

## UNIDADE 1 – CONTEXTO DE NEGÓCIOS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

### MÓDULO 1 – REVENDO A TEORIA ORGANIZACIONAL CLÁSSICA

01

#### 1 - A ERA INDUSTRIAL

Algumas notícias nos remetem imediatamente à Era Industrial – novos engenhos humanos: cinema, bonde elétrico etc., enquanto que outras associamos imediatamente à Era da Informação e do Conhecimento: TV digital, metrô etc.

Mas será assim tão automático? Estaremos vivendo neste início do século XXI um momento totalmente diverso para ser caracterizado como uma nova Era? Quando termina uma e começa a outra? Pelas notícias pode-se afirmar que existem características da era industrial em nossos dias? Em que exatamente podemos distingui-las? Observe as notícias.

[Diário de Notícias, 8 de outubro de 1892.](#)

[A Notícia, 15 de novembro de 1897.](#)

[A Tribuna, 20 de fevereiro de 1913.](#)

[A Notícia, 18 de fevereiro 1913.](#)

[18/06/2003 - 09h33 Folha Online.](#)

[www.acesso.umic.pcm.gov.pt/tv.html](#)

**O início** - O período de 1789-1848 é chamado pelo historiador Eric J. Hobsbawm como a “Era das Revoluções”, destacando-se a Revolução Francesa (1789), que criou condições para o desenvolvimento do capitalismo moderno e a Revolução Industrial que permitiu o desenvolvimento tecnológico, tendo sido iniciada em meados do século XVIII na Inglaterra. De acordo com Peter Drucker, no decorrer de 150 anos, no período que vai 1750 a 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial.

“Realiza-se hoje, á 1 hora da tarde, na Companhia Botafogo, linha do Flamengo, a inauguração do bond pela tracção electrica. O bond sahirá aquella hora do largo do Machado, seguindo para a praia do Flamengo, de onde virá até o largo da Carioca”. **Diário de Notícias, 8 de outubro de 1892.**

“Quem não tiver tido a dita de assistir a um banho de mar com todas as suas peripécias e todos os seus atrativos, não precisa ter o incômodo de se erguer do leito às 6h da manhã para ir ao Boqueirão do Passeio ou à Praia da Saudade; é bastante ir visitar o elegante salão Paris no Rio, onde o Animatógrafo Super Lumière, entre muitos outros, exibe um quadro desde gênero; e, tal é a perfeição do extraordinário aparelho que a ilusão é completa; quase se sente medo de que as ondas do mar, ultrapassando os limites do quadro, invadam o elegante salão”. **A Notícia, 15 de novembro de 1897.**

“A fim de combater a crise que avassala a classe proletária com o aumento constante dos preços dos gêneros alimentícios de primeira necessidade e do aluguel dos humildes casebres, organizou-se ontem

à tarde no escritório do Doutor Caio Monteiro de Barros, à Rua do Ouvidor n. 159, um comité, que fará no Rio, Campos, Juiz de Fora, S. Paulo, Santos e outros lugares comícios a fim de dar um franco combate aos monopolistas e diretores de sindicatos que tanto prejudicam a classe pobre. O primeiro comício terá lugar hoje às 8 horas da noite, na sede do Centro Cosmopolita, à rua do Senado n. 215, gentilmente cedida pela sua honrada diretoria, sendo orador o Dr. Caio Monteiro de Barros, presidente do Comité." **A Tribuna, 20 de fevereiro de 1913.**

"A alta súbita da gasolina na praça produziu em nosso meio, aliás, e infelizmente, não são raras as aberrações comerciais, certo pânico pela iminência de um encarecimento dos transportes e como consequência uma alta proporcional em todos os artigos de primeira necessidade, embora sem relação com a gasolina, mas sujeitos ao jogo pela lei geral das compensações que, como é exercido, melhor, se diriam dos pretextos gananciosos. (...)" **A Notícia, 18 de fevereiro 1913.**

Com greve, São Paulo tem recorde de congestionamento no ano. Por causa da greve dos metroviários, São Paulo teve hoje recorde de congestionamento do ano no período da manhã, com 126 km. O índice mais alto registrado anteriormente era de 123 km, no dia 8 de abril por causa da greve de ônibus. **18/06/2003 - 09h33 Folha Online.**

Com a entrada da Televisão Digital Terrestre em Portugal (TDT), um dos 24 canais poderá ser dedicado à produção de conteúdos adaptados a pessoas com deficiência. Filmes dobrados em português e com descrição áudio poderá ser uma realidade para que as pessoas cegas possam usufruir as emissões televisivas. Emissão legendada e em língua gestual para que as pessoas surdas exerçam os seus direitos de aceder à informação. Disponibilizar livros falados e em língua gestual poderá ser outra das realidades.

<http://www.acesso.umic.pcm.gov.pt/tv.htm>

02

A partir de meados do século XVIII, a chamada Revolução Industrial tem início na Grã-Bretanha, com a invenção de máquinas – equipamento de fiar e o tear mecânico – que produziam muito mais que o trabalho manual. Usamos essa expressão – Revolução Industrial – para nos referirmos a todas as mudanças sociais e econômicas advindas da industrialização – passagem da produção artesanal para tecnológica.

O artesanato era uma aptidão passada de uma geração a outra, sendo considerado um mistério e um sigilo. A tecnologia – originada da palavra grega *techné* (mistério de uma habilidade) + *logia* (sistematização) – até então não era considerada “conhecimento”: não possuía princípios gerais, sendo limitada a aplicações específicas.

Entre 1751 e 1772, Denis Diderot e Jean d'Alembert tentaram reunir em uma única obra – *Encyclopédie* – os conhecimentos de todas as profissões artesanais. A pretensão era reunir, de forma sistematizada todo conhecimento acumulado pela humanidade e disponibilizá-lo para o grande público. Assim, a aprendizagem que levava um longo tempo da vida dos aprendizes poderia tornar-se acessível a todos, e em menor tempo.



A revolução industrial permitiu um grande desenvolvimento tecnológico e drásticas mudanças socioeconômicas. Com o processo de migrações do campo para a cidade e o consequente crescimento da população urbana, as mais sérias consequências da industrialização foram sociais. Homens, mulheres e crianças trabalhavam nas novas fábricas, com baixos salários, formando uma nova classe, a operária. A jornada de trabalho nas primeiras décadas de industrialização era de 14 a 16 horas. O poder saiu da aristocracia rural para a burguesia industrial.

03

A miséria e o desemprego produzidos pela industrialização na Inglaterra geraram conflitos sociais, desencadeando, entre outros, um movimento espontâneo de destruição das máquinas pelos operários, conhecido como ludismo. Os luditas (do inglês luddites) eram grupos de trabalhadores ingleses que, entre 1811 e 1816, rebelaram-se contra a industrialização e a tecnologia e destruíram máquinas têxteis, pois acreditavam que elas eram responsáveis pelo desemprego. O líder desse movimento era Ned Ludd (daí o nome ludismo). Para muitos, esse movimento representou uma técnica inicial de sindicalismo no período que precedeu a revolução industrial.

O objetivo maior do capitalismo sempre foi o lucro. Nesta primeira fase o baixo custo, como mão-de-obra e matéria prima, favorecia a empresa direcionar seus esforços para a eficiência produtiva. Com o incremento dos investimentos nos transportes (navios e locomotivas a vapor) e nas comunicações (telégrafos e serviço postal), a acumulação de riquezas era enorme. As classes ricas acumulavam renda tão rapidamente que excediam a possibilidade de gastos e investimentos. Como afirma Eric Hobsbawm, uma moderna sociedade de bem-estar ou socialista teria distribuído esses vastos lucros. Mas isto não era plausível.

04

Também havia três falhas inerentes ao processo econômico que ameaçava esse objetivo:

- 1) o ciclo comercial de boom e depressão.
- 2) a tendência de diminuição da taxa de lucro. Inicialmente a mecanização aumentou em muito a produtividade da mão-de-obra, isto é, reduziu o custo por unidade produzida. Além da mecanização, o custo da matéria prima – algodão – foi reduzido drasticamente, pela expansão do cultivo nos EUA (após

a invenção do descaroçador de algodão em 1793) e a tendência era de inflação – preços maiores na hora da venda. Por isso os lucros iniciais eram altos. Essas vantagens começaram a diminuir, após 1815, em função da redução da margem de lucros. Primeiro porque a industrialização e a competição provocaram queda no preço final dos produtos e também porque a situação geral dos preços era de deflação. Mas as vendas totais cresciam vertiginosamente, e os lucros totais também cresceram mesmo a uma taxa decrescente. Para diminuir custos a classe manufatureira diminuiu mais ainda os salários dos trabalhadores, além da substituição de trabalhadores qualificados por outros mais baratos, e por mais mecanização.

3) a escassez de oportunidades de investimento lucrativo.



**Boom e depressão** são crises periódicas da economia, tanto no setor rural como nos pequenos setores manufatureiros e financeiros, que levavam ao desemprego, quedas na produção, bancarrota etc. (O drama periódico boom e depressão depois das guerras napoleônicas: em 1825-6, em 1836-7, em 1839-42, em 1846-8 já eram bem conhecidos).

**05**

**Consolidação do capitalismo** - Embora essa passagem histórica esteja repleta de conflitos, o processo de acumulação capitalista e de industrialização prossegue, expandindo-se em todo o mundo. A partir de 1860 um conjunto de novas transformações técnicas produziu grandes mudanças no processo de industrialização que se estendeu até o início da 1ª Guerra Mundial, consolidando a era industrial. As descobertas do processo de transformação do ferro em aço, do petróleo como força motriz em navios e locomotivas e da substituição do vapor pela eletricidade incrementaram os transportes e as comunicações. Novas invenções foram possíveis – telefone, rádio, telégrafo sem fio, cinema, automóvel, avião etc.

O aprimoramento das técnicas levou a indústria se preocupar em melhorar a qualidade de seus produtos. Com a expansão dos mercados, o capitalismo industrial foi cedendo lugar ao capitalismo financeiro, surgindo os bancos e outras instituições.



**A crise** - A 1ª Guerra Mundial (1914-1918) gerou um grande avanço tecnológico. Houve um verdadeiro gigantismo industrial, com um grave excedente de produção que culmina com a “Depressão Econômica”

de 1929. O esforço de vendas é enorme. Era preciso vender o que se produzia. Acontece a 2ª Guerra Mundial (1939-1945).

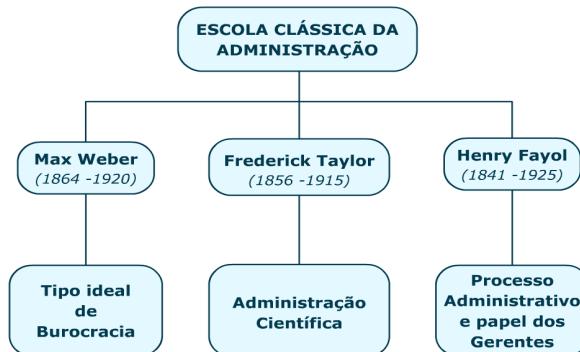
06

## 2 - MODELO DE GESTÃO DA ERA INDUSTRIAL – ESCOLA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO

O processo de industrialização exige maior racionalização dos processos produtivos. O foco de atuação das empresas evolui com a industrialização, segundo as fases:

- Na primeira fase (1780-1860) o foco foi na produção.
- Na segunda fase (1860-1914) o foco está no produto.
- E na terceira – entre as duas guerras mundiais – (1914-1918) e (1939-1945) – o foco foi nas vendas.

Neste tópico revisitaremos a Escola Clássica de Administração que preconizava a racionalização do trabalho, ressaltando o pensamento de Taylor, Fayol e Max Weber. Esta abordagem nos permitirá distinguir a Escola Clássica de Administração do modelo de gestão contemporânea, em que o conhecimento do trabalhador é o centro do processo de acumulação do capital.



07

A Escola Clássica de Administração que têm por expoentes Taylor, Fayol e Max Weber que preconizavam a racionalização do trabalho.

Parte do mundo é budista, parte é maometana, parte foi capitalista, parte foi comunista – mas todos são tayloristas. (Domenico de Masi).

**O Taylorismo e a produtividade do trabalho** - Segundo Peter Drucker, a aplicação do conhecimento ao trabalho elevou a produtividade. Por muitos anos a produtividade foi aumentada pela mecanização. Com o taylorismo, a produtividade de trabalho começou a subir à taxa de 3,5 a 4% ao ano. Segundo Drucker, a maior parte dessa produtividade foi para o trabalhador, na forma de um padrão de vida melhor, maior poder de compra, menor número de horas de trabalho (em 1910 era de 3.000 (três) mil horas por ano). Hoje os japoneses trabalham 2.000 (duas mil) horas/ano, os americanos 1.850 (mil oitocentos e cinqüenta) horas/ano e os alemães 1.600 (mil seiscentos) horas/ano.

**Fayol e Administração Científica** - Henry Fayol preocupou-se em definir as funções essenciais da empresa, o conceito de Administração, bem como os chamados princípios gerais de administração em bases científicas que identificam procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. Seu objetivo era aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização, ou seja, pela forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais.

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** – Nasceu em uma família rica da América, tinha por projeto de vida ser um técnico. Estudou engenharia e ao observar o trabalho nas oficinas percebeu o desperdício de tempo. A partir de então, propõe-se a organizar cientificamente o trabalho – com seu princípio de tempos e movimentos, exposto na obra Princípios da Administração Científica (EUA, 1911). O sonho de Taylor era o lazer e não o trabalho. Com a racionalização, poder-se-ia produzir mais e sobrar mais tempo para o trabalhador.

Fayol nasceu na França, em (1841-1925). Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos EUA, surgiu mais um integrante da escola Clássica da Administração: Henri Fayol publicou a obra Administração Geral e Industrial. Sua teoria caracterizou-se pela ênfase na estrutura da organização como um todo, como base para alcançar a eficiência. O objetivo dessa teoria era, assim como da Administração Científica, a busca da eficiência das organizações, mas partindo-se do todo organizacional e da sua estrutura.

Fayol trabalhou na corporação mineradora e metalúrgica francesa Comambault, de 1860 a 1918, quando se aposentou como Diretor Geral. Quando publicou sua obra já estava com 75 anos. No seu último ano de vida ele comentou as relações entre suas idéias e as de Taylor. As propostas e discussões iniciadas por Fayol levaram à criação do Comitê Nacional da Organização Francesa – importante entidade no estudo da administração.

**Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.**

Eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, reduzir os custos.

Eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, obter resultados e aumentar o lucro.

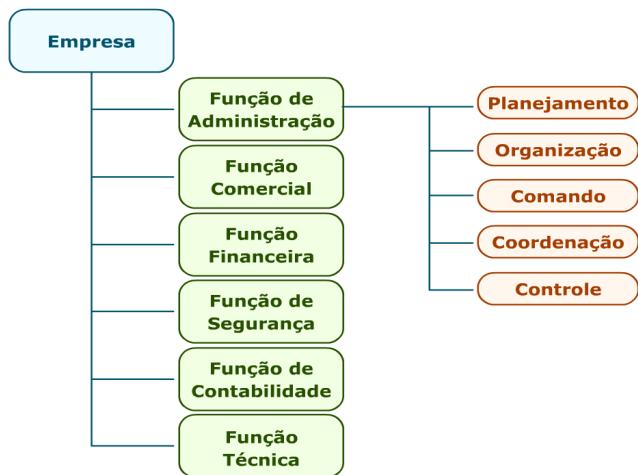
Efetividade é manter-se no ambiente, apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

08

**Funções da Organização** - Fayol partiu da proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções essenciais:

- 1) **técnicas** (produção e manufatura) – relacionadas com a produção de bens e serviços,
- 2) **comerciais** – relacionadas com a compra, venda e troca,
- 3) **financeiras** – relacionadas com a procura e utilização do capital,
- 4) **contábeis** – relacionadas com os inventários – registros de estoques, balanços, custos e estatísticas,

- 5) **segurança** – relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas),  
 6) **administrativas** – relacionadas com a integração da cúpula com as outras funções.



09

Para Fayol, a Função Administrativa coordena e sincroniza as outras funções, além de englobar as funções do administrador na empresa, que tem os seguintes encargos:

1. **Planejamento** – prever o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo.
2. **Organização** – montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
3. **Comando** – manter o pessoal em atividade em toda a empresa.
4. **Coordenação** – reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
5. **Controle** – cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

10

Fayol completa sua teoria com a proposição de 14 princípios que, segundo ele, devem ser seguidos para a eficácia da administração, que são:

**A função administrativa** não se concentra exclusivamente no topo da organização, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída de modo proporcional em todos os níveis hierárquicos. À medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

- Divisão do trabalho
- Autoridade e responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de comando
- Unidade de direção
- Subordinação dos interesses
- individuais aos interesses gerais
- Remuneração do pessoal

- Centralização
- Cadeia escalar
- Ordem
- Eqüidade
- Estabilidade e duração do pessoal
- Iniciativa
- Espírito de equipe

Em síntese, a Teoria Clássica concebe a organização como uma estrutura, de forma estática e limitada. Os aspectos organizacionais sofrem análise de cima para baixo, da direção para a execução e do todo para as partes.

A Teoria Clássica numa abordagem rígida e mecanicista considerava a organização como uma máquina, enfatizava as tarefas ou a tecnologia e era inspirada em sistemas de engenharia, tratava o homem como um apêndice da máquina, procurava adaptar o homem à máquina e vice-versa. Na teoria Clássica a autoridade era centralizada, as linhas de autoridade eram claras, considerava a especialização e competência técnica, acentuava a divisão de trabalho, confiava nas regras e nos regulamentos, fazia clara separação entre linha e staff e dava ênfase nas relações inter cargos. A eficiência foi o objetivo básico perseguido por essa teoria.

Divisão do trabalho consiste na especialização das tarefas e das pessoas e separação dos poderes, para aumentar a eficiência.

Autoridade é o direito de mandar, de dar ordens e o poder de se fazer obedecer; a responsabilidade é uma consequência da autoridade.

Disciplina significa respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.

Unidade de comando significa que cada empregado deve ter apenas um superior. É o princípio da autoridade única.

Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.

Remuneração do pessoal de forma eqüitativa e que garanta a satisfação dos empregados e da organização em termos de retribuição.

Centralização refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia organizacional.

Cadeia escalar é a linha de autoridade do primeiro ao último escalão. É o princípio do comando.

Ordem significa um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar: É a ordem material e humana.

Eqüidade é o tratamento das pessoas com amabilidade e justiça. Não se exclui a energia e o rigor quando necessário.

Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal é manutenção das pessoas nos cargos, como forma de promover o desenvolvimento das equipes.

Iniciativa é a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.

Espírito de equipe consiste no desenvolvimento da harmonia e união entre as pessoas, que trabalham na organização.

11

**Max Weber e o Modelo Burocrático** - A racionalidade administrativa – princípios da eficiência e eficácia – atinge o ápice com a implantação do modelo burocrático weberiano. A mecanização da indústria leva à mecanização da vida organizacional. A máquina é o modelo maior – eficiência-precisão-regularidade. De acordo com o modelo, as regras e as ações administrativas deviam estar previstas e orientadas em normas e instruções escritas. O modelo organizacional ideal é hierárquico, as relações são impessoais, a promoção se dá por tempo de serviço e merecimento e o funcionamento da organização é previsível.

Max Weber considerou a burocracia como um tipo de poder. Para estudar as sociedades, partiu dos seus tipos de poder e de autoridade; esta vem das pessoas, é inerente; aquele implica força, imposição de normas e arbítrios.

Tipos de poder, conforme Weber:

- Tradicional
- Carismático
- Legal ou Burocrático

**No tipo Tradicional predominam as características patriarcais e patrimonialistas.**

**No tipo Carismático predominam as características místicas e personalísticas, há seguidores, devoção, autenticidade.**

**No tipo Legal ou burocrático: predominam normas impessoais e hierárquicas, como no exército, repartições públicas etc.**

12

Max Weber (1864-1920) nasceu na Prússia, foi professor universitário na cátedra de Economia Política e Administrador Hospitalar durante a 1a. Guerra Mundial. Não publicou em vida, sua obra foi editada a partir de fragmentos de sua produção acadêmica. Doutorou-se como uma tese sobre a *História dos Empórios Medievais*, em 1889, quando "assessor" nos tribunais de primeira instância de Berlim. Em 1891, qualificou-se como professor com uma tese sobre o Significado da *História Agrária Romana para o Direito Público e Privado*. (Foi ao examinar essa tese que o grande historiador Theodor Mommsen disse: "Quando estiver prestes a baixar à sepultura, o estimadíssimo Max Weber será o único a quem poderia dizer: — Meu filho, eis a minha lança, que ficou pesada demais para o meu braço.") Em 1892, ocupava um cargo de assistente na Faculdade de Direito de Berlim e casou, nesse mesmo ano, com sua prima em segundo grau do lado paterno. Em 1894, a Universidade de Freiburg-im-Breisgau conferiu-lhe uma cátedra de Economia Política. Em 1897, sucedeu em Heidelberg ao economista Knies. Viajou pela Europa – Inglaterra, Escócia, Bélgica, Itália – e Estados Unidos. Em 1903, em colaboração com Sombert e Jaffé, Weber fundou a revista *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. Durante a guerra de 1914-15, trabalhou em administração hospitalar. Em 1918 voltou ao ensino numa cadeira de Sociologia especialmente criada em Viena. No ano seguinte foi ocupar a cadeira onde lecionava antes um outro economista famoso, Brentano, em Munique. Weber morreu no ano seguinte. Se exceptuarmos o prolongado "colapso", é uma história bastante típica de vida acadêmica; mas essa exceção foi considerável. Não se pode deixar de admirar a talvez aprovar esse elemento no sistema universitário alemão que permite a um homem, embora eminentemente produtivo, abjurar o ensino por vinte anos.

Não publicou em vida e sua obra foi editada a partir de fragmentos de sua produção acadêmica.

**Obras de Max Weber:** *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*,  
*Ensaios de Sociologia, Ciência e Política: duas vocações*, *História Geral da Economia*.

13

São características da burocracia:

- caráter legal das normas e regulamentos;
- caráter formal das comunicações;
- caráter racional e divisão do trabalho;
- impessoalidade nas relações;

- rotinas e procedimentos padronizados;
- competência técnica e meritocracia;
- profissionalização da administração e dos participantes.

Vantagens e Desvantagens da burocracia previstas por Robert Merton, que as chamou de "disfunções".

Vantagens	Desvantagens
Previsibilidade do funcionamento	Exagerado apego aos regulamentos
Univocidade de interpretação	Excesso de formalismo e papelório
Padronização de rotinas e procedimentos	Resistência a mudanças (apego às rotinas)
Redução de conflitos	Despersonalização do relacionamento
Subordinação natural aos mais antigos	Mera categorização (hierarquização) como base para o processo decisório
Confiabilidade nas regras do negócio	
Hierarquia formalizada	
Precisão na definição de cargos e operações	

Robert King Merton, sociólogo, deu origem a uma das principais escolas norte-americanas da sociologia da ciência, com trabalhos fundamentais sobre as forças psicossociais que moldam as carreiras científicas. A maior parte de sua carreira ocorreu na Universidade Columbia (Nova York), onde fundou, com Paul F. Lazarsfeld, o Bureau of Applied Social Research (Birô de Pesquisa Social Aplicada). Os trabalhos de Merton foram citados em pelo menos outros 17,5 mil trabalhos publicados. Merton nasceu com o nome de Meyer R. Schkolnick, em uma família pobre de Filadélfia, e o americanizou depois de receber uma bolsa de estudos da Temple University.(Folha de SP, 27/2003).

14

### 3 - O MODELO DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL DE FORD

*Os americanos podem escolher automóveis de qualquer cor desde que escolham automóveis pretos (Henry Ford).*

O modelo de produção industrial fordista tem as seguintes características:

1. Processo de produção em série: as mercadorias passaram a ser produzidas de maneira uniforme e padronizadas.
2. Empresa orientada para o produto: o produto é imposto ao consumidor.
3. Linha de montagem: controle sobre os trabalhadores: o ritmo é determinado pela linha de montagem
4. Divisão do Trabalho: separação entre aquele que executa e aquele que planeja.

Inovações de Ford em Janeiro/1914:

- Adotou o dia de trabalho de 8 horas

- Duplicou o valor do salário (com isso, os operários poderiam adquirir o automóvel que fabricavam).

Henry Ford (1863-1947) desenvolveu um sistema de produção com intenso planejamento e racionalização no uso de recursos, principalmente dos recursos humanos. Vivendo no contexto da Revolução Industrial e sob os conceitos da Escola Clássica de Administração, o engenheiro industrial Henry Ford produziu o primeiro automóvel barato – U\$ 750 – modelo T, em 1907. Anteriormente, o valor do automóvel era equivalente a 3-4 anos de trabalho do assalariado. O nome de Henry Ford está ligado à indústria automobilística, tendo sido pioneiro na linha de montagem móvel, na qual o produto em processo desloca-se ao longo de um percurso enquanto que o operário fica parado de frente para a linha de montagem – as esteiras.

15

Algumas características essenciais da sociedade industrial são:

- Concentração de trabalhadores assalariados nas fábricas e nas empresas financiadoras e organizadas pelos capitalistas de acordo com o modo de produção industrial;
- Racionalização progressiva e aplicação da ciência na organização do trabalho;
- Urbanização e escolarização das massas;
- Redução das desigualdades sociais;
- Sincronização do homem incorporado nas máquinas;
- Existência de uma rígida hierarquia entre os vários países, estabelecida com base no Produto Interno Bruto, na propriedade de matérias-primas e dos meios de produção.



O modelo organizacional proposto pela Escola Clássica de Administração é disseminado em toda a sociedade industrial. Em 1930, o modelo de gestão taylorista e fordista havia sido disseminado em toda a indústria ocidental, assim como o modelo burocrático weberiano.

- Hierarquia piramidal rígida.
- Divisão do trabalho – separação entre aquele que executa e aquele que planeja.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Funções fixas com deveres padronizados.
- Produção em série, em massa.
- Empresa orientada para o produto – bens padronizados.
- Trabalhadores semi qualificados.
- Linha de montagem – controle dos trabalhadores.

- Redução da jornada de trabalho – propiciada pela linha de montagem.

**Em seu artigo “Chega de Papel”, ROMAN nos mostra que os princípios de gestão taylorista e fordista (...) “não só vão exigir registros escritos no estabelecimento de padrões, como sugerem para o papel, principalmente nas empresas de serviço, o mesmo tratamento dado a um produto em uma linha de montagem: um funcionário escreve, outro confere, outro carimba, outro assina, outro remete, outro arquiva”...**

16

## RESUMO

A era industrial, por meio dos avanços técnicos, proporcionou o aumento da riqueza. A racionalização progressiva e aplicação da ciência na organização do trabalho, proposta por Taylor, propiciou o aumento da produtividade.

Houve concentração de trabalhadores assalariados nas fábricas e nas empresas financiadoras e organizadas pelos capitalistas de acordo com o modo de produção industrial. Houve um processo de urbanização.

No início da industrialização as empresas tinham o foco na produção. Não importava a qualidade do produto e sim que o máximo de pessoas tivesse acesso a eles. Os lucros foram enormes, devido aos baixos custos de produção (matéria-prima e mão-de-obra).

Novo impulso industrial foi alcançado com novas invenções e desenvolvimento de novas tecnologias de transporte e comunicações. Havia necessidade de se racionalizar a produção devido ao desperdício. Taylor criou o modelo de gestão científica no trabalho e sua proposição, juntamente com o modelo burocrático de Weber, que foram disseminados em todo o mundo.

O modelo taylorista previa um modo de produção baseado na divisão e especialização do trabalho, na concepção e planejamento do trabalho versus execução de tarefas, na produção em série, em bens padronizados, em trabalhadores semiqualificados, na prescrição de tarefas, na hierarquia rígida.

Havia uma rígida hierarquia entre os vários países, estabelecida com base no Produto Interno Bruto, na propriedade de matérias-primas e dos meios de produção.

Conforme analisa Drucker, com Taylor a produtividade deixa de ser decorrente apenas da mecanização, pois o conhecimento passa a ser usado no trabalho.

No entanto a desqualificação do trabalho atingiu seu auge na virada do século XX. A gerência assumia a função de reunir os conhecimentos que os trabalhadores anteriormente possuíam, classificando-os e tabulando-os para que os operários executassem. O resultado é o abandono da função manufatureira como parte da inteligência da empresa e a eliminação de possibilidade de organização do trabalho de maneira mais adequada. Hoje, assistimos a certa reversão, uma vez que se busca a integração de conhecimentos, não apenas de indivíduos, mas em nível organizacional ou inter organizacional.

# UNIDADE 1 – CONTEXTO DE NEGÓCIOS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

## MÓDULO 2 – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA OS MODELOS DE GESTÃO

01

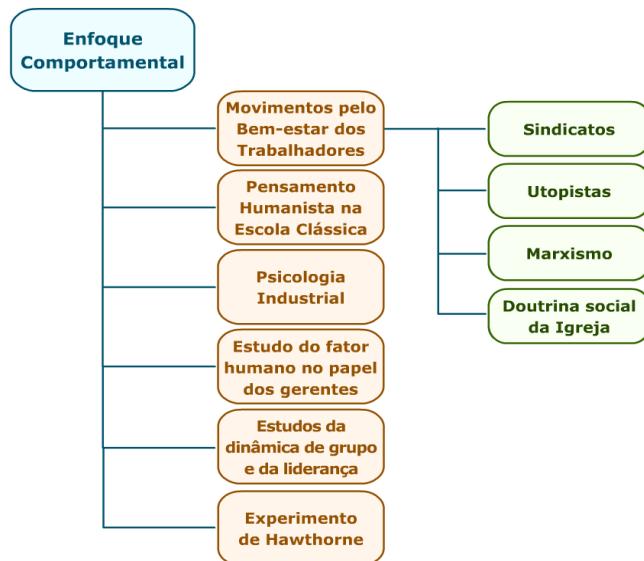
### 1 - MODELOS DE GESTÃO PÓS-TAYLOR

Vamos agora tratar do modelo de organização e novos modelos de gestão surgidos no pós-guerra.

**Modelo de organização** – Conjunto de características que definem a organização e a forma como é administrada. É o produto da utilização de um conjunto de técnicas e doutrinas. Por exemplo: as empresas de modelo de administração japonês adotam o modelo de organização enxuta.

**Modelo de gestão** – Conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. Muitas vezes, o modelo está associado a uma base cultural. Por exemplo: modelo japonês de administração.

Após a 2a. Guerra Mundial, o modelo exclusivamente técnico de gerenciar foi questionado, tendo convivido com o enfoque comportamental enfatizado por outros teóricos da administração. Como apontado por Peter Drucker o próprio Taylor preocupou-se com o bem-estar dos trabalhadores, idealizando mais lazer e menos trabalho. As inovações de Ford – limitação das 8 horas diárias e acesso ao consumo do carro – também mostram esta preocupação, embora o acesso ao consumo ao carro fosse de grande interesse para sua indústria e para o capitalismo como um todo.



O movimento ludista e o surgimento dos sindicatos mostraram como o trabalho em precárias condições tem potencial de provocar insatisfação e doenças às pessoas. As experiências humanistas foram sendo incorporadas paulatinamente, desde 1800 como a experiência da Fundição Soho, nessa época, que previa o descanso remunerado, construção de casas para os operários, criação de sociedade de auxílio

mútuo, pagamento de incentivos salariais proporcionais à produção de peças. A encíclica papal de Leão XIII – *Rerum Novarum* – de 1891, embora contrária ao socialismo, assume posição de justiça social. Maximiano (2000).

**Enfoque comportamental** – Em administração usa-se o termo perspectiva ou abordagem para uma maneira de observar e analisar as organizações. A abordagem comportamental decorre da ação prática dos sindicatos, de experiências humanistas que foram implementadas ao longo do tempo, da doutrina social da Igreja e da própria teoria marxista.

02

**Escola Humanística de Administração** – A Teoria das Relações Humanas – também conhecida como Escola Humanística da Administração – surgiu nos Estados Unidos, deslocou a ênfase na estrutura e nas tarefas para a ênfase nas pessoas. Essa teoria nasceu da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho, surgida com o emprego de métodos rígidos, científicos e precisos, aos trabalhadores. A Teoria das Relações Humanas pretendeu desenvolver uma nova filosofia empresarial, a partir de uma nova concepção da natureza do ser humano: o homem social.

As conclusões de uma experiência desenvolvida entre 1927 e 1932 numa fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne, bairro de Chicago, sob a coordenação de Elton Mayo, com a finalidade inicial de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção, pôs em xeque os postulados da Teoria Clássica da Administração e fez nascer a chamada Escola de Relações Humanas, demonstrando que os fatores mais importantes para o desempenho individual estão nas relações com os colegas e com os administradores, como comprovam os resultados da experiência de Elton Mayo.

- Na primeira fase da experiência, ele pretendia conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários e chegou à conclusão de que a relação entre condições físicas e a eficiência dos operários pode ser afetada também por condições psicológicas.
- Numa segunda fase, com o reconhecimento da existência do fator psicológico, a experiência passou a estudar a fadiga no trabalho, a mudança de horários e a introdução de intervalo de descanso, aspectos basicamente fisiológicos. Como resultados, foram acrescentadas novas variáveis que influenciavam a produtividade, como: a integração social e o comportamento social dos empregados.
- Num terceiro momento, os pesquisadores foram se afastando do interesse inicial de verificar as melhores condições físicas de trabalho e se fixaram nos estudos das relações humanas no trabalho. Nessa fase, mediante de entrevistas com os operários, constatou-se que existia organização informal dos operários que os mantinham unidos, com o objetivo de protegê-los contra aquilo que consideravam uma ameaça ao seu bem-estar. Os pesquisadores notaram também, que os operários às vezes queriam manter-se leais à empresa, sentiam-se divididos entre o grupo e a organização, o que levava ao conflito, trazendo inquietação, tensão e um certo descontentamento.
- A quarta fase da experiência foi dedicada ao estudo desse fenômeno.

03

A experiência de Hawthorne revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. Mayo concluiu que:

- o desempenho das pessoas dependia mais dos fatores emocionais ou comportamentais do que dos métodos de trabalho;
- o nível de produção era resultante da integração social;
- em geral, os trabalhadores não agiam ou reagiam isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos;
- os trabalhadores sofriam recompensas e sanções sociais e morais do grupo, quando fugiam das normas e regulamentos de comportamentos, por eles estabelecidos;
- a organização não era composta de pessoas, mas por um conjunto interativo de pessoas, constituindo na empresa os grupos informais;
- o trabalhador dava muita importância ao conteúdo e à natureza do trabalho;
- era necessário dar ênfase aos aspectos emocionais.

A experiência de Hawthorne marcou o início de uma nova teoria baseada em valores humanísticos na Administração e preocupada com as pessoas.



04

A Teoria das Relações Humanas trouxe novas dimensões e novas variáveis a Teoria Geral da Administração – TGA. Segundo o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado por pessoas, com sentimentos, interesses e motivações e que essas pessoas formam grupos informais com seus colegas de trabalho, criando regras para a convivência. Esse sistema social tem influência sobre o desempenho da organização.

A Teoria das Relações Humanas ampliou o enfoque da unidade homem-máquina e passou a enfatizar o homem e o clima psicológico de trabalho, uma nova linguagem passou a fazer parte do repertório da administração:

- Motivação
- Liderança
- Comunicação
- Organização informal
- Dinâmica de grupo etc.

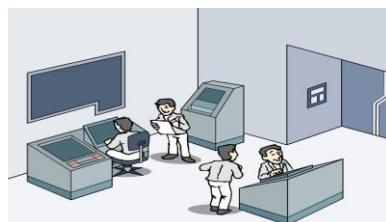
O enfoque nas tarefas e estruturas foi substituído pela ênfase nas pessoas, surgindo, assim, uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social, que substituiu o *homo economicus*.

05

**Abordagem sociotécnica** - A partir da década de 1970, as demandas e requisitos do sistema técnico são articulados às demandas e capacitações do sistema social visando alcançar metas e objetivos da organização e das pessoas. Este enfoque envolve princípios do planejamento de trabalho, entre eles o princípio do incompleto, admitindo-se planejar e replanejar os processos de trabalho e definição de metas. Pretendendo explorar a criatividade, não visa planejar a maneira de se realizar o trabalho. Grupos semi-autônomos têm espaço para negociação e decisão, que aumenta com o amadurecimento do grupo, pois este é visto como capaz de adquirir conhecimentos e evoluir. Busca-se a otimização tanto dos aspectos técnicos como dos aspectos sociais.

**Abordagem Japonesa** - Na abordagem japonesa adota-se o modelo taylorista/fordista ao racionalizar os processos de produção, porém o trabalho em grupo (aspecto da abordagem sociotécnica) e a utilização do conhecimento operário também são fortemente objetivados, via organização de “**Atividades de Pequenos Grupos**”.

Essa abordagem utiliza o Kaizen, ou seja, contínuo melhoramento, ajustando-se pelo PDCA (planeje, desempenhe, controle e aja).



As ferramentas da qualidade orientam as empresas, com atividade de **TQC** (Controle Total da Qualidade), dos **Círculos de Controle da Qualidade** e **ZD** (Zero Defeito). A responsabilidade pelo trabalho é do grupo, havendo participação dos trabalhadores nas inovações tecnológicas, com o foco no aprendizado em toda a organização.

**Fordista ou fordismo foi incomparável na capacidade de produzir bens padronizados e em escala. Mas, o que ocorre quando os consumidores de massa se esgotam e a demanda muda significativamente? O que ocorre quando o mercado de massa se fragmenta em uma grande diversidade de grupos de consumidores, cada um querendo coisas diferentes, com novos estilos de vida, com inovação tecnológica ininterrupta que exigem rápida mudança na produção? (Kumar, 1995:55).**

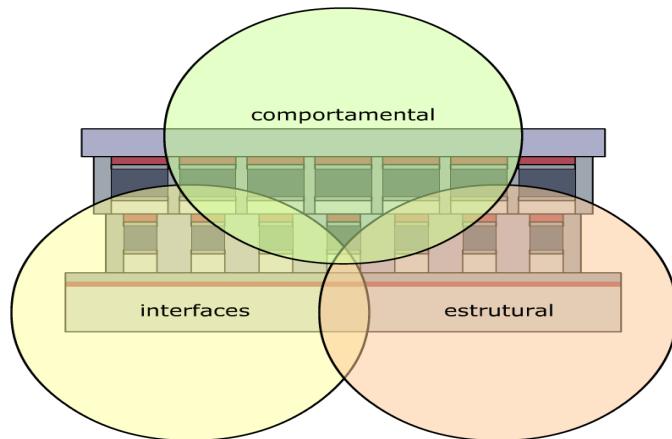
06

**Administração participativa** - é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Compreende o envolvimento de todos os funcionários e colaboradores no processo de tomar decisões e administrar a organização. Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, com funcionários, clientes ou usuários, fornecedores, enfim, todos os colaboradores.

No modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. As pessoas que participam

são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina não é imposta por regulamentos. Ao contrário, ela é interiorizada.

De acordo com (Maximiano, 2000), a implantação da Administração Participativa envolve mudanças em três dimensões da organização: comportamental, estrutural e de interfaces.



**Dimensão comportamental** – A administração participativa substitui o estilo autoritário, impositivo, indiferente e paternalista de administrar pessoas por um estilo que envolve cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. As palavras-chaves da Administração Participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores são: informar, envolver, delegar, consultar e perguntar.

**Dimensão Estrutural** – A Administração Participativa redesenha as estruturas: os cargos, os grupos de trabalho e a estrutura como um todo, organizados de modo que a participação dependa não só das atitudes e disposições das pessoas, mas também, do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação.

**Dimensão das Interfaces** – Na Administração Participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. A organização como um sistema participativo, procura também ser aberto para o ambiente externo recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração.

07

**Organização qualificante** é um conceito desenvolvido por Veltz e Zarifian, é aquela voltada para incentivar o aprendizado e o desenvolvimento das capacitações. Para os autores, uma organização qualificada deverá ter trabalho em equipe com autonomia e diminuição dos níveis hierárquicos, com a reaproximação das relações entre as funções da empresa.

Mas, além dessas condições, há ainda 4 dimensões na Organização Qualificante:

- 1) centrar na inteligência;
- 2) definir e divulgar a estratégia empresarial para os empregados;
- 3) manter a co-responsabilidade das áreas – criando maior comunicação entre elas;
- 4) valorizar a competência profissional – abrindo espaço para a competência-ação.



Na organização qualificante valoriza-se o desenvolvimento do empregado e o trabalho em equipe, tanto em nível racional (quantitativo) quanto nos aspectos de comunicação, motivação e liderança. As chefias devem desenvolver-se para atividades de animação e gestão de recursos humanos.

08

## 2 - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A **reestruturação produtiva** é um conjunto articulado de processos que muda a relação capital x trabalho. Esse processo de reestruturação produtiva é a estratégia e a resposta do capitalismo à crise do modelo de desenvolvimento de produção em massa, nos anos 1970, após duas décadas de crescimento do capital.

A empresa deixa para trás o foco na produção e no produto e passa a se orientar pelo *marketing*, ou seja, pelo cliente. As empresas capitalistas encontram então novas maneiras de explorar e expandir mercados.

Estamos em uma nova etapa de reprodução do capital:

- novo padrão tecnológico baseado na microeletrônica
- novas relações entre empresas
- novas formas de organização do trabalho
- novo estilo gerencial
- nova ordem mundial: globalização

**Novo padrão tecnológico** – A organização do trabalho muda com a incorporação da tecnologia da informação e da automação flexível. Computadores para o gerenciamento da informação, máquinas CNC (Comando Numérico Programado), controladores programáveis, robôs, projeção e fabricação no computador são usados na manufatura (CAD/CAM) são alguns exemplos do uso da tecnologia a favor da organização do trabalho.

De acordo com Kumar (1995) o novo modelo de produção, com a especialização e consumo flexíveis é um divisor de águas da era industrial. Exemplo: Máquinas e ferramentas numericamente controladas permitem a produção econômica de pequenos lotes de bens – tanto de capital quanto de consumo –, voltados para setores especializados do mercado. As novas máquinas tornam possíveis mudanças rápidas de produção em resposta a novas oportunidades e necessidades.

09

Novos produtos não exigem novas ferramentas nem reajustes caros e demorados ou reforma das velhas máquinas. As ferramentas numericamente controladas são máquinas universais não-especializadas.

Novos desenhos e novos produtos são resultados de mudanças relativamente simples nos programas controlados por computador que comandam tais máquinas. A tecnologia flexível dá origem à especialização flexível.

Novas idéias podem ser de imediato transformadas em novos produtos, idéias mais novas em produtos ainda mais novos. A produção é feita segundo o gosto do freguês, adaptada a desejos e necessidades muito específicos, em um estado de mudança constante ( Kumar, 1995: 55).

10

**Nova relação entre as empresas** – A produção feita de acordo com o cliente não exige grandes fábricas ou tecnologia para obter economias de escala. Também não pode depender do trabalhador sem especialização ou apenas semi-especializado e detalhista, comum nos estabelecimentos industriais do tipo fordista. Há um processo de especialização.

A especialização desse tipo exige perícia e flexibilidade tanto da máquina como do operador. É por isso que alguns observadores vêem nestas tendências o renascimento da produção artesanal e uma redução da divisão do trabalho nas empresas.

A expansão e forte renascimento das pequenas empresas é, em parte, decorrente disso. Mesmo as grandes empresas se beneficiam da especialização flexível, adotando este modo de produção para atender mercados segmentados. As fábricas formam um consórcio modular, e a empresa focaliza um produto que lhe dê vantagem competitiva.

A terceirização foi usada inicialmente para serviços de apoio. Hoje há uma relação com os fornecedores que potencializa a capacidade produtiva e a qualidade.

11

**Nova organização da produção** – As empresas tendem a adotar o modelo japonês – produção enxuta para obter flexibilidade e integração com altos padrões de qualidade e produtividade. No modelo *just in time* há uma relação de compromisso na cadeia produtiva entre cliente e fornecedor.

As equipes são formadas em células de produção – com o agrupamento de máquinas para produção de um número determinado de peças. Essas células são em forma de ferradura e permitem o trabalho polivalente, com a rotatividade do trabalho e domínio do processo. Os trabalhadores são estimulados a detectar e antever problemas. Eles saem da desqualificação do trabalho fordista – linha de montagem – para um trabalho mais qualificado. Ao envolver múltiplas habilidades podemos dizer que o trabalho é qualificante, enquanto que se envolver em múltiplas tarefas (tasks) significa trabalho não qualificante.

**Novo estilo gerencial** – Com a flexibilização e a nova organização do trabalho a empresa fica mais vulnerável dependendo da motivação e adesão dos trabalhadores para o trabalho.

Por isso necessita de um novo estilo gerencial e uma nova forma de comunicação interna, novos modelos de gestão e nova política de Recursos Humanos – RH:

- redução dos níveis hierárquicos
- estilo gerencial aberto
- treinamento comportamental – especialmente para os gerentes
- política de situar o trabalhador como parceiro do negócio
- estímulo à criatividade e à realização do trabalho
- ênfase no Controle da Qualidade Total
- participação nos resultados

12

## RESUMO

Foram discutidos os impactos da reestruturação produtiva identificando os novos modelos de gestão.

A Escola Clássica de Administração, ao enfatizar os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador e eficiência dos recursos materiais trouxe os benefícios da maior produtividade, ao mesmo tempo em que gerou descontentamento ao identificar o homem como máquina. Por isso, novos modelos de gestão foram adotados no período pós-Taylor, como a Escola de Relações Humanas, que visa ao amadurecimento da pessoa no processo de trabalho via enriquecimento de cargos e abordagem sociotécnica, que busca a otimização tanto dos aspectos técnicos como dos aspectos sociais.

A partir dos anos 1970, os negócios tornam-se mais competitivos e as inovações tecnológicas acarretam uma paulatina substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados. A empresa deixa para trás o foco na produção e no produto e passa a se orientar pelo marketing, ou seja, pelo cliente.

Nessa época, os movimentos operários reivindicavam mais participação no processo decisório. Surgem novas formas de gestão, entre elas podemos citar a Administração Participativa – que ressalta a idéia do trabalho cooperativo, da confiança e do diálogo e a Organização Qualificante, que visa incentivar o aprendizado e o desenvolvimento das capacitações das pessoas e grupos.

Estamos em uma nova etapa de reprodução do capital, com um novo padrão tecnológico, fundamentado na microeletrônica, novas relações entre empresas, novas formas de organização do trabalho, novo estilo gerencial, inserida em uma nova ordem mundial: globalização.

## UNIDADE 1 – CONTEXTO DE NEGÓCIOS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

### MÓDULO 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O CONHECIMENTO

01

#### 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As mudanças no processo produtivo – do antigo modelo taylorista-fordista para o denominado paradigma de produção flexível. (reestruturação do processo produtivo) e os novos padrões de competitividade capitalista demandam novos modelos de gestão organizacional (novas arquiteturas, estratégias e culturas organizacionais).

Para os estudiosos da área de gestão de negócios, entre eles DRUCKER (1993) e TOFFLER (1994) as novas formas de gestão e organização da produção estabelecem mudanças no trabalho, uma vez que a ênfase passa agora a recair sobre o conhecimento. Ou seja, somente por meio do conhecimento o trabalho adquire efetividade e inovação, produzindo a acumulação de riquezas.

As **mudanças tecnológicas** respondem às exigências de qualidade face ao novo ambiente de negócios. A nova forma de organização do trabalho amplia a capacidade intelectual humana na produção e exigem do trabalhador qualidades de natureza não apenas operacionais como também conceituais.

No âmbito da empresa, além da reestruturação da área de produção – manufatura flexível e fábrica enxuta – há mudança nas áreas de:

- **Marketing** - busca-se superar as expectativas do cliente;
- **Recursos Humanos** - fala-se em gestão do capital intelectual;
- **Informações** - há a inclusão da inteligência competitiva e a perspectiva da gestão do conhecimento.



DRUCKER – Peter Drucker. Austríaco nasceu em 1909 em Viena. Mesmo depois de ter vivido nos EUA por mais de 60 anos, ainda apresenta forte influência da Europa central. É um dos intelectuais mais importantes de nosso tempo. Não por acaso, ele vem sendo chamado nos meios acadêmicos e gerenciais de "pai do management moderno". Ao longo de sua vasta obra, composta de 27 livros sobre administração, uma autobiografia e dois volumes de ficção, Drucker exibe uma capacidade singular para integrar essa rica combinação de pensamento filosófico, político, econômico, histórico, sociológico, tecnológico e mesmo científico.

Peter Drucker Sua lógica é infalível, e ele parece ter uma memória perfeita de fatos, números e cases que usa abundantemente para ilustrar as idéias que expõe. Seus textos foram mais lidos e fundamentaram mais conquistas de que qualquer outro pensador de administração. Escreveu o primeiro livro de administração, *Concept of the Corporation*, em 1946, baseado nos seus estudos sobre a General Motors. Mas *The Practice of Management* (1954) inventou a gestão como disciplina. Drucker dividiu o trabalho dos gestores em seis tarefas: definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas. Além de cunhar idéias como o da privatização e da gestão por objetivos, lançou o profético livro *The Age of Discontinuity* (1969), no qual anunciou a chegada dos trabalhadores do conhecimento. Nos últimos anos, tem estudado o tema da gestão de organizações não lucrativas.

Outras obras (em português): *50 Casos Reais de Administração*, *De Líder para Líder*, *O Mundo Segundo Peter Drucker*, *Inovação e Espírito Empreendedor*, *As Novas Realidades*, *Administrando para o Futuro*, *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*, *Fator Humano e Desempenho: o Melhor de Peter Drucker*, *Introdução à Administração* e outras.



TOFFLER – Alvin Toffler é a mais renomada figura do campo de administração futurista da atualidade. Seus livros são sempre aguardados com ansiedade e revelam novas tendências, cenários e previsões. Nascido em 1928, nos Estados Unidos da América, ele divide com sua esposa, Heidi, a criação de textos fantásticos e proféticos.

Toffler chamou de ***The Third Wave*** as três revoluções de "ondas". "A primeira vez foi quando a raça humana passou de uma civilização tipicamente nômade para uma civilização basicamente agrícola, sedentária. Isso se deu cerca de 10 mil anos atrás. A segunda vez foi quando a raça humana passou de sua civilização predominantemente agrícola para uma civilização basicamente industrial. O início dessa mudança se deu há cerca de 300 anos, nos Estados Unidos e na Europa, mas muitas regiões do mundo ainda não atingiram esse estágio".

Segundo Alvin, ainda, embora essa terceira onda tenha sido chamada por vários nomes (Sociedade Pós-Industrial, Sociedade da Informação etc.), a melhor maneira de entendê-la é contrastando-a com a segunda onda, a era da civilização industrial.

**Um Sistema de Manufatura Flexível pode ser visto como dois sub-sistemas: um físico e um lógico. Do ponto de vista físico, um Sistema de Manufatura Flexível é um conjunto de máquinas, ferramentas, matérias primas e produtos. Do ponto de vista lógico, um Sistema de Manufatura Flexível é um conjunto de processos (Favrel, 1985).**

02

Novas formas de gestão têm sido buscadas, entre elas: Organizações em hipertexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1995), Organizações em rede ou virtuais (Davidow e Malone, 1992), Corporação horizontal, Organizações inteligentes (QUINN, 1992), Organização holística e Empresa humanizada.

As limitações existentes nas tradicionais estruturas de uma organização e dos tradicionais princípios de administração, não são suficientes para responderem às necessidades atuais das empresas. O estágio de acumulação capitalista demanda mudanças na filosofia organizativa e administrativa como condição de sobrevivência empresarial.

Os elementos da estrutura organizacional tradicional são:

- Departamentalização
- Amplitude de controle
- Descentralização da autoridade
- Sistema de comunicação
- Grau de formalização



**Organizações em hipertexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1995)** - Esta forma de gestão é composta de três níveis ou contextos: o sistema de negócios (burocracia); as equipes de projetos (forças-tarefa) e a base de conhecimento da empresa, que não é nada mais do que o conjunto representado pela visão corporativa, culturas e tecnologias da empresa.

Enfim, o que os autores advogam é que, além da tradicional organização burocrática, porém com poucos níveis hierárquicos, a empresa seja capaz de criar e dissolver, rapidamente, forças-tarefa para lidar com assuntos importantes para a empresa. Estas equipes devem reunir-se sob o patrocínio da alta administração e, diferentemente do caso da estrutura matricial, seus membros deixam de reportar à burocracia e podem se dedicar, inteiramente, aos projetos.

**Organizações em Rede ou virtuais (Davidow e Malone, 1992)** - rompendo com o formato hierarquizado e rígido da burocracia, as redes surgem como organização horizontalizada e flexível de diversos atores sociais, estabelecendo-se principalmente, não por uma racionalidade instrumental e sim, por mecanismos de solidariedade e sociabilidade produzida na esfera do cotidiano (FONTES, 1999).

**Corporação horizontal** - o modelo taylorista, hierarquizado, segmentado, dá lugar à empresa de organização horizontalizada, enxuta. Uma organização horizontalizada exige um processo efetivo de distribuição de dados, com base nas características e necessidades das áreas de negócios, viabilizado pelos recursos tecnológicos disponíveis.

**Empresa humanizada** - É necessário nos preparamos, hoje, para viver a era emocional, na qual a empresa deve mostrar ao colaborador que ele é necessário como profissional e, antes de qualquer coisa, que é um ser humano com capacidades que, agregadas à produção da empresa, formarão uma equipe coesa na qual o maior beneficiado será ele mesmo, com melhoria em sua qualidade de vida, relacionamentos com os pares e, principalmente, o cliente que sentirá isso quando adquirir o produto ou serviço da empresa gerando a fidelização que tanto se busca. O melhor negócio de uma organização ainda se chama gente, e ver gente integrada na organização como matéria-prima principal também é lucro, além de ser um fator primordial na geração de resultados.

**Estruturas de uma organização** consistem no resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas desde os níveis mais baixos até a alta administração e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as

atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atendimento dos objetivos organizacionais.

Departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados.

Amplitude de controle consiste no número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar eficientemente.

Descentralização da autoridade é o grau de centralização ou descentralização da autoridade nos vários níveis.

Sistema de comunicação é composto de canais pelos quais a comunicação ocorre.

Grau de formalização consiste no nível de formalização adotado pela organização.

03

#### Quadro Comparativo dos Elementos da Estrutura Organizacional – Tradicional e Inovativa

Elementos da estrutura organizacional	Estruturas Tradicionais	Estruturas Inovativas
Departamentalização	Utilização de formas tradicionais de departamentalização	Utilização de formas avançadas de departamentalização
Amplitude de controle	Especialização elevada	Diversificação elevada
Descentralização da autoridade	Unidade de comando	Multiplicidade de comando
Sistema de comunicação	Comunicação vertical	Comunicação horizontal e diagonal
Grau de formalização	Alto nível de formalização	Baixo Nível de formalização

São formas Tradicionais de Departamentalização:

- Funcional
- Geográfica
- Processo
- Cliente
- Produto
- Período
- Amplitude de Controle

Funcional - quando na mesma unidade agrupam-se pessoas que realizam atividades dentro de uma

mesma área técnica.

Exemplos: Departamento de Finanças e Departamento de Planejamento.

**Geográfico** – Agrupam-se na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas com uma mesma área geográfica.

Exemplos: Setor de vendas para capital e para a Regional Sul.

**Processo** – Na mesma unidade são agrupadas pessoas que realizam atividades relacionadas com a fase de um processo produtivo.

Exemplo: Departamento de Fundição e Departamento de Usinagem.

**Clientes** – São agrupadas, na mesma unidade, pessoas que estão relacionadas com o mesmo tipo de cliente.

Exemplos: Departamento de vendas para clientes industriais e Departamento de vendas ao consumidor.

**Produtos** – São agrupadas, na mesma unidade, pessoas que estão relacionadas com o mesmo produto ou tipo de produto.

Exemplo: Departamento de carros de passeio e Departamento de assistência técnica

**Período** – São agrupadas, na mesma unidade, pessoas que trabalham no mesmo período.

Exemplo: Seção de destilação – período diurno e Seção de destilação – período noturno

**Pela amplitude de controle** – Agrupa-se, na mesma unidade, o número máximo de pessoas que o chefe pode supervisionar eficientemente. Os demais formarão outra unidade e assim sucessivamente

Exemplo: Unidade de corte I/Unidade de corte II

**04**

**As formas avançadas de departamentalização são:**

**Centros de lucros** – Divisão da empresa em “centros de lucro”, ou seja, em unidades com elevado grau de autonomia, cujos responsáveis agem como se fossem presidentes de empresas isoladas. Por Projeto, Matricial, Estrutura celular, Para novos empreendimentos.

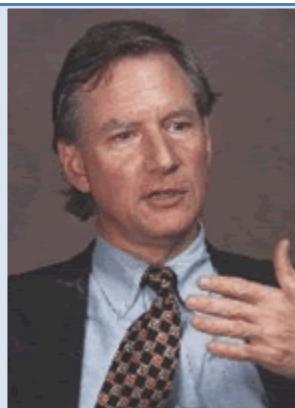
**Por projetos** – Agrupamento das pessoas de acordo com o projeto com o qual estão envolvidas em um determinado instante. O projeto funciona como um departamento temporário, chefiado pelo gerente do projeto e um especialista pode trabalhar em mais de um projeto simultaneamente.

**Matricial** – Combinação simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas, geralmente combinando o tipo funcional e por projetos.

**Estrutura celular** – Tem como características a quase total ausência de estrutura e alta flexibilidade e alta informalidade.

**Para novos empreendimentos** – Tem como característica a separação das atividades de inovação (desenvolvimento) das atividades de rotina, até que a nova fábrica/unidade esteja em operação, quando então é transferida para a área operacional.

Os novos modelos organizacionais tratados por Tom PETERS (1995) no artigo “**Reinventando a empresa**”.

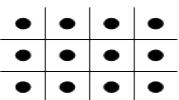


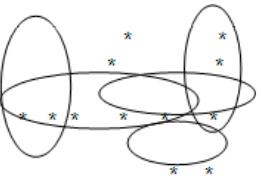
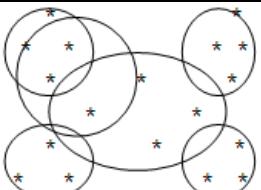
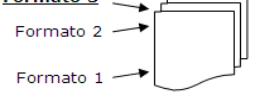
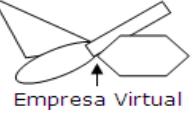
Tom PETERS é considerado, pelo *Los Angeles Times*, o pai da empresa pós-moderna. Reconhecido por suas idéias revolucionárias, seu trabalho brilhante e por sua experiência, Peters é hoje, inegavelmente, um dos maiores especialistas em *Management* do mundo.

Começou sua carreira como consultor quando em 1981 saiu da McKinsey e, em 1982, lançou seu 1º livro *In Search of Excellence* (Vencendo a Crise, título em Português). É também, conhecido no mundo corporativo como o "pregador" do gerenciamento.

Além de ser conhecido, por mudar radicalmente sua própria visão ao longo tempo, suas idéias, hoje, são completamente opostas às apresentadas em *Vencendo a Crise*, seu primeiro livro. Esse comportamento rendeu-lhe muitas críticas. Os "conservadores" dizem que suas idéias são inconsistentes e, por isso, precisam ser sempre revistas e modificadas, ele se defende dizendo que não existem respostas certas, principalmente no mundo corporativo.

05

FORMATO		CARACTERÍSTICAS
Organização matricial		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressupõe balanceamento de poder entre funções/departamentos e processos.</li> <li>Busca maximizar a utilização de recursos e a orientação de esforços.</li> <li>Exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse.</li> </ul>

<b>Organização baseada em projetos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação.</li> <li>Todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos.</li> <li>Coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões e significados compartilhados.</li> </ul>
<b>Organização tipo rede orgânica</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressupõe a existência de um grupo estratégico central.</li> <li>Utiliza terceirização em larga escala.</li> <li>Não possui identidade clara e duradoura.</li> </ul>
<b>Organização auto desenhada</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há um desenho fixo.</li> <li>Permanente redesenho.</li> <li>Antecipa as mudanças de mercado.</li> <li>Iniciativa pode partir do topo ou da base</li> </ul>
<b>Organização virtual</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros se unem para viabilizar um negócio específico.</li> <li>Parcerias e alianças estratégicas.</li> <li>Dificuldade em sobreviver no longo prazo.</li> </ul>

Fonte: Formatos organizacionais – Luiz Carlos Di Serio

III SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais

fonte: [http://www.fgvsp.br/academico/professores/Di\\_Serio/](http://www.fgvsp.br/academico/professores/Di_Serio/)

06

## 2 - O CONHECIMENTO E OS NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

Com o crescimento da importância produtiva do “conhecimento”, a emergência de uma cultura de aprendizagem é apontada como fator de críticas para as organizações, inserida em um mercado altamente competitivo (Senge, 1990; Schein, 1993; Fleury & Fleury, 1997;

Esses autores destacam a contribuição da informação, enquanto estímulo e suporte ao processo de aquisição de conhecimentos, assim como a importância dos valores dos indivíduos inseridos nas organizações.

Da mesma forma, é preciso uma estrutura organizacional que apóie o estilo gerencial propício à criação do conhecimento.

NONAKA E TAKEUCHI nos mostram que os novos modelos organizacionais propostos por autores contemporâneos – empresa horizontal, estrutura em teia (rede), a “pirâmide invertida” entre outros – apresentam características em comum:

- 1) Tendem a ser mais horizontalizadas do que as tradicionais hierarquizadas.
- 2) Assumem uma estrutura constantemente dinâmica e não estática
- 3) Apóiam o empowerment no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes.
- 4) Enfatizam a importância de competências – tecnologias e habilidades únicas.
- 5) Reconhecem o conhecimento e a inteligência como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

**Pesquisador do MIT – Massachusetts Institute Technology – Peter Senge criou, dentro da Teoria da Aprendizagem Organizacional, o termo *Learning Organization*, com a teoria da Quinta Disciplina.**

**Maria Tereza Fleury e Fleury são pesquisadores da USP – Universidade de São Paulo, com reconhecimento internacional em suas pesquisas sobre desenvolvimento e aprendizagem internacional.**

**Organizações em Rede - Rompendo com o formato hierarquizado e rígido da burocracia, as *redes* surgem como organização horizontalizada e flexível de diversos atores sociais, estabelecendo-se principalmente, não por uma racionalidade instrumental e sim, por mecanismos de solidariedade e sociabilidade produzida na esfera do cotidiano (FONTES, 1999).**

07

Os autores alertam que estes modelos precisam de uma infra-estrutura cuidadosamente desenvolvida – cultura, estilo e sistema de recompensa – para sustentá-los, caso contrário podem ser menos eficazes que as antigas burocracias.

Segundo NONAKA E TAKEUCHI o modelo de “organização em hipertexto” como possibilitador da criação do conhecimento nas empresas indicam como exemplo a Sharp – empresa de eletrônica.

Esse modelo seria a síntese de duas estruturas tradicionais, amplamente utilizadas desde o século XIX – a estrutura burocrática e a força-tarefa. Essas estruturas são limitadas para um ambiente de imprevisibilidade e de constantes mudanças.

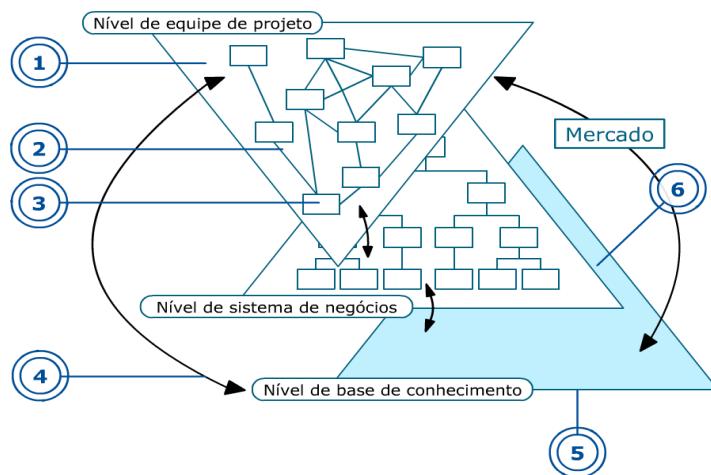
Tendo por modelo o exército americano, o qual possui uma estrutura burocrática para os momentos de paz e estrutura força-tarefa para tempos de guerra, os autores mostram que “uma organização de negócios deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal” e que esse modelo é especialmente importante para a criação do conhecimento organizacional”.

A estrutura burocrática e de força-tarefa devem ser complementares e não mutuamente excludentes, colhendo o benefício de ambas. Para os processos de rotina a estrutura burocrática funciona e para a criação de novos conhecimentos a força-tarefa.

**A força-tarefa, embora seja flexível e procure abordar o ponto fraco da burocracia, também tem suas limitações para a gestão do conhecimento, pois, o *know-how* criado na força-tarefa não é transferido com facilidade após a conclusão do projeto.**

08

**Organização em hipertexto** é constituída de níveis interconectados, ou contextos: sistema de negócios, a equipe de projetos e a base de conhecimentos. Trata-se de três níveis diferentes na mesma organização.



O sistema de negócios está em um nível central e desenvolve as rotinas da empresa. O nível superior é das equipes de projetos, que se formam para criar novos conhecimentos e produtos. Diferentemente das equipes matriciais, que as pessoas pertencem a duas estruturas simultaneamente, nas equipes de projetos elas são provenientes de diferentes unidades do sistema de negócios e são designadas para o projeto até sua conclusão.

Na parte inferior está a base de conhecimentos. Este nível não existe como entidade, mas está associado à visão da empresa, à cultura organizacional ou à tecnologia. É nesse contexto que o conhecimento criado dentro dos dois outros é armazenado e recontextualizado.

Na organização em hipertexto os membros mudam de contextos frente às exigências dinâmicas de situações internas e externas à organização.

09

**Implantação dos Novos Modelos** - Um levantamento bibliográfico sobre o conceito de formato organizacional, realizado por DI SERIO (2002), permite concluir que o tema tem sido intensivamente analisado por vários autores, *a priori*, internacionais (Coopers & Lybrand, 1996; Nadler, Gerstein e Shaw, 1994; Nadler e Tushman, 1988; Bennis, 1986; Morgan, 1986; Galbraith, 1977). Os estudos de caso

relatados mostram evidências de sucesso obtido após a transformação do formato organizacional, porém, no Brasil, país onde modelos de gestão arcaicos e modernos convivem juntos, as empresas têm obtido sucesso parcial. Segundo o estudo, talvez pelo próprio desconhecimento e inabilidade em lidar com o tema. A bibliografia em questão sugere a dificuldade em se implantar formatos organizacionais modernos, muito mais do que as vicissitudes de sua implantação. Empresas com esse objetivo possuem um longo caminho a percorrer que exigirá a reformulação de suas estruturas, estratégias e mecanismos de suporte.

Como nos mostra CUNHA (2002), embora exista consenso de que as tradicionais configurações empresariais sejam frágeis e inadequadas para as atuais condições, raros são os empresários que têm adotado formatações organizacionais flexíveis e dinâmicas, virtuais, estruturadas em redes. A maioria não deseja modificar as características ideológicas das teorias e práticas de administração que sustentam o poder, ainda que ambíguas e entremostrem contradições em suas aplicabilidades. Como afirma, apesar das idéias predominantes sobre o futuro das empresas e de seus negócios, é provável que as habituais estruturações piramidais continuem a ser adotadas pelas empresas.

10

No esquema desenvolvido por Bell, as características das Sociedades Pré-industrial, Industrial e Pós-industrial são apresentadas.

#### Sociedade pré-industrial, industrial e pós-industrial.

PERÍODO	PRÉ-INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	PÓS-INDUSTRIAL
Modo de produção	Estratificação	Fabricação	Elaboração e serviços
Setores econômicos	Primário: agricultura, pesca, extrativismo vegetal, extrativismo mineral.	Secundário: produção de bens duráveis e não duráveis, construção.	Terciário: transportes, utilidade pública, finanças, comércio, agência de seguros, gestão imobiliária, tempo livre, educação, atividades governamentais.
Elemento de transformação	Energia natural (vento, água, energia natural).	Energia produzida (eletricidade, petróleo, energia nuclear)	Informação (computador e sistemas de transmissão de dados)
Recurso estratégico	Matéria-prima	Capital financeiro	Conhecimento
Tecnologia	Trabalho humano	Uso de máquinas	Tecnologia intelectual
Tipos de profissionais	Agricultor, artesão, trabalhadores manuais.	Engenheiro, técnico especializado.	Cientistas, profissionais liberais, técnicos.
Metodologia	Sentido comum, "tentativas e erros".	Empirismo, experimentação	Teoria abstrata, modelos, simulação, teoria das decisões, análise de sistemas.
Perspectiva temporal	Orientação ao passado	Adaptação ad hoc, experimentação.	Orientação ao futuro, previsão, programação.

Design	Luta contra a natureza	Luta contra a natureza já transformada	Desafio entre pessoas
Princípio organizacional	Tradicionalismo	Desenvolvimento econômico	Codificação do conhecimento teórico

**Fonte:** BELL, D. *The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting*. New York, Basic Book, 1993.

11

### 3 - O CONHECIMENTO COMO RECURSO ORGANIZACIONAL

“Nos últimos trinta anos, produziu-se um volume de informações novas maiores do que nos cinco mil anos precedentes. Cerca de mil livros são publicados no mundo por dia e o total do conhecimento impresso duplica a cada oito anos”. (*Ansiedade da Informação*, p.39)

A “sociedade do conhecimento”, termo utilizado para denominar a sociedade pós-industrial, caracteriza-se pela utilização da informação como insumo estratégico.

As **mutações técnicas** a partir da década de 1950, tendo por base as tecnologias de informação e comunicação, acarretam uma verdadeira explosão nos fluxos de informações.

A explosão de informações, a partir dos anos 50, constituiu em crescimento exponencial da bibliografia produzida nas diversas áreas de conhecimento no período pós-guerra.

A busca de conhecimentos por meio de atividades sistematizadas aumenta a produção de literatura e a variedade de publicações (livros, periódicos, relatórios etc.).



Surge, então, o desafio de organizar os documentos para sua efetiva utilização. Atualmente, a organização se dá em bases de dados eletrônicas com enorme capacidade de armazenamento, inclusive com tecnologia para acesso às bases de dados remotas. Na sociedade do conhecimento é possível o acesso à informação onde quer que ela esteja. Os novos canais de transferência de informação são intensamente utilizados, com a transferência de grande número de mensagens, a altas velocidades, por meio de canais de comunicação como satélites e fibra ótica.

12

O aumento do volume de informações registradas em bases de dados eletrônicas e a possibilidade de acesso direto às mesmas alimentam a produção de conhecimentos, gerando uma proliferação de novas informações. Para CRAWFORD (1994), o computador é o centro de todas as novas tecnologias, uma vez que multiplica a capacidade mental do ser humano, acelerando a produção de novos saberes.

Paralelamente a esse processo, e graças ao avanço tecnológico, multiplicam-se os estudos informacionais.

Nas décadas de 1970 e 1980, a administração da informação tornou-se foco de interesse por parte das empresas ainda por volta dos anos 70, ao mesmo tempo em que se desenvolviam os bancos de dados. Reconhecia-se claramente o valor da informação como meio para melhor explorar oportunidades. Ao longo dos anos 1980 e início da década de 1990, os estudos da área de Gerência de Recursos Informacionais (GRI) prevaleceram, tendo como objetivo a “administração eficaz da informação e tecnologias associadas, visando à utilização estratégica das mesmas, para que a organização alcance vantagem competitiva no mercado” (VIEIRA et al., 1990). Desenvolveu-se dentro desse enfoque, a percepção de que, nas organizações modernas, a produtividade relaciona-se diretamente com o acesso à informação.

Dos anos 90 em diante, O papel da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea tem sido inquestionável e, ao ser analisado pelos estudiosos da área de negócios, revela seu caráter pragmático.

A gestão da informação tem-se desenvolvido em direção à Gestão do Conhecimento, sendo considerada uma importante estratégia utilizada pelas organizações na busca de sua excelência. A Gestão do Conhecimento envolve tanto a gestão de competências individuais (capital humano) quanto à gestão do capital estrutural, definido como o conhecimento estruturado sob a forma de bancos de dados, redes de computadores, relatórios, patentes etc.



13

Para **DRUCKER** (1993), na sociedade pós-capitalista, o conhecimento não seria mais *um* recurso, mas recurso principal, central. O conhecimento é visto como algo útil e como meio de obtenção de resultados sociais e econômicos. O autor ressalta a importância de torná-lo produtivo, o que garantiria o sucesso econômico e social das organizações e dos países.

Para **TOFFLER** (1994), do mesmo modo, a informação e o conhecimento são armas competitivas e têm importante papel na sobrevivência da empresa. Como afirma o autor, na sociedade contemporânea empresas e corporações deveriam adotar estratégias para adquirir, processar, distribuir e proteger informações com competência, formulando programas que transformassem dados em informações e conhecimento.

Para **LUDWIG** (1998), embora a informação seja a “commodity” mais importante na economia do conhecimento, o simples acesso a ela não confere poder. O poder decorre do uso que se faz dela, ou seja, do conhecimento. O consultor considera que o **capital humano** é o principal recurso organizacional, pois nele estão depositados o conhecimento e a capacidade de inovação, fatores de competitividade. Desse modo, a aprendizagem é o mais importante elemento da produção, e um ambiente propício à mesma, do ponto de vista físico e emocional, torna-se imprescindível.

**A informação como insumo estratégico** - Na arena empresarial há também uma coesão em torno das noções de informação e conhecimento, estando o conhecimento associado à resolução de problemas, à tomada de decisões, à geração de idéias, ou seja, ao uso que se faz da informação.

A conclusão tem sido consensual: visando adequar-se às grandes transformações mundiais, as organizações deverão recorrer cada vez mais ao conhecimento das pessoas, que deve ser considerado como o alicerce para enfrentar o desafio da competitividade e a garantia de sobrevivência da empresa no futuro. Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos passa a ser uma demanda fundamental para o sucesso das organizações.

### Commodity = mercadoria.

14

A **GRI (Gerencia de Recursos Informacionais)** e a **Gestão do Conhecimento** são estratégias distintas, mas implicadas. Isso significa que, além de serem necessárias as clássicas ações de administração da informação que visam estruturar o conhecimento (identificar, armazenar, organizar e distribuir informações), é preciso desenvolver ações que facilitem sua compreensão pelo usuário, transformando-a conhecimento. Nesse conceito, a gestão da informação não é uma estratégia isolada ou um fim em si mesmo, mas pretende gerir a informação na perspectiva da aprendizagem.

**Trabalho e Conhecimento: Século XXI** - É crescente a importância econômica, política e cultural da informação. Hoje, a informação e o conhecimento são os principais recursos da economia. A acumulação de capital se dá sob a égide do mercado financeiro, ocorrendo a virtualização do empreendimento e a volatilidade do capital, com ganhos financeiros na troca de papéis/informações.

A reestruturação produtiva decorrente da globalização utiliza largamente o trabalho informacional. Nos EUA, 60% da população ativa trabalham no processamento das informações. Há profunda transformação da organização industrial do trabalho. Cresce a importância produtiva do “conhecimento”.

O conhecimento, segundo os teóricos da sociedade de informação, progressivamente influencia o trabalho de **duas maneiras**:

1ª - aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente – a tecnologia adicionaria mais do que retiraria a qualificação dos trabalhadores.

2ª - criação e expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento – tornando os trabalhadores de conhecimento predominantes na economia.

**Virtualização do empreendimento** refere-se ao fato que até que um negócio se concretize, informações são trocadas, papéis e títulos são negociados.

**Volatilidade do capital** designa um empreendimento financeiro é plenamente virtualizado, em papéis, títulos etc.

**Trabalho informacional** é o trabalho que envolve a manipulação de informações – busca seleção, tratamento e geração de novas informações.

15

São inúmeras as discussões, desde a década de 1980, sobre o desenvolvimento do trabalho. Os estudos abordam o trabalho numa perspectiva trifásica: artesanal, manufatureira e industrial.

- 1) Na primeira fase (artesanal), o trabalhador concebe e executa o trabalho;
- 2) Na segunda (manufatureira), a divisão do trabalho separa essas duas instâncias;
- 3) Na terceira (industrial), levaria a uma requalificação.

O debate sobre essa terceira fase de qualificação do processo de trabalho nas economias avançadas continua em torno de quatro teses fundamentais:

- desqualificação tendencial,
- tese da requalificação
- polarização das qualificações e
- qualificação absoluta e desqualificação relativa.

Como nos mostra CASTRO (1999) “as consequências sociais e econômicas decorrentes do processo de automação em curso na contemporaneidade não podem ainda ser precisadas com exatidão. Em muitos casos, mesmo com o crescimento econômico, a exclusão social se mostra mais evidente do que os benefícios advindos dessa nova ordem. Contudo, parece-nos, ainda, que é mediante da ampliação do conhecimento das pessoas, da disponibilização de informações e da implementação de uma nova forma de pensar, que se pode oferecer alternativa capaz de concretizar algumas das utopias sonhadas pelo homem. As novas formas de refletir sobre os problemas, por meio de um aprendizado contextualizado, constituem o caminho que lhe permitirá enfrentar seus dilemas, tanto no nível organizacional quanto no que se refere à sua inserção no mundo. Nesse sentido, cabe refletir sobre as estruturas que possibilitam ou impedem esse caminho”.

**Tese da desqualificação tendencial:** seus defensores acreditam que haveria um aprofundamento da separação entre concepção e execução.

**Tese da requalificação: a automação tenderia a mobilizar o saber do trabalhador.**

**Tese da polarização das qualificações: as inovações provocariam um movimento contraditório, alargando as competências de poucos trabalhadores, necessários ao sistema capitalista, enquanto que para os demais haveria um estreitamento de suas qualificações.**

**Tese da qualificação absoluta e desqualificação relativa: em termos absolutos estaria havendo hoje uma demanda por trabalhadores mais qualificados, se comparados com o grau médio de qualificação exigido em períodos anteriores, entretanto, se relativizado pelo grau de conhecimento atingido pela humanidade, o grau de qualificação média do trabalhador seria menor.**

16

## RESUMO

As estruturas organizacionais de modelo burocrático mostram-se inadequadas aos desafios de mudanças contínuas: a regra da racionalidade desse modelo, baseada na redução das incertezas, já não se mostra viável em ambientes instáveis. Não serve, portanto, para a gestão das organizações contemporâneas. Novos modelos têm sido defendidos pelos diversos especialistas, como organizações “em hipertexto”, “em rede ou virtuais”, “horizontais”, “inteligentes”, “autodesenhadas” etc. O que se busca com essas alternativas é a própria reinvenção da empresa, tornando-a capaz de acompanhar as mudanças do ambiente, enfatizando-se as novas formas de pensar, o acesso irrestrito às informações, a liberdade de expressão, o trabalho em equipe (*workgroups*), o *empowerment*, as estruturas menos hierárquicas, em suma, a valorização do capital intelectual e da aprendizagem.

Porém, embora as limitações das estruturas departamentais sejam conhecidas, são poucas as empresas que têm adotado formatações organizacionais flexíveis e dinâmicas, virtuais, estruturadas em redes. Isto porque os empresários não desejam modificar as características ideológicas das teorias e práticas de administração que sustentam o poder, ainda que ambíguas e entremostrem contradições em suas aplicabilidades. Assim, apesar das idéias predominantes sobre o futuro das empresas e de seus negócios, é provável que as habituais estruturações piramidais continuem a ser adotadas pelas empresas. Todavia, não é mais admissível permitir que o passado impeça uma inovadora jornada para o futuro, já que o futuro, além de dificilmente copiar o passado, não mais pode ser alcançado por um caminho certo, seguro, linear.

No atual sistema de organização da produção, a emergência de uma cultura de aprendizagem é apontada como fator crítico para as organizações, inserido em um mercado altamente competitivo (SENGE, 1990; SCHEIN, 1993; FLEURY & FLEURY, 1997; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; MCGEE & PRUSAK, 1994; CHOO, 1998; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998). Esses autores destacam a contribuição da informação enquanto estímulo e suporte ao processo de aquisição de conhecimentos, assim como a importância dos valores dos indivíduos inseridos nas organizações.

Os trabalhadores são chamados a incorporar seus saberes nos projetos. Novas relações de trabalho são praticadas, (empregabilidade, *empowerment*), um novo perfil profissional é requerido. Tratamos de conceitos como competência e criação de conhecimento. No âmbito da empresa, a área de Produção tem por meta a manufatura flexível, com a fábrica enxuta. Na área de *marketing* busca-se superar as expectativas do cliente. Na área de Recursos Humanos fala-se em gestão do capital intelectual. Na área de Informações há a inclusão da Inteligência Competitiva e a perspectiva da gestão do conhecimento.

Por isso, novas formas de gestão têm sido buscadas, entre elas, Organizações em Hipertexto, Organizações em Rede ou virtuais, Corporação Horizontal, Organizações Inteligentes, Organização Holística, Empresa Humanizada.