem, como também trazem opiniões e valores, elementos subjetivos que colocam de modo explícito a composição cultural de uma empresa.

Focando neste momento os obstáculos que se fazem presentes para a organização como um todo, e que por sua vez integram a cultura organizacional, já que trazem o mesmo grupo de pensamentos e ações para diversos indivíduos, será analisada a crise, bem como suas causas e consequências.

Quando os integrantes das organizações pensam em um momento de crise, logo lhes vem à mente algo que não desejam enfrentar, um obstáculo que é colocado na cultura organizacional, de um modo geral, como se ela não pudesse sair desta situação crítica, não importando os esforços direcionados.

Contudo, na cultura organizacional o poder não é mais o elemento que norteia a relação entre funcionários de posições hierárquicas diferentes. Para tanto, ganha importância a direção, a liderança, válidas para o cotidiano empresarial bem como para momentos de crise.

A crise organizacional, nas concepções contemporâneas, tende a ser enfrentada como um obstáculo passageiro, ou até mesmo como um recurso para que seja analisado o que há de errado com a organização, a partir das considerações sobre o que a conduziu até aquele momento.

Analisando-se, portanto, as causas de uma crise na organização, pode-se

chegar ao elemento que a conduziu a um problema específico, ou mesmo a um conjunto deles. Quando estes problemas não obtiveram resolução rápida e/ou eficaz, surge a crise, na qual o(s) problema (s) se descontrolam, e diversas decisões devem ser tomadas a todo tempo, em uma velocidade constante, sempre direcionadas a algum aspecto fundamental da situação.

O clima organizacional se torna tenso, somando a estes elementos já complexos uma pressão psicológica, que conduz os integrantes da organização à conhecida sensação de



Figura 4.3 - O momento de crise

Fonte: <http://hiperimagem.org/oqrp/category/crise/>
Acesso em 18 fev. 2010

O momento de crise é visto por funcionários, e incorporado à cultura organizacional, como um obstáculo sem resolução, significando para muitos também a falência, o fim das atividades de uma empresa.

derrota certa. Diante destas questões, cabe mais uma vez à cúpula da instituição conduzir, por meio da liderança e do direcionamento, os demais funcionários às ações e objetivos que contribuam para o fim da crise.

Uma poderosa ferramenta para acelerar este processo é o uso das mídias internas já estudadas, a partir da abertura que elas oferecem para que se discutam os procedimentos devidos e os direcionamentos necessários para acabar com a crise. Tal processo será analisado com mais detalhes no subitem a seguir.

4.4 A Comunicação Interna nos Momentos de Crise

Após serem analisadas as concepções sobre os meios de comunicação interna e sobre os momentos de crise organizacional, considera-se a forma como opiniões e valores podem ser expressos nas mídias utilizadas.

Sabe-se que, em um momento de crise, deve-se manter no âmbito organizacional a comunicação como uma ação constante, para compartilhar experiências e para que se desenvolva o devido direcionamento, visando à resolução de tal situação.

Em momentos de crise organizacional, portanto, os meios de comunicação interna podem ser um recurso que estabilize o clima entre os funcionários, colocando-se a importância do trabalho em conjunto, da realização de atividades e obtenção de metas que não prejudiquem ainda mais a organização, focando esforços na compreensão e, simultaneamente, no término de tal questão.

É importante que o direcionamento de metas e objetivos, para que se finalize e controle a crise organizacional, seja feito de maneira clara, concisa e motivadora. A comunicação deve ser trabalhada tanto vertical como horizontalmente, fazendo parte do processo que



Figura 4.4 - A comunicação

Fonte: http://topicoesp.blogspot.com/2009_11_01_archive.html

Acesso em 18 fev. 2010.

os setores mantenham-se unidos, com foco nas oportunidades de crescimento e superação, entre as complicações trazidas pelo momento crítico.

Com tais reações, logo a organização assimila, até mesmo como elemento de sua cultura, que os momentos de crise também podem ser de aprendizado e crescimento.

Assim como na sociedade há

problemas diversos, que são enfrentados e superados a cada dia ao longo do desenvolvimento político, econômico e sociocultural humano, a organização também enfrenta seus desafios.

É fundamental que nestes momentos não haja abalos gerais no clima organizacional, criando momentos de tensão e de pânico que se propagam e somente prejudicam as realizações que amenizariam uma crise. Assim como um indivíduo ou grupo social cresce com as dificuldades, é possível para uma organização prosperar e se preparar para outros momentos críticos, a partir da tomada de consciência da crise como um momento, principalmente, de aprendizado.

A comunicação se faz presente nos momentos de crise organizacional como um forte recurso, que agrega os funcionários em diferentes posições e equilibra a tensão, cuja tendência é integrar o clima da organização.

A liderança, o espírito de equipe, o clima e a cultura organizacional bem estruturados, de acordo com tais premissas, só tende a fortalecer uma organização destas necessidades. E é com estas concepções que se pode considerar a crise como um momento de revolução

organizacional e os meios internos de comunicação como recursos que propagam as tendências de constante evolução, tanto individual como coletivamente.

Até uma próxima vez!

4.5 Síntese da Unidade

Nesta Unidade, você caro(a) aluno(a) pôde estudar as questões culturais pertinentes à análise do funcionário brasileiro, assim como o modo pelo qual ele se adapta a diferentes situações e contextos, ao longo de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Foram colocadas as mídias responsáveis pela comunicação interna de uma organização, bem como a importância de cada uma.

Dentre os meios de comunicação interna, foram detalhados o mural de informações, o jornal interno, a rádio interna, os relatórios e a Intranet. Cada qual com sua especificidade e função nas organizações também contribuem para a cultura organizacional, a partir do momento em que esta é determinada pelas opiniões e valores que circulam nos conteúdos das mídias citadas.

Voltando-se o foco para os momentos de crise, verificou-se que os estes podem ser tomados, desde que trabalhados da devida maneira, como oportunidades de aprendizado para as organizações. Os meios de comunicação interna podem ser aliados nesta busca por lidar com a crise de modo controlado, sem motivos para instaurar pânico ao clima entre os funcionários.

Para que tal aplicação seja efetivada, basta que os meios de comunicação sejam utilizados com clareza e objetividade, contribuindo para o direcionamento pelas posições hierárquicas superiores, diante das metas e objetivos que devem ser alcançados, a fim de que a crise seja superada e controlada nas atitudes organizacionais cotidianas.

4.6 Atividades

Texto 1: Explique e exemplifique o que, em sua concepção, vem a ser uma crise organizacional. Utilize o espaço abaixo para esboço, se desejar.

Texto 2: Desenvolva a pauta de um jornal interno de uma organização a sua escolha, podendo ser fictícia ou não. Escolha e liste as matérias que você pensa serem relevantes, e quais setores seriam abordados por elas. Por fim, elabore um esquema, dividindo as matérias e ilustrações nas devidas seções.

4.7 Para saber mais

Sites

<http://www.portal-rp.com.br>: Este sítio, criado pelo profissional de Relações Públicas Augusto Cogo, explica e exemplifica vários conceitos voltados à Comunicação Organizacional, nos âmbitos interno e externo. Também traz estudos de casos, colocando para o leitor exemplos de crises enfrentadas por empresas e de como elas conseguiram superá-las.

Referências

ALVES, Giovanni. **Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI**. Out., São Paulo, n. 5, p. 47-58, 2001.

ALVES, Ricardo. **O toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)**. Disponível em: <<http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Antunes.PDF>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. Campinas: Cortez, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CATTANI, Antonio (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. rev. e ampliada. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

_____. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, out./dez. 1987.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, jul./set. 1991.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, jul./set. 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. São Paulo: LTC, 1989.

GOUNET, Thomas. **Fim do trabalho, fim do emprego**. In: CARRION, Raul K. M. e VIZENTINI, Paulo Fagundes. A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio. Disponível em: <<http://www.wpb.be/icm/98es/98es11.htm-23k>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

GOUNET, Thomas. **El toyotismo o el incremento de la explotación**. Disponível em: <<http://www.wpb.be/icm/98es/98es11.htm-23k>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

_____. Fim do trabalho, fim do emprego. In: CARRION, Raul K. M.; VIZENTINI, Paulo Fagundes. **A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio**. Disponível em: <<http://www.wpb.be/icm/98es/98es11.htm-23k>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. São Paulo: Vértice, 1987.

_____. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. São Paulo: Vértice, 1987.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 12. ed. São Paulo: Loyola; 2003

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

MARTINS, José de Souza. **A aparição do demônio na fábrica, no meio da produção**. Tempo Social; Rev. Social. USP, São Paulo: vol. 5, nov./1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SASAKI, Elisa Massae. Movimento Dekassegui. A experiência migratória e identitária dos brasileiros descendentes de japoneses no Japão. In: REIS, R. R.; SALES, T. (Orgs.). **Cenas do Brasil Migrante**. São Paulo: Bontempo, 1999, p. 243-274.

SCHMIDT, Mario Furley. **Nova História Crítica**. São Paulo: Nova Geração, 2005.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32 (4): 6-18. set./out. 1992.

