

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

EZEQUIAS DOS SANTOS GARCIA

DIGNIDADE RESTITUÍDA
O SOFRIMENTO INERENTE AO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES COMO
FATOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

São Leopoldo
2013

EZEQUIAS DOS SANTOS GARCIA

DIGNIDADE RESTITUÍDA

O SOFRIMENTO INERENTE AO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES COMO
FATOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Rodolfo Gaede Neto

São Leopoldo
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G216d Garcia, Ezequias dos Santos
Dignidade restituída: o sofrimento inerente ao trabalho nas organizações como fator de mudança organizacional / Ezequias dos Santos Garcia ; orientador Rodolfo Gaede Neto. – São Leopoldo : EST/PPG, 2013.
83 p.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2013.

1. Trabalho – Aspectos religiosos – Igrejas protestantes. 2. Trabalho – Aspectos morais e éticos. 3. Capitalismo – Aspectos religiosos – Igrejas protestantes. 4. Ética protestante. 5. Sofrimento. 6. Sociologia cristã. I. Gaede Neto, Rodolfo. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

EZEQUIAS DOS SANTOS GARCIA

DIGNIDADE RESTITUÍDA

O SOFRIMENTO INERENTE AO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES COMO
FATOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data:

Rodolfo Gaede Neto – Doutor em Teologia – EST

Laude Erandi Brandenburg – Doutora em Teologia – EST

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela condução e bênção nessa caminhada. Uma profunda gratidão aos meus amados mestres da EST, com destaque ao meu orientador, prof. Rodolfo Gaede Neto. À Cleonir pela preciosíssima ajuda com a digitação de tantas fichas de leitura e desse trabalho. À Mônica Thomé pela disponibilidade e colaboração com a digitação e correção dos ‘rascunhos’. À Lizandra pela prestativa e carinhosa busca na internet.

RESUMO

A presente dissertação de mestrado profissional trata da seguinte temática: a natureza desumanizadora do trabalho nas organizações de produção e consumo, no contexto da sociedade industrializada e tecnológica. A investigação se dá por meio de pesquisa bibliográfica circunscrevendo o objeto de pesquisa por meio de um recorte de análise histórica e sociológica do conceito de trabalho inserido nas transformações histórico-sociais das revoluções industriais e de pensamento moderno de progresso presente nos setores de produção e consumo. Para tanto, as perguntas pelo desenvolvimento do trabalho na sociedade capitalista, os fatores que indicam a desumanização do trabalho dentro das organizações, a influência da sociedade sobre os modelos organizacionais e os modelos gerenciais que têm sido propostos no decorrer da história das organizações fornecem a delimitação metodológica da pesquisa. Decorrente deste quadro intentou-se algumas conclusões, dentre as quais destacamos: a influência do protestantismo. A partir deste a religiosidade ganha um novo sentido da relação pessoal com Deus, e a vida do cristão é para ser vivida e experimentada no mundo. O trabalho é um dever, um serviço a Deus e aos homens e o ócio deve ser rejeitado. Por outro lado, justamente na Revolução Industrial que o trabalho vai se consolidar como fator de sofrimento. Há todo um desenvolvimento histórico que, por exemplo, tira o trabalhador do campo e o coloca na indústria. E é na indústria que ele conhece o sofrimento. O sofrimento atinge o trabalhador em sua integralidade, proveniente de vários aspectos da vida nas indústrias e organizações de produção capitalistas: O ambiente de trabalho, a rotina e a repetição, omissão dos sofrimentos no espaço de trabalho por parte das empresas. Com isso, concluiu-se que a dignidade do ser humano transcende o seu ambiente de trabalho, e a sua felicidade envolve a vida inteira.

Palavras-chave: Trabalho, Sofrimento, Desumanização e Dignidade Humana.

ABSTRACT

This professional Master's dissertation deals with the following theme: dehumanizing nature of work in organizations of production and consumption in the context of industrialized society and technology. The research is done by means of literature delineating the research object through a clipping historical and sociological analysis of the concept of work inserted in the historical and social transformations of the industrial revolutions of modern thought and progress in those sectors of production and consumption . Therefore, the questions for the development of work in capitalist society, the factors that indicate the dehumanization of work within organizations, the influence of society on organizational models and management models that have been proposed throughout history organizations provide delineation methodological research. Due to this framework brought some conclusions, among which we highlight: the influence of Protestantism. From this religiosity gains a new sense of personal relationship with God, and the Christian life is to be lived and experienced in the world. The work is a duty, a service to God and to men and laziness must be rejected. On the other hand, precisely in the Industrial Revolution that the work will be consolidated as a factor of suffering. There is a whole historical development, for example, takes the field worker and puts in the industry. And the industry is that he knows the suffering. Suffering reaches the worker in its entirety, from various aspects of life in the industries and organizations of capitalist production: The work environment, routine and repetition, omission of suffering in the workspace for companies. Thus, it was concluded that the human dignity transcends your desktop, and your happiness involves a lifetime.

Keywords: Work, Suffering, Dehumanization and Human Dignity.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 O ‘ESPÍRITO’ DO PROGRESSO.....	13
1.1 Introdução	13
1.2 O Renascimento e a secularização da vida.....	13
1.3 A Reforma Protestante e a vida no mundo	17
1.4 A Revolução Comercial e Financeira como fatores de transição	20
1.5 A Revolução Industrial e o sofrimento.....	24
1.6 Conclusão	31
2 A GRANDE OMISSÃO	33
2.1 Introdução	33
2.2 A Administração científica	33
2.3 A administração clássica	37
2.4 Relações Humanas	39
2.5 Burocracia.....	42
2.6 Estruturalismo	45
2.7 Teoria de Sistemas	48
2.8 Contingencial	51
2.9 Conclusão	53
3 CONSCIENTIZAÇÃO E DESAFIO.....	55
3.1 Introdução	55
3.2 Sofrimento e desafio.....	55
3.2.1 <i>Visão positiva e sofrimento</i>	56
3.2.2 <i>Sofrimento criativo e sofrimento destrutivo</i>	58
3.2.3 <i>A rotina e o sofrimento</i>	61
3.2.4 <i>O sofrimento na indústria</i>	63
3.3 Teoria e conscientização.....	66
3.3.1 <i>A teoria de administração como ideologia</i>	66
3.3.2 <i>A teoria de administração como síndrome do comportamento</i>	69
3.3.3 <i>Teoria da administração como condicionamento psicológico</i>	73
3.4 Conclusão	74
CONCLUSÃO.....	77
REFRERÊNCIAS.....	81

INTRODUÇÃO

O assunto deste trabalho de pesquisa é a natureza desumanizadora do trabalho nas organizações, no contexto da sociedade industrializada e tecnológica. Serão abordados temas relacionados ao desenvolvimento do trabalho na sociedade capitalista, os fatores que indicam a desumanização do trabalho dentro das organizações, a influência da sociedade sobre os modelos organizacionais, e os modelos gerenciais que têm sido propostos no decorrer da história das organizações.

Quais são os aspectos destrutivos do trabalho dentro das organizações? A pesquisa tentará identificar os principais aspectos que, naturalmente, podem ser físicos e emocionais, mas que revelarão um quadro desafiador.

Uma investigação sobre os fatos históricos que contribuíram para que o quadro de sofrimento dentro das organizações se consolidasse será necessária. Esta investigação seguirá os temas da história geral, bem como os temas históricos que são encontrados na teoria geral das organizações. A reunião desses dois temas, somados ao quadro de sofrimento constatado, é fator fundamental para a compreensão do papel das organizações e, da consequente necessidade de mudança organizacional.

Tanto conceitualmente quanto na prática há uma grande valorização do trabalho. Naturalmente o ser humano não pode viver sem ele, e, além disto, é por causa dele que tem todo progresso e conforto que desfruta. Entretanto, a sociedade e suas diversas instituições atuam como que condicionadas por suas necessidades e benefícios, e os seres humanos, seus grandes atores, não se dão conta dos resultados negativos deste processo.

Essa pesquisa propõe uma reavaliação deste processo a partir da alienação e do sofrimento que ele impõe aos seres humanos. Este sofrimento traz prejuízos à qualidade de vida, às relações humanas e para os rumos da sociedade e do mundo. Assim sendo, esta pesquisa pretende, a partir do trabalho nas organizações, contribuir com ideias a serem aplicadas para uma sociedade mais justa e humana.

A revolução industrial preparou o caminho para o modelo de trabalho na sociedade capitalista: nas cidades o camponês, expulso das plantações de algodão, vende seu único bem, a força de trabalho, e o lucro do seu trabalho vai para o dono do capital.

Este modelo foi aperfeiçoado no desenvolvimento da história de administração: os sistemas de produção foram desenvolvidos visando maior lucro, maior produtividade e maior

rendimento, isto é, o capital sendo valorizado cada vez mais, e sustentado pela exploração da mão-de-obra.

É possível um modelo como este produzir apenas benefícios? Como as organizações lidaram com o trabalhador durante esse processo? As soluções encontradas foram eficazes? Os resultados alcançados trouxeram valorização e justiça para o ser humano? A pergunta central que será respondida nesta pesquisa é: Que fatores contribuíram de fato para que o trabalhador seja submetido a processos que enganosamente destroem sua vida?

A relevância desse tema reside na sua contraposição com a teoria geral da administração. Esses temas têm sido tratados isoladamente. Para sociólogos, cientistas sociais e psicólogos o tema é pertinente, entretanto, não o é para administradores, homens de negócio e profissionais da área administrativa. Estes apenas têm acesso aos métodos e modelos que são aplicados e que são registrados se constituindo, assim, na teoria geral da administração.

O primeiro capítulo investiga quais os fatores históricos que contribuíram para que o trabalho se consolidasse como instrumento de sofrimento. É na Revolução Industrial que o ser humano começa a trabalhar na indústria e é nela que encontra o sofrimento. Foram vários os fatores que contribuíram para que a Revolução Industrial acontecesse, mas três são as atenções do primeiro capítulo: o Renascimento, a Reforma Protestante e a Revolução Comercial.

O Renascimento, que abandona os conceitos tradicionais, celebra o indivíduo e cria uma nova maneira de se encarar a vida. A Reforma Protestante estimula a vida espiritual vivida no mundo. Celebra o trabalho como um dever, um serviço a Deus e ao próximo. Algo que o cristão deve realizar com dedicação. A Revolução Comercial acompanhada de um aperfeiçoamento de métodos e técnicas financeiras é o principal movimento para a criação das indústrias. Ela traz acúmulo de capitais, mercados em expansão e leva à criações de novas máquinas e novas indústrias.

O segundo capítulo investiga a eficácia dos modelos gerenciais históricos para a valorização do ser humano. São apresentados os conceitos de Taylor e Fayol. São abordagens complementares sob o ponto de vista da estrutura, e enfatizam o racionalismo e a estrutura interna. A escola das Relações Humanas descobre fatores humanos como relevantes e inaugura novos temas: grupos, informalidade, motivação e liderança, dentre outros.

A Burocracia traz a profissionalização, a impessoalidade e a valorização de regras, cargos e profissões. O estruturalismo traz uma proposta de complementação e conciliação das teorias anteriores, propondo uma maior humanização da empresa. A teoria de sistemas define as empresas como sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente. A abordagem contingencial como uma abordagem sistêmica, enfatiza o impacto do ambiente sobre a empresa e da empresa sobre o ambiente, mas avança para a definição de que não existe uma maneira certa de se organizar a empresa.

O terceiro capítulo traz a temática do sofrimento. A dignidade do trabalho apresentada na *Enciclopédia* e a rotina como algo degradante destacada por Adam Smith parecem apresentar realidades diferentes. Entretanto, o conteúdo da *Enciclopédia* não reflete a realidade. A rotina toma um aspecto grandemente destrutivo com Henry Ford, no início do século XX. Seus efeitos drásticos e dramáticos são apresentados em trabalhadores de indústrias francesas. Os exemplos de sofrimento do trabalhador brasileiro são tirados de duas pesquisas em uma indústria têxtil e em uma usina de açúcar e álcool.

A razão da omissão das empresas em relação ao sofrimento é encontrada na teoria geral. Esta não pode ser revestida de rigor científico porque se baseia em comportamento. Além disso, está em um contexto onde uma classe que detém os meios de produção influenciam os rumos comerciais e industriais. Comportamentos e doenças neuróticas constituem critérios de atração de profissionais e determinantes da cultura organizacional. Estes funcionam como um reforço para o sistema ideológico implantado.

1 O ‘ESPÍRITO’ DO PROGRESSO

1.1 Introdução

No século XVIII, acontece o início de um processo que trouxe para a humanidade, em menos de cem anos, um progresso jamais visto na história. Os seus resultados positivos são experimentados progressivamente até os dias de hoje. Naquele período, o ser humano revolucionou os processos de produção com a aplicação da tecnologia à produção, assim aconteceu a Revolução Industrial.

Infelizmente, além dos benefícios, a Revolução Industrial trouxe sofrimentos. O camponês é atraído para o trabalho nas indústrias e, como mão de obra disponível e barata, encontra o sofrimento. Ainda que o trabalho tenha sido visto como algo negativo durante longo período de tempo, é no surgimento da sociedade industrializada que ele recebe características jamais vistas.

Este capítulo investiga quais os fatores históricos que contribuíram para que o trabalho se consolidasse como fator de sofrimento. Vários foram os acontecimentos que contribuíram direta e indiretamente para o surgimento e o desenvolvimento da industrialização. Mas apenas três estão ligados ao propósito deste capítulo: O Renascimento, a Reforma Protestante e a Revolução Comercial e Financeira. Não são as ligações históricas entre eles e a Revolução Industrial a ênfase que é dada, mas os temas e conceitos que indicam o ‘espírito’ que estava presente no século XVIII.

1.2 O Renascimento e a secularização da vida

O Renascimento começou na Itália por volta de 1300, e em cerca de 50 anos já havia se tornado um movimento cultural reconhecido.¹ Chegou primeiramente à Alemanha, depois à França, durante o século XVI chegou à Inglaterra, e em alguns países se estendeu até o início do século XVII, como no caso da Espanha.² Para Vivian Green, foi um dos movimentos mais importantes da história europeia “[...] porque afetou uma mudança de atitude no ser humano para com o problema da existência humana”.³

¹ HALE, John R.. et. al. *Renascença*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1970. p. 11.

² HALE, 1970, p. 161-170.

³ GREEN, Vivian. H. H. *Renascimento e Reforma: a Europa entre 1450 e 1660*. Lisboa: Publicação Dom Quixote, 1984. p. 33.

Este movimento durou cerca de dois séculos e meio. Por ter começado na Itália é lá que podem ser encontradas as características bem definidas do ser humano do Renascimento e as novas características desenvolvidas em suas atividades.⁴ Os homens da época do Renascimento não tinham dúvidas de que estavam vivendo em uma nova época, como um tempo jamais visto e experimentado. Matteo Palmieri escreveu na metade do século XV, convidando seus contemporâneos a “agradecer a Deus por permitir-lhes ter nascido nessa era nova, tão cheia de esperança e promessa, que já se rejubila na maior assembléia de almas nobres que o mundo jamais vira nos mil anos que a precederam”.⁵

Foram os italianos da Renascença que chamaram a Idade Média de a *Idade das Trevas*. Termo que define bem o que desejavam: “Eles encaravam a invasão de Roma pelos bárbaros como o cair de uma viseira, e era uma alegria e um dever erguer a viseira novamente, reviver a literatura, restaurar a glória dos valores e dos monumentos que fizeram a grandeza de Roma”.⁶

O Renascimento é, portanto, este período quando muitos intelectuais viam no passado e, também, em aspectos do presente, uma época de decadência em comparação à antiguidade clássica. Por esta razão se empenhavam em promover um renascer deste à antiguidade gloriosa, um voltar as suas fontes e imitar seu estilo e sua linguagem.⁷

O Renascimento gerou uma cultura opulenta, que reorientou o estilo de vida dos homens e foi, em certo sentido, um guia da sua própria conduta. Muitos estudiosos da literatura clássica descobriram no seu material de estudo uma filosofia moral que punha em destaque as virtudes cívicas e não demonstravam simpatia para com as ideias de renúncia e austeridade tão altamente apreciadas pelos autores medievais, e viram nos êxitos e riquezas mundanas façanhas que valia a pena tentar e estímulos para um comportamento digno.⁸

Esta reorientação da conduta significava uma sensível mudança em relação aos conceitos religiosos e teológicos da Idade Média. Era, portanto, uma cultura secular baseada nos estudos de autores clássicos. O estudo desta cultura chama-se Humanismo.⁹

⁴ GARIN, Eugênio. O homem renascentista. In: BURKE, P. et al (org.). *O homem renascentista*. Lisboa: Editorial Presença, 1991. p. 9-16, à p. 10.

⁵ PALMIERI *apud* HALE, 1970, p. 13.

⁶ HALE, 1970, p. 13.

⁷ GONZALEZ, Justo. *A era dos sonhos frustrados: uma história ilustrada do cristianismo*. São Paulo: Edição Vida Nova, 1981, v. 5, p. 136.

⁸ GREEN, 1984, p. 38.

⁹ HALE, 1970, p. 13.

Para Justo Gonzalez há uma ambiguidade quando se faz referência ao termo Humanismo. Por um lado, um humanista é alguém que se dedica às belas artes e, em particular, ao estudo da literatura. Por outro lado, o termo traz uma tendência a se fazer sobressair o valor da criatura humana e colocá-la no centro do universo. Ele reconhece que vários autores da época reuniram as duas tendências, mas opta por chamar de Humanismo o “[...] movimento literário que se caracterizou pelo estudo cuidadoso das letras clássicas e por sua imitação”.¹⁰

Este interesse pelas letras clássicas se estendeu pela Europa e, em pouco tempo incluiu também as artes. A inspiração para pintores, escultores e arquitetos também não estava na arte cristã da Idade Média, mas na arte pagã da antiguidade.¹¹ A arte que até então se dedicava aos temas religiosos e à glória de Deus “passou a se ocupar com o esplendor humano”.¹² As estátuas de muitos mestres na Renascença indicavam com clareza este novo fascínio pelo ser humano:

Elas exprimiam eloquentemente em pedra e bronze a atitude nova e audaciosa em relação ao ser humano que animava a época. Os retratos esculpidos revelam uma nova fascinação e estima pelo indivíduo. As figuras de corpo inteiro expressam um prazer imperturbável na forma humana. A escultura renascentista também afirma o otimismo da época.¹³

Ao otimismo gerado pelas descobertas do saber, acrescentou-se o otimismo gerado pelas descobertas de outros povos. Se em um primeiro momento estes dois movimentos são distintos um do outro, destaque-se que muitos dos primeiros exploradores eram italianos, como Colombo e Caboto, e que ambos os movimentos tinham algo em comum: tanto a exploração da mente quanto a exploração dos mares e da descoberta de terras estranhas exigem um espírito investigativo.¹⁴

Vivian Green exemplifica o entusiasmo com as descobertas ao citar uma carta datada provavelmente de 1491, enviada ao rei de Portugal, D. João II, por Angelo Policiano, douto florentino¹⁵:

¹⁰ GONZALEZ, 1981, p. 136.

¹¹ GONZALEZ, 1981, p. 139.

¹² GONZALEZ, 1981, p. 146.

¹³ HALE, 1970, p. 171.

¹⁴ GREEN, 1984, p. 38s.

¹⁵ GREEN, 1984, p. 39.

Que cenário de coisas tão difíceis de crer se abriria aos meus olhos se eu tentasse celebrar as viagens aos mares desconhecidos; o desprezo pelas colunas de Hércules; um mundo separado restituído a si próprio; e uma gente bárbara, que nós mal conhecíamos sequer por ouvir mencioná-la, devolvida à humanidade. Então poderia eu falar das novas mercadorias, dos novos ganhos, dos novos confortos da vida; o acesso à velha sabedoria, a confirmação de coisas antigas em que mal podíamos acreditar, e, com ela, o fim do nosso espanto em face de tais coisas... Vós sois um restituidor, assim como um descobridor; vós não só descobristes outros países, outro mar, outros mundos e outras constelações – vós trouxeste-los de novo das sombras eternas e do antigo caos para a luz do dia.¹⁶

Para Vivian Garin, a ideia sobre o renascer de novos tempos e uma nova era acompanhou desde as origens vários aspectos do movimento. Porém, “o despertar cultural que caracteriza desde o início o Renascimento é, sobretudo, uma afirmação renovada do ser humano, dos valores humanos nos vários domínios desde as artes à vida diária”.¹⁷

O Humanismo significava para a época uma nova visão do mundo que aceitava a existência de Deus, mas copiava e partilhava atitudes intelectuais do mundo pagão.¹⁸ Ocorre uma significativa mudança em relação à vida terrena e à vida espiritual

Assim o humanismo restaurou o equilíbrio que a Idade Média fizera pender com sua exagerada preocupação com a eternidade. A realização terrena era mais importante que a preparação para o paraíso. Havia o lado espiritual, mas refletia uma sociedade que estava muito mais interessada em aspectos terrenos – uma sociedade prática, prudente, autoconsciente e ambiciosa.¹⁹

Este mesmo espírito é destacado por Justo Gonzalez ao mencionar a pintura “O Adão”, de Miguel Ângelo, na qual o ser humano recebe o dedo de Deus para governar a criação, e comenta: “Nele está concretizada a visão renascentista do ser humano, nascido para criar, para governar, para deixar sua marca no mundo que o rodeia”.²⁰

O Renascimento rompe com os ideais da Idade Média e traz para os indivíduos uma nova visão do ser humano, da natureza e de Deus. Uma ruptura que também foi seguida pela Reforma Protestante, porém, sob uma nova perspectiva.

¹⁶ BARKER *apud* GREEN, 1984, p. 39.

¹⁷ GARIN, 1991, p. 9.

¹⁸ HALE, 1970, p. 15.

¹⁹ HALE, 1970, p. 15.

²⁰ GONZALEZ, 1981, p. 146.

1.3 A Reforma Protestante e a vida no mundo

Explicando a razão de a Reforma Protestante ter a adesão de tantas pessoas de níveis culturais diferentes, Jean Delumeau afirma que ela foi “em primeiro lugar uma resposta religiosa a uma grande angústia coletiva”.²¹ De acordo com o autor este sentimento foi provocado por vários acontecimentos dos últimos séculos da Idade Média. Dentre os acontecimentos mencionados por Jean Delumeau estão a Guerra dos Cem Anos, a peste negra, o Grande Cisma, a Guerra das Duas Rosas, as guerras hussistas, e a crescente ameaça turca.²²

A. Dickens também menciona vários acontecimentos da Idade Média e acrescenta que a crise que dividiu a Igreja no século XVI “[...] pode ser considerada como último elo de uma cadeia de conflitos estritamente ligados. As profundas e complexas discórdias da Idade Média haviam afetado de maneira crescente a Igreja Católica”.²³

Justo Gonzalez afirma que o protesto de Lutero tomou a direção que é conhecida, em parte, por causa das condições políticas relacionadas à hegemonia espanhola.²⁴ Enfatiza a Reforma sob o aspecto religioso mostrando os questionamentos de Lutero e as respostas que encontrou. Destaca também as condições políticas e religiosas na Alemanha e o crescente ressentimento dos alemães contra a cobrança de indulgências e encontra na Idade Média os desejos da Reforma.²⁵

Justo Gonzalez declara que ao estudar a vida de Lutero, o ambiente em que viveu e sua obra “uma coisa fica bem clara: é que a tão esperada Reforma se produziu, não porque Lutero ou outra pessoa tenha se proposto a isso, mas porque ela chegou no momento oportuno”.²⁶ Justo Gonzalez, portanto, se refere à Reforma como um acontecimento muito esperado, e em sua obra a relaciona a sonhos frustrados da Idade Média: “Lutero não apareceu no meio de um vazio, mas foi o resultado dos ‘sonhos frustrados’ de gerações anteriores”.²⁷

A Reforma Protestante foi, portanto, um movimento impulsionado, esperado desde a Idade Média e concretizado em função de uma soma de fatores. A data geralmente marcada

²¹ DELUMEAU, Jean. *Nascimento e afirmação da reforma*. São Paulo: Pioneira, 1989. p. 60.

²² DELUMEAU, 1989, p. 60.

²³ DICKENS, A. G. *A Reforma e a Europa do século XVI*. Lisboa: Editorial Verbo, 1971. p. 9.

²⁴ GONZALEZ, Justo. *A era dos reformadores: uma história ilustrada do cristianismo*. São Paulo: Edição Vida Nova, 1983. p. 19.

²⁵ GONZALEZ, 1981, p. 46-54.

²⁶ GONZALEZ, 1983, p. 45.

²⁷ GONZALEZ, 1983, p. 19.

para o início da Reforma Protestante é 31 de Outubro de 1517, devido ao grande impacto que causou o conteúdo das 95 teses que Lutero fixou na porta da igreja do castelo de Wittenberg.²⁸

A Reforma Protestante assinalou mudanças que envolviam sensíveis questões econômicas, sociais, teológicas e políticas. Porém, uma mudança diretamente relacionada com a Revolução Industrial e, essencialmente diferente daquela que prevalecia na Idade Média, é o entendimento sobre o trabalho. Durante a Idade Média as ideias e as obras de Agostinho ou foram usadas como referências ou foram cultivadas pelos teólogos, e as suas influências atravessam a Idade Média, inclusive na concepção de trabalho entre os reformadores.²⁹ “Nos pensamentos de Agostinho de Hipona encontram em suas raízes as tendências da escolástica, bem como as dos místicos, a política eclesiástica papal e, ainda, as da reforma da Idade Média”.³⁰

Agostinho tinha em altíssima conta a vida de reclusão e considerava a vida de cada cristão como uma jornada. O ser humano deve viver neste mundo cuidando das dádivas de Deus. Deve usá-las, mas elas não podem se tornar em objeto de sua alegria. Este mundo deve ser usado para que os bons encontrem seu prazer em Deus.³¹ Durante a Idade Média, este distanciamento do mundo é acompanhado por um conceito negativo sobre o trabalho:

Desde os gregos, para quem o trabalho manual era algo penoso e vil, devendo ser executado pelos escravos, passando pela tradição judaica, até épocas históricas mais recentes, como o período feudal, em que a Igreja considerava o trabalho como resultado do pecado original, o trabalho manual foi visto sempre como uma verdadeira tortura, conforme o significado da própria palavra latina (*tripallium* – “instrumento de tortura”) que lhe dá origem. Entretanto, as mudanças ocorridas nas relações sociais, em que o trabalho passou a ser visto como o criador de toda a riqueza, resultaram na discussão sobre o significado do trabalho. A Reforma Protestante desenvolveu toda uma análise que alteraria o pensamento cristão sobre o trabalho, contrariando a visão do catolicismo, que mais tarde também adotaria posição parecida.³²

Lutero criou o termo *Beruf* e o usou no sentido de um trabalho ou posição que se realiza ou se ocupa nesta sociedade terrena. É Deus quem coloca os homens em seus ofícios e vocações, e mesmo as vocações seculares são importantes aos olhos Dele. Quem decide servi-

²⁸ GONZALEZ, 1983, p. 54.

²⁹ HÄGGLUND, Bengt. *História da teologia*. 2 ed. Porto Alegre: Concórdia, 1981. p. 95.

³⁰ HÄGGLUND, 1981, p. 95.

³¹ HÄGGLUND, 1981, p. 101-102.

³² TOMAZI, Nelson Dacio (Coord.). *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Atual, 1993. p. 55.

lo, entrando em um mosteiro, evita a vocação genuína e desenvolve a sua própria forma de culto.³³

O objetivo da vocação genuína é servir ao próximo. Sendo assim, o ser humano deve fazê-lo em qualquer posição que se encontrar. A vocação não é apenas atividade remunerada, mas se refere a toda vida da pessoa. Portanto, uma pessoa não é vocacionada apenas para desenvolver um ofício ou profissão, mas para ser filho ou filha, mãe ou pai. Deus opera através de cada pessoa que é fiel à sua vocação.³⁴

Nesta direção, Weber afirma que em Lutero há uma ideia nova, que é um produto da Reforma, mas que não existe sentido em se relacionar os conceitos de Lutero com o ‘espírito capitalista’. Esse papel marcante coube ao Calvinismo.³⁵ Abraham Kuyper (1837-1920), teólogo e filósofo calvinista, colocou no aprisco calvinista a Igreja da Inglaterra, os congregacionais puritanos ingleses, os presbiterianos, os batistas, os metodistas, enfim, todos que de certa forma adotaram princípios calvinistas.³⁶ A influência e o poder do Calvinismo para a sociedade moderna são descritos em suas palavras com muita intensidade, pois para ele a contribuição do Calvinismo é superior a da Revolução Francesa:

Cientificamente falando, o Calvinismo significa a evolução completa do Protestantismo, resultando em um estágio de desenvolvimento humano tanto superior quanto mais rico. Além disso, que a cosmovisão do Modernismo, com seu ponto de partida na Revolução Francesa, não pode reivindicar privilégio maior do que o de representar uma imitação ateísta do brilhante ideal proclamado pelo Calvinismo, estando, portanto desqualificada para a honra de guiar-nos a níveis superiores.³⁷

Com o Calvinismo, a Igreja recuperou o seu papel. Tornou-se uma comunidade de crentes e a vida do mundo se emancipou do domínio da Igreja, mas não do domínio de Deus: “Em vez de voos monásticos para fora *do* mundo, é agora enfatizado o dever de servir a Deus *no* mundo, em cada posição na vida”.³⁸

De acordo com Weber, este seguir a Deus no mundo envolvia a negação dos prazeres e da diversão, o lucro e o enriquecimento como bênçãos, dentre outros aspectos:

³³ HÄGGLUND, 1981, p. 199.

³⁴ HÄGGLUND, 1981, p. 199s

³⁵ WEBER, Max. *A ética protestante e o “espírito” do Capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. p. 72-78.

³⁶ KUYPER, Abraham. *Calvinismo*. São Paulo: Cultura Cristã, 2003. p. 24s.

³⁷ KUYPER, 2003, p. 51.

³⁸ KUYPER, 2003, p. 39.

A ascese protestante intramundana – para resumir o que foi dito até aqui – agiu dessa forma, com toda a veemência, contra o *gozo* descontraído das posses; estrangulou o *consumo*, especialmente o consumo de luxo. Em compensação, teve o efeito [psicológico] de liberar o *enriquecimento* dos entraves da ética tradicionalista, rompeu as cadeias que cerceavam a ambição de lucro, não só ao legalizá-lo, mas também ao encará-lo (no sentido descrito) como diretamente querido por Deus. A luta contra a concupiscência da carne e o apego aos bens exteriores *não* era, conforme atesta de forma explícita o grande apologista dos quakers, Barclay, junto com os puritanos, uma luta contra o *ganho* [racional] [mas contra o uso irracional das posses].³⁹

Para Weber, esta ascese fez nascer um *ethos profissional* burguês. O empresário vê a sua riqueza conquistada como bênção de Deus, não a usa escandalosamente e continua lutando e buscando o lucro. Ao mesmo tempo, a mesma ascese religiosa lhe dava trabalhadores eficientes, dedicados ao trabalho, sóbrios, conscientes do seu dever, aceitando a sua condição como a vontade de Deus para sua vida.⁴⁰

Pois a ascese, ao se transferir das celas dos mosteiros para a vida profissional, passou a dominar a moralidade intramundana e assim contribuiu [com sua parte] para edificar esse poderoso cosmos da ordem econômica moderna ligada aos pressupostos técnicos e econômicos da produção pela máquina, que hoje determina com pressão avassaladora o estilo de vida de todos os indivíduos que nascem dentro dessa engrenagem.⁴¹

A Reforma Protestante traz, portanto, esse conceito de trabalho como vocação vivida no mundo sob a bênção de Deus. Esta vocação envolve todas as áreas da vida. Leva o indivíduo a buscar o trabalho constante, a fugir do ócio e dos prazeres, a valorizar o dinheiro, que pode trazer mais dinheiro, a se entregar ao trabalho como um dever. Assim sendo, o prepara para valorizar todas as formas de trabalho e progresso econômico.⁴²

1.4 A Revolução Comercial e Financeira como fatores de transição

De acordo com Carlos R. Oliveira, é no Mercantilismo que se encontram os traços gerais e específicos da transição do Feudalismo para o Capitalismo. Como características gerais Carlos R. Oliveira destaca a intervenção do Estado no comércio, na agricultura e nas manufaturas, beneficiando-se através da arrecadação de impostos e taxas para sustento de sua

³⁹ WEBER, 2004, p. 155.

⁴⁰ WEBER, 2004, p. 161.

⁴¹ WEBER, 2004, p. 165.

⁴² WEBER, 2004, p. 41-69.

estrutura. Consagra-se assim um exclusivismo garantido pelo Estado que interessava de maneira recíproca a ele e à burguesia.⁴³

Como traços específicos estão as formas de coerção econômica na economia rural e na economia urbana, que são determinantes para o avanço econômico europeu.⁴⁴ A expropriação camponesa e a exploração colonial são dois fatores decisivos nesse processo e a cidade será a grande beneficiária destes fatos.⁴⁵ Entre 1400 e 1700, a civilização experimentou uma revolução econômica que substituiu a economia semiestática da Idade Média por uma economia dinâmica dominada por banqueiros, armadores de navio e comerciantes.⁴⁶

O comércio tem um novo impulso nos séculos XV e XVI, com os descobrimentos realizados por portugueses e espanhóis. Os holandeses, os ingleses e os franceses seguem o mesmo rumo. Os horizontes geográficos do mundo mudam e o comércio também. Com este processo vai surgir a Revolução Comercial, onde se distinguem ingleses e holandeses com a colonização de pequenos países e com a formação de grandes frotas para a movimentação nos mares.⁴⁷

Nos séculos XVI e XVIII, o comércio se torna o setor mais desenvolvido da economia europeia. As cidades crescem e se enriquecem em função da ampliação dos mercados consumidores. Cidades praticamente fechadas renascem como grandes centros comerciais. Os descobrimentos e a colonização criam um mercado mundial dando um grande impulso a economia europeia e os grandes Estados aproveitaram a oportunidade para se firmarem.⁴⁸

O crescimento da população europeia e a fundação dos impérios coloniais levou a necessidade de um número maior de produtos industriais. Eduard Burns lembra ainda que um dos objetivos da formação de colônias era a de encontrar novos mercados para o que era produzido nas grandes metrópoles.⁴⁹

O crescimento populacional das cidades é influenciado pela economia rural. Esta economia tem como grande passo a ampliação das terras para cultivo como prática

⁴³ OLIVEIRA, Carlos Roberto de. *História do trabalho*. 5. Ed. São Paulo: Ática, 2006. p. 64s.

⁴⁴ OLIVEIRA, 2006, p. 65s.

⁴⁵ VILLAR *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 66.

⁴⁶ BURNS, Eduard MacNall. *História da Civilização Ocidental*. 3. ed. Porto Alegre: Editora Globo, 1975. p. 661.

⁴⁷ IGLESIAS, Francisco. *A revolução industrial*. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 72.

⁴⁸ OLIVEIRA, 2006, p. 67.

⁴⁹ BURNS, 1975, p. 662s.

permanente. A derrubada de árvores para a indústria naval também contribuiu para ampliação das áreas para cultivo. Acontece estímulo para a produção de cereais e para a criação de gado. Novas técnicas para a produção agrícola são desenvolvidas, e a burguesia que se enriquece, adquire novas terras e promove o aumento da produção. O crescimento da produção rural abastece as cidades de alimentos, de matéria-prima e também de mão de obra, na medida em que as terras vão sendo desocupadas. Desta forma, a concentração urbana é estimulada pelo desenvolvimento da produção rural.⁵⁰

“Os progressos da indústria não seriam possíveis sem capitais e sem meios especiais de pagamento”.⁵¹ O grande comércio marítimo mundial e colonial leva a um grande acúmulo de metais preciosos como ouro ou prata, que são utilizados como meios de pagamento. Além disso, acontece um crescimento e aperfeiçoamento das técnicas financeiras.⁵²

Os metais, como forma de pagamento, não atendem às demandas por serem de circulação cara, lenta e pelo risco de roubo. Os bancos praticam todas as operações bancárias: recebem depósitos de metais preciosos, fazem transferência de pagamentos entre depositantes e emitem notas que possibilitarão a retirada dos metais. A partir disso descobre-se a utilidade do papel e, assim, surgem as notas e letras de câmbio e várias outras operações e técnicas bancárias, inclusive a emissão de notas em valor superior ao metal que lhe dava garantia.⁵³

A nova classe de capitalistas, diante desse movimento, passou a procurar novas oportunidades de investimentos para as riquezas que acumulavam. Inicialmente, esta riqueza podia ser reaplicada pelo comércio, pela mineração, pela especulação bancária e pela indústria naval; mas com o tempo, as oportunidades neste campo se tornaram limitadas. Havia, portanto, a disponibilidade de capitais para o desenvolvimento da manufatura e a necessidade de se investir nela em função de uma procura por produtos que crescia cada vez mais.⁵⁴

No início do século XVIII, a indústria se encontra mais desenvolvida na Inglaterra do que em outros países, mas era a indústria doméstica que prevalecia, principalmente na produção de lã. Os artesãos em grande número eram os donos das suas máquinas.

⁵⁰ OLIVEIRA, 2006, p. 66s.

⁵¹ MOUSNIER, Roland; LABROUSSE, Ernest. *O século XVIII: O último século do antigo regime*. Colaboração de Marc Bouloiseau. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, t. V, 1961. p. 128.

⁵² MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 128s.

⁵³ MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 129s.

⁵⁴ BURNS, 1975, p. 662.

Compravam matéria-prima, transformavam-na trabalhando com suas mulheres e filhos, às vezes contando com operários, e as levavam para os lugares onde vendiam o que produziam.⁵⁵

Inicialmente, o artesanato doméstico atendia aos mercados locais, mas com o aumento da demanda surge a figura do burguês-comerciante.⁵⁶ Estes entregavam aos camponeses máquinas para que pudessem trabalhar. Encarregavam-se de abastecer os produtores com a matéria-prima e vendiam o produto. Exigiam mais qualidade, preços mais baixos e passavam a impor aos produtores os seus processos. Muitas vezes o camponês era dono de suas máquinas, mas com uma colheita ruim e, necessitando de crédito, perdia suas máquinas para este comerciante intermediário. Tornaram-se senhores do mercado, da produção e da fabricação. Acontece assim a primeira divisão do trabalho, onde o modo de fabricação familiar dá lugar ao início da manufatura. O artesão deixa de ser um produtor independente e se torna um assalariado.⁵⁷

Nas cidades, as manufaturas vão gradativamente substituindo as oficinas de artesanato. Elas se proliferam, mas são as manufaturas têxteis o principal núcleo de transformação econômica nos centros urbanos.⁵⁸ A manufatura é um conjunto de oficinas individuais que trabalham para um comerciante capitalista, ou uma grande oficina onde são reunidos vários objetos para seus retoques finais. É na manufatura que acontece a segunda divisão do trabalho e a fabricação em série, antes do advento das máquinas.⁵⁹

O comércio é fator impulsionador do surgimento e do crescimento da manufatura e, conseqüentemente, da divisão do trabalho e do fabrico em série.⁶⁰ Ele foi uma primazia para os ingleses, mas também um dos fatores para que acontecesse a sua industrialização. Quando a industrialização acontece, os ingleses são os donos dos mares.⁶¹ Além disso, foi o país onde se acumulou a maior parte do capital disponível e também onde as técnicas bancárias e financeiras estavam mais avançadas.⁶²

A rivalidade comercial entre ingleses e asiáticos é uma das razões para o invento de novas máquinas. A qualidade dos produtos asiáticos e os preços mais baixos colocaram os ingleses diante desta necessidade.

⁵⁵ MOUSNIER, 1961, p. 136.

⁵⁶ OLIVEIRA, 2006, p. 71.

⁵⁷ MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 136.

⁵⁸ OLIVEIRA, 2006, p. 67.

⁵⁹ MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 136s.

⁶⁰ MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 137.

⁶¹ IGLESIAS, 1981, p. 74.

⁶² MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 135s.

Todas as máquinas e, em geral, todas as invenções técnicas, nasceram de um desequilíbrio econômico e da necessidade de reduzir preços de custo. Mas nasceram também da possibilidade de encontrar capitais e de realizar largas margens de lucro.⁶³

Neste cenário de acúmulo de capitais, técnicas bancárias desenvolvidas, concorrência comercial e mercados amplos, estão as manufaturas. Porém, elas são insuficientes para atender as novas exigências. Surge então a necessidade de se acelerar e desenvolver a produção, e a burguesia enriquecida, financia as inovações tecnológicas, fazendo surgir a grande indústria urbana, criadora e sustentadora do mercado mundial.⁶⁴

1.5 A Revolução Industrial e o sofrimento

Eduard Burns considera o ano de 1760 como o início da Revolução Industrial⁶⁵, porém Eric Hobsbawn diz que a partir de uma investigação mais cuidadosa, a maioria dos estudiosos passou a considerar a década de 1780 para o início desse movimento, pois foi só nesta década que os índices cresceram ao ponto de indicarem um grande crescimento da economia.⁶⁶

Para Eric Hobsbawn, a Revolução Industrial foi uma verdadeira explosão. Então, o que significa considerar que ‘Revolução Industrial explodiu?’ Significa que a certa altura da década de 1780, e pela primeira vez na história da humanidade, foram retirados os grilhões do poder produtivo das sociedades humanas, que daí em diante se tornaram capazes da multiplicação rápida, constante, e até o presente, ilimitada de homens, mercadorias e serviços. Este fato é hoje tecnicamente conhecido pelos economistas como “a partida para o crescimento autossustentável”.⁶⁷

Para o estudo da Revolução Industrial é indispensável que se considere a propriedade fundiária e a produção agrícola. A demarcação de terras marca a história da Inglaterra desde o fim do século XVI, mas depois da revolução de 1688, é política oficial. O objetivo destas demarcações não era a criação de latifúndios, mas a melhoria da produção agrícola. Com o crescimento da riqueza imobiliária, formam-se grandes propriedades. Gradativamente a lavoura vai desaparecendo e dando lugar à pecuária, principalmente à criação de ovelhas, por

⁶³ MOUSNIER; LABROUSSE, 1961, p. 137s.

⁶⁴ OLIVEIRA, 2006, p. 77s.

⁶⁵ BURNS, 1975, p. 661.

⁶⁶ HOBSBAWN, Eric J. *A era das revoluções: 1789-1848*. 25. Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011. p. 59.

⁶⁷ HOBSBAWN, 2011, p. 59.

causa da lã. O país deixou as plantações e optou pelas pastagens. Optou pela indústria porque nela estava a riqueza e o futuro.⁶⁸

O lavrador não dependia de renda monetária, e até o ano de 1660 se achava unido ao solo e tinha o direito, não irrestrito, de desfrutar do que a natureza oferecia. Em cada aldeia ou casa senhorial existiam habitantes que tinham posse de uma pequena parte de terra e desenvolviam um ofício manual como principal meio de vida. Tinham o direito de desfrutar do que encontrassem em terras devolutas e acesso às pastagens comuns.⁶⁹ O camponês independente e proprietário do campo onde vive e cultiva, representava, em 1688, um sexto da população do reino.⁷⁰ Após meados do século XVIII vão desaparecendo por causa da industrialização crescente que ocupa suas terras ou por causa dos vizinhos maiores que tomam posse de suas terras pela compra ou por processos judiciais.⁷¹

Em 1700, foram calculados 10 milhões de acres de terras incultas. Concessões e leis do Parlamento permitiram o cercamento de 6.500.000. Essa extensão equivalia à quinta parte de todo país, e em 14 condados o cercamento foi de uma quarta parte até a metade das terras.⁷²

Entre 1700 e 1845 foram votadas 4000 leis visando a cercadura das terras.⁷³ As votações destas leis indicam que há uma relação direta entre o cercamento das terras e a industrialização. Entre 1714 e 1750 são votadas 107 leis. Entre 1750 e 1810 são votadas 2921 leis.⁷⁴

Comentando sobre os fatores históricos que contribuíram para que o trabalho se transformasse em mercadoria, Nelson Tomazi destaca a consequência natural do cercamento das terras:

Os mais significativos são o cercamento das terras e a expropriação dos camponeses, o que permitiu a liberação de terras para a produção de lã, bem como a expulsão de milhares de pessoas sem trabalho para as cidades – ambos os fatores indispensáveis ao desenvolvimento da indústria têxtil. Ou seja, se poderia dispor agora de muita

⁶⁸ IGLESIAS, 1981, p.75-80.

⁶⁹ TANNENBAUM, Frank. *A filosofia do trabalho*. Rio de Janeiro: J. H. Cunha, [19-]. p. 37s.

⁷⁰ MANTOUX *apud* IGLESIAS, 1981, p. 75.

⁷¹ IGLESIAS, 1981, p. 75s.

⁷² TANNENBAUM, [19-], p. 35s.

⁷³ SCHNERB, Robert. *História Geral das Civilizações*. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, t. VI, 1961. p. 42.

⁷⁴ IGLESIAS, 1981, p. 75s.

matéria-prima e ao mesmo tempo de um exército de pessoas sem posse alguma, senão de sua força de trabalho para vender.⁷⁵

De acordo com Frank Tannenbaum, a individualização dos salários foi uma das causas que levaram homens, mulheres e, inclusive crianças, a encherem os cortiços das grandes cidades. Eram exércitos de indivíduos procurando uma vida dignificada que antes era promovida pela família, pela Igreja e pela comunidade.⁷⁶

Antes existiam as grandes propriedades, mas não eram delimitadas e podiam ser exploradas em pequenas escalas ou rudimentarmente. Os que as assim usavam são obrigados a deixá-las e vão para as cidades se constituírem em mão de obra disponível, sujeitando-se a qualquer salário e a viver em condições sub-humanas: miséria, promiscuidade, falta de conforto e higiene.⁷⁷ Homens, mulheres e crianças de todas as idades são metidos em quartos sem divisões, sendo frequente o fato de até dez pessoas dormirem em um mesmo recinto.⁷⁸

As vilas que se formavam em torno das fábricas e das minas não ofereciam condições dignas de habitação. Em muitos casos, o dono das casas habitadas pelos operários e dos armazéns que os abasteciam era o dono da indústria. Criava-se assim uma nova situação de dependência em função do pagamento por vales ou moeda privada.⁷⁹ No início do século XIX, se um mineiro tivesse um contrato de trabalho de um ano e morasse em uma choupana da firma estaria completamente dependente do patrão.⁸⁰

Aqueles que não moravam nas vilas próximas das fábricas se amontoavam nos porões das cidades e nos cortiços. Neles as condições eram semelhantes às de moradia nas vilas próximas das indústrias, pois nas camas sem lençóis e sem cobertas dormiam duas ou três pessoas.⁸¹

Como não tinham condições para conseguirem algo melhor, moravam em casebres, andares úmidos e superlotados, em alpendres com simples cobertura de telha, em pátios sujos e em casas construídas umas junto às outras. Esses lugares se tornaram rapidamente em bairros miseráveis. Em bairros pobres da Inglaterra, Alemanha e França, nos quarteirões onde os trabalhadores moravam não havia água potável, privadas, cisternas e os esgotos eram

⁷⁵ TOMAZI, Nelson Dacio (Coord.) *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Atual, 1993. p. 53.

⁷⁶ TANNENBAUM, [19-], p. 34.

⁷⁷ IGLESIAS, 1981, p. 76s.

⁷⁸ J. L. e BARBARA HAMMOND, *apud* TANNENBAUM, [19-], p. 40.

⁷⁹ TANNENBAUM, [19-], p. 40.

⁸⁰ HENDERSON, W. O. *A revolução industrial: 1780-1914*. São Paulo: Editora Verbo; Edusp, 1979. p. 122.

⁸¹ SCHNERB, 1961, p. 78s.

impróprios. As cidades industriais se tornaram lugares extremamente insalubres e os bairros mais pobres abrigavam pessoas que vinham de países onde as condições de vida eram ainda mais deploráveis.⁸²

As roupas eram esfarrapadas, a alimentação inadequada,⁸³ e os viajantes observavam que o trabalhador da Inglaterra apresentava os cabelos imundos e o rosto inchado por causa do gim.⁸⁴ Para profissionais mais respeitáveis, as fábricas eram consideradas como prisões ou asilos, porque pareciam atrair pessoas do mais baixo nível. Em consequência disso, muitos tinham grande relutância para entrar nas fábricas.⁸⁵

Com a chegada das indústrias houve um enfraquecimento da vida comunitária que afetou a todos. As indústrias estabeleceram a negociação individual do salário e o indivíduo passou a perceber que estava em um mundo onde ele não tinha o seu direito respeitado pela coletividade. É a primeira vez que os indivíduos se sentem responsáveis apenas por si mesmos e se tornam irresponsáveis pelo bem-estar de qualquer outra pessoa, até mesmo pelo bem-estar de sua família.⁸⁶

O pagamento do salário individual igualou a todos. Jovens se igualaram aos velhos e filhos se igualaram aos pais. Filhos passaram a se sentir em ascensão aos pais e optavam por viver de maneira independente, deixando a casa paterna.⁸⁷

Os salários de muitos operários eram insuficientes para o sustento da família, e mulheres e as crianças trabalhavam para tentarem complementar a renda da familiar. Além de o salário ser insuficiente, podiam sofrer multas por atraso ou trabalho danificado, e muitas vezes recebiam os pagamentos em vales que poderiam ser trocados nas lojas dos patrões. Lá podiam encontrar artigos estragados, imitações e preços altos. Além de tudo isso, se o volume de negócio diminuía, o patrão diminuía o salário.⁸⁸

As condições do trabalhador eram penosas, pois os locais eram, muitas vezes, pequenos e úmidos. Não havia cuidado com a temperatura, tornando-se muito elevada ou

⁸² HENDERSON, 1979, p. 129s.

⁸³ HENDERSON, 1979, p. 128.

⁸⁴ SCHNERB, 1961, p. 79.

⁸⁵ HENDERSON, 1979, p. 122.

⁸⁶ TANNENBAUM, [19-], p. 33s.

⁸⁷ TANNENBAUM, [19-], p. 34.

⁸⁸ HENDERSON, 1979, p. 128.

muito baixa, conforme o clima, e havia promiscuidade e exposição nociva aos produtos utilizados.⁸⁹

As indústrias de fósforo inglesas são um exemplo do péssimo e desgastante ambiente de trabalho: “Essa indústria é tão insalubre, repugnante e mal-afamada que somente a parte mais miserável da classe trabalhadora, viúvas famintas etc., cede-lhe seus filhos, ‘crianças esfarrapadas, subnutridas, sem nunca terem frequentado escola’”.⁹⁰ Adolphe Blanqui, economista liberal, registra em 1848, que:

A indústria se organiza em fábricas imensas que se assemelham a casernas ou a conventos [e que] os operários se amontoam às centenas, algumas vezes aos milhares, nestes laboratórios severos onde seu trabalho, sujeito às ordens das máquinas, está exposto, como ela, a todas as vicissitudes resultantes das variações da oferta e da procura.⁹¹

A quantidade de dias de trabalho aumentava. Mesmo com o protesto da Igreja, muitas vezes o domingo era dia de trabalho. Nos países católicos, os patrões reduziam os dias dos santos, e em alguns distritos quando os aprendizes tinham folga na segunda-feira, os patrões queriam abolir estas folgas.⁹²

Homens, mulheres e crianças trabalhavam doze horas ou mais por dia e voltavam pra casa completamente exaustos, além de percorrer uma considerável distância a pé para chegar à fábrica.⁹³ Marx registra o depoimento de um sócio-gerente de uma fábrica em Manchester, na qual o dia de trabalho era de 10 ½ horas, mas crianças e adultos trabalhavam mais de 78 horas por semana:

Nós [o mesmo Smith] raramente paramos de trabalhar antes das 6 horas da tarde [ele quer dizer, de consumir “nossas” máquinas humanas], de modo que nós [ainda Smith] trabalhamos horas extraordinárias durante o ano inteiro. (...) Os menores e os adultos [152 meninos e jovens com menos de 18 anos e 140 adultos] trabalharam igualmente em média, durante os últimos 18 meses, pelo menos 7 dias de trabalho e 5 horas por semana, ou seja, 78 ½ horas semanalmente. Nas 6 semanas que acabaram a 2 de maio deste ano (1863), a média foi superior: 8 dias de trabalho ou 84 horas por semana.⁹⁴

⁸⁹ SCHENERB, 1961, p. 77.

⁹⁰ Children’s Employment Commission 1863 *apud* MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, I. I, 2004. p. 286.

⁹¹ BLANQUI *apud* SCHNERB, 1961, p. 75.

⁹² HENDERSON, 1979, p. 128.

⁹³ HENDERSON, 1979, p. 128.

⁹⁴ Children’s Employment Commission 1863 *apud* MARX, 2004, p. 287s.

Antes, os camponeses e os artífices trabalhavam muitas horas, mas podiam descansar em alguns momentos, agora, a máquina exige atenção e dedicação constante.⁹⁵ Marx registra o depoimento de G. Apsden:

Este meu filho, quando tinha 7 anos de idade, eu o carregava nas costas através da neve, na ida e na volta, e ele trabalhava 16 horas. (...) Muitas vezes ajoelhei-me para lhe dar comida enquanto ele estava junto à máquina, pois não devia abandoná-la nem deixá-la parar.⁹⁶

Além disso, a rigorosa atenção ao trabalho e a pontualidade eram exigidas sob a ameaça de multas e demissões.⁹⁷ O novo sistema, diz o autor, arruinou a saúde de muitos trabalhadores e existiam doenças de acordo com o tipo de indústria. Os oleiros, pintores e cortadores de arame eram envenenados pelo chumbo; os mineiros sofriam de tuberculose, anemia, problemas de vista e deformações na espinha; os fabricantes de fósforo eram envenenados pelo fósforo; os fiandeiros sofriam de complicações respiratórias; os afiadores sofriam da asma.⁹⁸ A indústria de cerâmica é um triste exemplo:

Como classe, os trabalhadores de cerâmica, homens e mulheres, (...) representam uma população física e moralmente degenerada. São em regra franzinos, de má construção física, e frequentemente têm o tórax deformado. Envelhecem prematuramente e vivem pouco, fleumáticos e anêmicos. Patenteiam a fraqueza de sua constituição através de contínuos ataques de dispepsia, perturbações hepáticas e renais e reumatismo. Estão especialmente sujeitos a doenças do peito: pneumonia, tísica, bronquite e asma. Sofrem de uma forma peculiar desta última, conhecida pelo nome de asma de oleiro ou tísica de oleiro. Mais de 2/3 deles sofrem de escrofulose, que ataca as amígdalas, ossos ou outras partes do corpo. A degenerescência da população deste distrito não é muito maior exclusivamente porque ocorre o recrutamento de pessoas das zonas adjacentes, além do casamento com outros tipos raciais mais sadios.⁹⁹

A expectativa de vida dos mineiros e dos trabalhadores das fábricas era pequena. Em 1865, na indústria de cutelaria de Sheffield, a média de idade era de 32 anos para os amoladores de tesouras; de 33 anos para os amoladores de tesoura de tosquiar e outros utensílios de lâminas; de 35 anos para os afiadores de facas de mesa; e entre os 290 amoladores de navalhas de barba, só 21 chegavam aos 50 anos.¹⁰⁰

⁹⁵ HENDERSON, 1979, p. 123.

⁹⁶ Children's Employment Commission 1863 *apud* MARX, 2004, p. 287s.

⁹⁷ HENDERSON, 1979, p. 123.

⁹⁸ HENDERSON, 1979, p. 123.

⁹⁹ Children's Employment Commission 1863 *apud* MARX, 2004, p. 285.

¹⁰⁰ HENDERSON, 1979, p. 123s.

Nem todas as indústrias empregavam mulheres, mas nas indústrias têxteis era comum a substituição de homens por mulheres e crianças, porque seus salários eram mais baixos. Os donos das fábricas tinham outra razão para admitirem mulheres: elas eram, em geral, mais submissas à disciplina do sistema fabril. Um exame de 412 fábricas do Lancashire, em 1844, revelou que 52% dos operários eram mulheres.¹⁰¹

Em uma renomada casa de modas de Londres, as moças trabalhavam 16 ½ horas e, às vezes, 30 horas sem parar. Elas formavam grupos de 30 para dormirem em um quarto que, de tão pequeno, não tinha ar necessário para elas. Além disso, elas se revezavam duas a duas em uma cama. Após 26 ½ horas de trabalho sem interrupção, Mary Anne Walkley, adoeceu na sexta-feira e morreu no dia seguinte. O médico ao testemunhar ao júri de instrução, disse que ela morreu porque trabalhou demais em um cômodo superlotado e porque dormiu em um cubículo mal ventilado.¹⁰²

O relato do Dr. Villermé sobre os têxteis franceses criticava agudamente a exploração das mulheres e das crianças. O autor escrevia:

Olhai para elas quando vêm para a cidade de manhã e partem à noite. Há muitas mulheres, pálidas e magras, descalças na lama... E há também crianças – mais do que mulheres – não menos pálidas, não menos sujas, cobertas de farrapos, besuntadas do óleo dos teares que as esparrinhou durante o trabalho.¹⁰³

Nas indústrias de fabricação de fósforos inglesas, a metade dos trabalhadores tinha menos de 18 anos. O dia de trabalho variava entre 12 a 14 horas, com horários irregulares para refeição.¹⁰⁴

Em um sistema de produção de 24 horas, trabalhavam homens, mulheres, adolescentes e crianças de ambos os sexos, e a idade das crianças e dos adolescentes ia dos 8 anos, em alguns casos, dos 6 até os 18 anos. Crianças trabalhavam três turnos seguidos de 12 horas; outros trabalhavam três dias, de 6 da manhã até a meia-noite e, outros três dias, de 6 horas da manhã até as 9 da noite. Outros trabalhavam de 6 horas da tarde até as 12 horas do dia seguinte durante os 6 dias da semana.¹⁰⁵

O *Daily Telegraph*, de Londres, em 17 de janeiro de 1860, notificou:

¹⁰¹ HENDERSON, 1979, p. 126s.

¹⁰² MARX, 2004, p. 294-295.

¹⁰³ VILLERMÉ *apud* HENDERSON, 1979, p. 127s.

¹⁰⁴ MARX, 2004, p. 286.

¹⁰⁵ Children's Employment Commission 1864 *apud* MARX, 2004, p. 298ss.

O juiz do condado de Broughton, presidindo uma reunião na prefeitura de Nottingham, em 14 de janeiro de 1860, declarou que naquela parte da população, empregada nas fábricas de renda da cidade, reinavam sofrimentos e privações em grau desconhecido no resto do mundo civilizado. (...) às 2,3 e 4 horas da manhã, as crianças de 9 e 10 anos são arrancadas de camas imundas e obrigadas a trabalhar até as 10,11 ou 12 horas da noite, para ganhar o indispensável à mera subsistência. Com isso, seus membros definham, sua estatura se atrofia, suas faces se tornam lívidas, seu ser mergulha num torpor pétreo, horripilante de se contemplar.¹⁰⁶

1.6 Conclusão

O sofrimento e a degradação humana estão presentes de forma marcante na Revolução Industrial. Os resultados e benefícios desse movimento ofuscam seu lado sombrio. O “espírito” preparado para vencer, para conquistar o mundo, encantado com suas descobertas e possibilidades move a Revolução Industrial. Este “espírito” despertado no Renascimento também inspirou a Reforma Protestante.

Os Reformadores, em conformidade com o “espírito” renascentista, também se voltam para antiguidades. Porém, em lugar da cultura pagã, voltam-se para a Bíblia.¹⁰⁷ Na Bíblia os reformadores encontram orientações para uma nova visão da vida, na qual o trabalho encontra uma importância significativa. O trabalho é um dever, uma vocação e deve ser realizado com dedicação. O lucro, o dinheiro e a riqueza são bem-vindos e não devem ser desperdiçados. Contudo, a partir da teologia da Reforma é possível dizer que do sofrimento humano não é vontade de Deus. A teologia da cruz de Lutero, por exemplo, entende que o no sofrimento humano Deus se compadece, e se coloca ao seu lado. Na cruz de Cristo Deus demonstra que o seu amor se destina preferencialmente aos que sofrem. Jesus Cristo veio para os doentes e não para os sãos (Mc 2.17).

O Renascimento e a Reforma foram movimentos de transformações culturais de grande impacto, porém com limites sociais geográficos e temporais. Mas a Revolução Comercial e Financeira se desenvolveu durante os mais de três séculos anteriores à Revolução Industrial, e é o movimento impulsionador do seu surgimento e do seu desenvolvimento.

A expropriação das terras, inicialmente voltada para a agricultura e pecuária, se volta para a produção da lã. O camponês expropriado de sua terra vai para as cidades morar em condições sub-humanas e degradantes. Submete-se a condições também degradantes e destruidoras trabalhando nas indústrias. Expõe-se a enfermidades, morte e a perda da sua

¹⁰⁶ Daily Telegraph 1860 *apud* MARX, 2004, p. 283.

¹⁰⁷ GREEN, 1984, p. 48-55.

dignidade. Portanto, é no ambiente industrial que o ser humano descobre os impactos negativos do trabalho sobre a vida. Como as organizações lidaram com estes impactos negativos? Há conexões e ligações históricas organizacionais com consequências até hoje? Respostas a perguntas como estas, são a atenção do próximo capítulo.

2 A GRANDE OMISSÃO

2.1 Introdução

O século XIX foi marcado por um grande crescimento econômico e pela influência marcante do liberalismo econômico. Surgiram poderosas indústrias e grupos econômicos como a Standard Oil, American Bell Telephone, Westing House, General Electric, dentre outros.¹⁰⁸

Este século também foi marcado pelo surgimento e crescimento do movimento sindical, por leis que foram criadas em benefício dos trabalhadores, pelo impacto das obras de Marx e Engels, pelo o manifesto comunista, e por outros acontecimentos que procuravam amenizar ou acabar com o sofrimento do trabalhador.

O século XX inicia-se com mudanças no contexto organizacional que impactaram e influenciaram as organizações no decorrer do século. O conteúdo destas transformações é expressado através das teorias administrativas. Elas propõem e desenvolvem princípios e práticas que foram adotadas pelas organizações e são agrupadas sob o nome de Teoria Geral da Administração.

Este capítulo procura investigar qual a contribuição destas teorias para a valorização do ser humano. Serão destacadas sete teorias que compõem a base do pensamento administrativo.¹⁰⁹ Não se trata de um estudo sobre a Teoria Geral da Administração, mas de uma identificação das principais ênfases de cada teoria e, conseqüentemente, obter uma visualização das tendências e diferenças entre elas.

Foram selecionadas as teorias que compõem o grupo do qual todas as demais teorias decorrem.

2.2 A Administração científica

A escola da Administração Científica foi iniciada pelo engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylor, nascido na Filadélfia, nos Estados Unidos, procurou aplicar métodos científicos aos problemas de administração. Os métodos aplicados por ele foram a

¹⁰⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 44-48.

¹⁰⁹ MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 3-21.

observação e a mensuração.¹¹⁰ Ele a chama de administração científica não só por causa dos métodos, mas para que pudesse facilitar a adoção das suas ideias.¹¹¹

Frederick Taylor realizou o estudo dos tempos e movimentos com o objetivo de determinar os requisitos físicos para o operário e o tempo padrão para cada operação.¹¹² As providências necessárias para esse estudo são: 1) encontrar o grupo de trabalhadores que tenha habilidade para executar a tarefa que será avaliada; 2) estudar o ciclo exato dos movimentos e operações de cada um e os instrumentos que utilizaram; 3) com a ajuda de um cronômetro, estudar o tempo exigido para cada um dos movimentos e, depois, definir as maneiras mais rápidas de se executar aquelas tarefas; 4) eliminar todos os movimentos desnecessários, falhos e lentos; 5) definir em um ciclo quais são os movimentos mais rápidos e melhores, bem como os instrumentos necessários.¹¹³

Para ele “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.¹¹⁴ O máximo de prosperidade para o patrão significa maiores dividendos e desenvolvimento do negócio e para o empregado significa salários mais altos e o seu aproveitamento, de acordo com as suas habilidades e aptidões naturais.¹¹⁵

Taylor propôs uma divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores. Os sistemas de administração na época de Taylor deixavam a responsabilidade da execução das tarefas a cargo do operário, conforme melhor entendesse, sem auxílio e sem orientação da gerência. Para ele, o trabalhador não tem condições de definir o conteúdo do próprio trabalho. Portanto, cabe à administração planejar as operações que são desenvolvidas pelos trabalhadores. Só assim o trabalho será realizado de acordo com leis científicas.¹¹⁶

A direção define o que vai ser feito, como deverá ser feito e o tempo necessário para a execução da tarefa. O trabalho de cada operário sendo completamente planejado pela direção é uma das ideias mais importante da administração científica.¹¹⁷

¹¹⁰ CHIAVENATO, 1993, p. 58.

¹¹¹ WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 8s.

¹¹² LODI, João Bosco. *História da administração*. 10. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993. p. 30.

¹¹³ TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1990. p. 86.

¹¹⁴ TAYLOR, 1990, p. 24.

¹¹⁵ TAYLOR, 1990, p. 24.

¹¹⁶ TAYLOR, 1990, p. 34.

¹¹⁷ TAYLOR, 1990, p. 42.

A divisão das operações entre a direção e trabalhador e os critérios científicos estão sistematizados nos quatro princípios da administração científica: 1) desenvolver métodos científicos que substituam o critério individual; 2) selecionar cientificamente o trabalhador ensiná-lo e aperfeiçoá-lo; 3) cooperação da direção com os trabalhadores de maneira que o trabalho seja executado de acordo com os princípios científicos estabelecidos; 4) divisão do trabalho de forma que a administração cuide das tarefas para as quais está mais preparada.¹¹⁸

O planejamento do serviço para Taylor está ligado diretamente à necessidade de se instruir o trabalhador para que exercite bem suas tarefas. O conteúdo deste treinamento é resultado de um trabalho conjunto que é desenvolvido na seção de planejamento. Um especialista é responsável por fixar a velocidade adequada para os cortes de metais. Outro analisa os melhores e mais rápidos movimentos, tanto na colocação quanto na remoção do material da máquina. Um terceiro é quem define e organiza uma escala com o tempo e a velocidade adequada a cada tarefa. Finalmente, todas estas instruções são escritas em uma ficha ou folha de instrução.¹¹⁹

Como a equipe de planejamento tem a necessidade de tranquilidade e tempo para continuamente lidar com os dados registrados, Taylor define por uma supervisão funcional. A supervisão funcional deve ser executada por instrutores que vão acompanhar e ajudar os trabalhadores na execução de suas tarefas. Assim, surgem oito instrutores que atuarão como agentes da seção de planejamento, e de acordo com seu conhecimento e habilidade ajudarão os outros operários. Quatro ficam no escritório e quatro ficam na fábrica ajudando diretamente o operário. Dos quatro que ficam no escritório, três transmitem ordens e recebem as informações dos operários por escrito.¹²⁰ “*Taylor concebe, planifica e implanta a fábrica moderna. Dá a Ford os elementos para a cadeia de montagem, e ao mundo de nossos dias, as ideias básicas da racionalização industrial, desde o comando até a execução*”.¹²¹

A obra de Henry Ford (1863-1947) deve ser incluída entre a dos engenheiros porque a divisão e subdivisão das operações e o trabalho sendo mantido em movimento, foi o

¹¹⁸ TAYLOR, 1990, p. 84.

¹¹⁹ TAYLOR, 1990, p. 90.

¹²⁰ TAYLOR, 1990, p. 90s.

¹²¹ PEREL, Vicente L. et al. *Teoria e técnicas de administração*. Petrópolis: Vozes Ltda. 1973. p. 22.

princípio que serviu de base às suas inovações: linha de montagem e esteira transportadora.¹²² A organização do trabalho, em Ford, segue os princípios da administração científica.¹²³

Henry Ford iniciou sua carreira profissional como aprendiz de mecânico. Em 1903 organizou a Ford Motor Company. Em 1908 lançou o primeiro carro popular produzido em escala industrial. Vendeu 10.000 unidades no primeiro ano e 250.000 em 1914.¹²⁴ Em 1926 empregava 150.000 pessoas e fabricava 2.000.000 de carros por ano.¹²⁵

Ford criou e aperfeiçoou a linha de montagem. Era um sistema de plataformas que transportavam as peças de um lugar ao outro. Criou este sistema após observar as esteiras de transporte nos matadouros de Chicago, introduzindo na indústria um elemento ainda não estudado devidamente que é o ritmo.¹²⁶ Os operários ficavam em seus postos e movimentavam-se o mínimo possível. Isto possibilitava a eliminação de quase todos os movimentos desnecessários. O funcionário não mais se deslocava para procurar peças, elas vinham ao seu encontro.¹²⁷

Alguns critérios e características do sistema Ford: 1) o sistema Ford democratizou o consumo do automóvel; 2) a velocidade da produção tinha que ser a maior possível; 3) o carro tinha que ser vendido no menor preço possível; 4) a linha de montagem não podia ficar parada; 5) o estoque de peças de reposição tinha que garantir o funcionamento da linha de montagem; 6) o sistema de remuneração aumentava à medida que a produção aumentava, proporcionando altos salários; 7) a divisão do trabalho era rígida horizontal e verticalmente.¹²⁸

A teoria científica foi elaborada basicamente por engenheiros que procuravam aumentar a produtividade enfatizando a operacionalidade através de um sistema que pode ser chamado de engenharia das organizações.¹²⁹ Enfatizavam a racionalização, a padronização e a divisão de tarefas com o foco na produção. É uma administração que surge do ponto de vista

¹²² WAHRLICH, 1971, p. 8.

¹²³ MOTTA, 2006, p. 32.

¹²⁴ FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, ANA Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 21.

¹²⁵ CHIAVENATO, 1993, p. 79.

¹²⁶ CANTANHEDE, César. *Organização do trabalho*. 9. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1973. p. 63.

¹²⁷ CANTANHEDE, 1973, p. 63.

¹²⁸ MOTTA, 2011, p. 32s.

¹²⁹ KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1981. p. 26.

do chão da fábrica. Que tem seus princípios desenvolvidos sob o ponto de vista da estrutura partindo de baixo para cima.¹³⁰

2.3 A administração clássica

A administração clássica surgiu na França, em 1916. A sua ênfase estava na estrutura organizacional. Henri Fayol foi o fundador desta escola. Aos 19 anos entrou para uma empresa de carvão e metalúrgica e lá desenvolveu toda a sua carreira.¹³¹ Foi engenheiro, chegou a diretor geral em 1888, permanecendo na companhia até 1918.¹³²

Para Fayol, há um grupo de operações que existem em qualquer tipo de empresa. Este conjunto pode ser dividido em seis grupos, que são chamados de funções essenciais. Estas funções são interdependentes e uma não pode subsistir sem a outra. De acordo com Fayol, os cinco primeiros grupos são bem conhecidos e o sexto grupo requer uma explicação mais detalhada.¹³³ Os seis grupos são:

- 1º - Operações **técnicas**: produção, fabricação, transformação;
- 2º - Operações **comerciais**: compras, vendas, permutas;
- 3º - Operações **financeiras**: procura e gerência de capitais;
- 4º - Operações de **segurança**: proteção de bens e de pessoas;
- 5º - Operações de **contabilidade**: inventários, balanços, preços de custo, estatística, etc.;
- 6º - Operações **administrativas**: previsão, organização, direção, coordenação e controle.¹³⁴

A função administrativa envolve a previsão, organização, direção, coordenação e controle. É uma entre as outras cinco e não é um privilégio dos chefes ou dos dirigentes. Ela se divide assim como acontece com as outras funções essenciais entre a cabeça e o corpo social da empresa. É uma das funções que tem o seu ritmo ditado pela direção.¹³⁵

Henri Fayol define o que é administrar e faz uma distinção entre administração e direção. “**Administrar** é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.”¹³⁶ e “**Dirigir** é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções

¹³⁰ FERREIRA, 2011, p. 28.

¹³¹ CHIAVENATO, 1993, p. 101s.

¹³² LODI, 1993, p. 48.

¹³³ FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1970. p. 17s.

¹³⁴ FAYOL, 1970, p. 23.

¹³⁵ FAYOL, 1970, p. 20s.

¹³⁶ FAYOL, 1970, p. 20.

essenciais.”¹³⁷ Cada função essencial corresponde a uma capacidade. Fayol apresenta dois quadros comparativos para definir o valor de cada capacidade em relação aos agentes na empresa. Ele demonstra qual a importância das capacidades técnica, comercial, financeira, de segurança e administrativa, tanto para os operários quanto para o pessoal de chefia. Os coeficientes que utiliza são de opinião pessoal, porém ele crê que as suas conclusões subsistirão.¹³⁸

A capacidade técnica é a principal capacidade de um operário, mas na medida em que se sobe na escala hierárquica cresce a importância da capacidade administrativa e diminui a importância da capacidade técnica. A capacidade administrativa é a capacidade principal de um diretor que se torna cada vez mais importante quanto mais ele subir na escala hierárquica.¹³⁹ Fayol tem como objetivo demonstrar a importância da função administrativa nas empresas industriais, porque a função técnica já é devidamente valorizada.

A capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores da grande empresa e dos chefes da pequena empresa industrial; a capacidade administrativa é a principal capacidade dos grandes chefes. A capacidade técnica domina na base da escala hierárquica industrial, administrativa, no ápice.¹⁴⁰

Fayol definiu 14 princípios gerais que aplicava com frequência. Porém, emprega a palavra princípios fugindo de qualquer ideia de algo absoluto. Para ele é necessário uma avaliação das circunstâncias e outros elementos para a utilização ou não de um princípio. O desafio é saber como utilizá-los.¹⁴¹ Os 14 princípios são: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; união do pessoal.¹⁴²

Além dos princípios gerais ele definiu as funções da administração. Elas formam um processo dinâmico com cada função influenciado e sendo influenciada pelas outras.¹⁴³ Os cinco elementos da administração são: previsão, organização, comando, coordenação, controle.

¹³⁷ FAYOL, 1970, p. 21.

¹³⁸ FAYOL, 1970, p. 22-25.

¹³⁹ FAYOL, 1970, p. 25.

¹⁴⁰ FAYOL, 1970, p. 31.

¹⁴¹ FAYOL, 1970, p. 39.

¹⁴² FAYOL, 1970, p. 40-61.

¹⁴³ FERREIRA, 2011, p. 23s.

A administração clássica enfatiza a estrutura organizacional com ênfase nas funções administrativas, na definição de administração e na importância da capacidade administrativa. É uma abordagem que parte da alta administração com princípios que enfatizam a ação gerencial.¹⁴⁴ Tanto Fayol quanto Taylor têm como enfoque a ordenação interna. Ela é o centro de todo sistema, considerando que os homens se adaptariam facilmente.¹⁴⁵

2.4 Relações Humanas

A teoria das relações humanas surgiu como consequência da experiência desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi uma experiência que levantou questões opostas às da Teoria Clássica.¹⁴⁶ A experiência comandada por Mayo aconteceu em uma fábrica no bairro de Hawthorne, em Chicago, na Western Electric Company, que fabricava equipamentos e componentes telefônicos.¹⁴⁷

Na primeira fase da experiência tentava-se descobrir a relação entre a alteração na iluminação do ambiente e o nível de produção dos operários: Dois grupos de trabalhadores desenvolviam uma mesma tarefa em salas igualmente iluminadas. Alterava-se o ambiente a partir da diminuição da intensidade de iluminação em uma das salas. Após três anos de experiência, constatou-se que a intensidade da luz não provocou nenhuma diferença importante em termos de rendimento do trabalho.¹⁴⁸

De acordo com Mayo, foi este fracasso que levou a novos experimentos. Os diretores executivos desejavam encontrar respostas objetivas para questões como a influência do cansaço e da rotina sobre o desempenho de seus operários. Seria possível demonstrar que circunstâncias e fatores poderiam influenciar o rendimento dos trabalhadores?¹⁴⁹

A segunda fase começou em abril de 1927, com a criação de uma sala de Montagem de Relés de Telefone. A sala estava separada do salão principal por um tapume de madeira

¹⁴⁴ FERREIRA, 2011, p. 25.

¹⁴⁵ PEREL, 1973, p. 16

¹⁴⁶ CHIAVENATO, 1993, p. 135.

¹⁴⁷ CHIAVENATO, 1993, p. 138.

¹⁴⁸ MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Galatea-Nueva Vision, 1959. p. 65s.

¹⁴⁹ MAYO, 1959, p. 66.

com dez pés de altura. Foram selecionadas seis moças para participarem desta experiência. Duas delas foram substituídas por outras que permaneceram até o final.¹⁵⁰

Elton Mayo apresenta nesta experiência quinze períodos. Cada período era caracterizado por alterações que duravam algumas semanas. As alterações foram na forma de pagamento, nos intervalos para descanso, na redução da jornada de trabalho, no intervalo para lanche, etc. Estas alterações eram introduzidas, às vezes conjugadas uma às outras, ou repetia-se em um período as mesmas características de períodos anteriores.¹⁵¹

Após fazer algumas comparações entre os períodos, Mayo apresentou algumas conclusões: 1) houve uma contínua tendência ao aumento da produção, independentemente dos períodos de descanso que foram acrescentados; 2) a redução do cansaço muscular não foi fator fundamental para aumento do rendimento, pois não se observou cansaço acumulado; 3) as moças trabalhavam muito mais satisfeitas; 4) as faltas reduziram em aproximadamente oitenta por cento; 5) as novas condições de trabalho davam às moças verdadeira alegria em vir ao trabalho cada manhã; 6) a maior liberdade para trabalhar e a possibilidade de se variar o ritmo sem a observação de um capataz foi um importante fator para a criação de uma nova atitude mental; 7) o rendimento está mais diretamente relacionado com o tipo de jornada de trabalho do que com o número de dias trabalhados por semana; 8) a saúde das moças melhorou ou se manteve, mesmo elas trabalhando quase ao máximo.¹⁵²

Tinha ficado claro que havia uma diferença profunda entre o ambiente de trabalho na sala de experiências e o ambiente na oficina. Esta diferença parecia apontar para a supervisão e os métodos de fiscalização. Foi então que teve início um programa de entrevistas sobre as práticas de vigilância e seus resultados.¹⁵³

A terceira fase foi um programa de entrevistas que inicialmente foi desenvolvido em um setor que tinha cerca de 1.600 trabalhadores.¹⁵⁴ Houve uma resposta positiva por parte de operários, supervisores, chefes de grupo e chefes de seção que foram entrevistados. Com os resultados, os supervisores melhoraram em suas tarefas e os operários ficaram felizes por

¹⁵⁰ MAYO, 1959, p. 66-68.

¹⁵¹ MAYO, 1959, p. 68-73.

¹⁵² MAYO, 1959, p. 73-75.

¹⁵³ MAYO, 1959, p. 87.

¹⁵⁴ MAYO, 1959, p. 88.

poder manifestar seus sentimentos. Então, no princípio de 1929, foi criada uma divisão de investigação.¹⁵⁵

A divisão de investigação tinha o propósito de entrevistar a todos os funcionários. Logo descobriram que não seria possível e, mesmo com as dificuldades, em pouco mais de 2 anos, foram entrevistados mais de 20.000 empregados dos quase 40.000 funcionários na época.¹⁵⁶ Os pesquisadores descobriram no decorrer dos trabalhos de entrevistas que os funcionários se organizavam informalmente com o objetivo de se defenderem das práticas que prejudicavam o seu bem-estar.¹⁵⁷

Com o objetivo de estudar a organização informal dos funcionários foi organizada uma sala de montagem de terminais com 20 homens. Esta foi a quarta fase da experiência. Nesta fase não houve alterações nas condições de trabalho, apenas observação e entrevistas feitas por um entrevistador que ficava do lado de fora da sala.¹⁵⁸ As observações levaram a constatação e conclusões sobre a força dos grupos informais.

O grupo definiu o ritmo e a produção diária. Entre eles havia a noção da quantidade que deveria ser produzida em um dia de trabalho. Quando chegavam ao limite definido por eles, os funcionários reduziam o ritmo ou, quando produziam além do estabelecido, alteravam os relatórios deixando o excesso para ser contado como produção do dia seguinte.¹⁵⁹ Assim, o grupo boicotava o sistema de incentivo da companhia. Eles desenvolveram uma liderança informal que tomava a iniciativa quando chegava um chefe ou engenheiro com o objetivo de manter em segredo os critérios do grupo.

Desenvolveram também, atitudes e sentimentos comuns: ninguém deveria produzir demais, ninguém poderia produzir abaixo de uma determinada quantidade, ninguém poderia dizer nada que prejudicasse o grupo. Também desenvolveu métodos de punição ou exclusão social. Ajudavam informalmente uns aos outros, e faziam tarefas uns dos outros desobedecendo à administração. O supervisor sabia de tudo, mas nada fazia para não ser rejeitado pelo grupo.¹⁶⁰

¹⁵⁵ MAYO, 1959, p.89s.

¹⁵⁶ MAYO, 1959, p. 91.

¹⁵⁷ HOMANS, G. As pesquisas na Western Electric. In BALCÃO, Yolanda e CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 29.

¹⁵⁸ HOMANS, 1977, p. 31s.

¹⁵⁹ HOMANS, 1977, p. 34s.

¹⁶⁰ HOMANS, 1977, p.35-40.

As pesquisas na Western Electric levantaram a importância das questões psicológicas, fato que não era esperado. Demonstraram que os valores emocionais e psicológicos são determinantes para a produção. Que as aprovações ou sanções emocionais do grupo eram mais decisivas que o incentivo econômico para a produção. Revelaram que a administração desconhecia as discrepâncias entre as suas pressuposições técnicas e a realidade dos operários na produção. Que não são os métodos que determinam a real eficiência das organizações e sim questões afetivas, emocionais e grupais.

Após a experiência de Hawthorne, os clássicos conceitos de hierarquia, autoridade, comando, supervisão, princípios, padronização e racionalização passaram a ser questionados. A ênfase agora passava para temas como motivação, organização informal, liderança, comunicação, etc.¹⁶¹

A Psicologia Organizacional passa a desenvolver pesquisas que envolvem o ser humano individualmente, a relação do ser humano com o grupo, e a relação de grupos com outros grupos. Mostra grande interesse no indivíduo e nas relações humanas, mas tende a ser manipulativa, procurando obter maior produtividade independentemente de quais sejam os objetivos da organização.¹⁶²

2.5 Burocracia

Max Weber (1864-1920) foi um sociólogo alemão que se dedicou e ganhou notoriedade pelas suas teorias sobre as estruturas da sociedade. O seu trabalho foi um trabalho descritivo, isto é, ele constatou o que estava acontecendo em sua época e o retratou. Para ele a racionalidade moderna estava formando uma sociedade burocrática. Uma sociedade onde predominavam normas impessoais e a racionalidade. O tipo de autoridade era técnica, administrativa e meritocrática.¹⁶³ Segundo Weber são seis as características da Burocracia¹⁶⁴:

- I. Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas.
- II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.
- III. A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (“os arquivos”), preservados em sua forma original ou em esboço.

¹⁶¹ CHIAVENATO, 1993, p. 161.

¹⁶² KWASNICKA, 1981, p. 32.

¹⁶³ LODI, 1993, p. 91-93.

¹⁶⁴ WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1979. p. 229-231.

IV. A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada – que é caracteristicamente moderna – pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo.

V. Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição, que lhe é exigido.

VI. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas. O conhecimento dessas regras representa um aprendizado especial, a que se submetem esses funcionários.¹⁶⁵

Weber constatou que há uma superioridade técnica sobre qualquer outro modelo de organização, e esta sempre foi a razão decisiva para o sucesso da organização burocrática:

Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoa – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática, especialmente em sua forma monocrática.¹⁶⁶

A burocracia além de oferecer respostas melhores e mais rápidas do que as outras formas de organização, oferece a especialização das funções. As tarefas são definidas e atribuídas a funcionários com treinamento especializado que aprenderão mais e mais em função da prática constante. Cumprirão tarefas objetivas e de forma objetiva, segundo dois elementos: “[...] *regras calculáveis* e ‘sem relação com pessoas’”.¹⁶⁷ Conforme Weber, quando plenamente desenvolvida, a burocracia evidencia a sua natureza específica e evidencia esses dois elementos:

Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é ‘desumanizada’, na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo. É essa a natureza específica da burocracia, louvada como sua virtude especial.¹⁶⁸

Para Weber, as relações entre dominantes e dominados devem apoiar-se em base jurídica, e nisto se fundamenta a sua legitimidade. Dentre ela está a Dominação Legal, e a sua forma mais pura é a dominação burocrática. “Sua ideia básica é: qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma.”¹⁶⁹

Um exemplo desta dominação legal é encontrado na relação de quem manda e quem obedece. Quem obedece, o faz em virtude de uma regra que estabelece a quem se deve

¹⁶⁵ WEBER, p. 229-231.

¹⁶⁶ WEBER, p. 249.

¹⁶⁷ WEBER, p. 250.

¹⁶⁸ WEBER, p. 251.

¹⁶⁹ WEBER, Max. *Sociologia*, 6. ed. São Paulo Editora: Ática, 1997. p. 128.

obedecer e em que medida. Ao mesmo tempo, quem ordena obedece a uma norma e o seu direito de mando é legitimado por uma norma oficial.¹⁷⁰

Esta dominação característica produz um tipo específico de funcionário: a) foi aprovado em exames especiais como pré-requisito para a sua admissão; b) que vê a ocupação do seu cargo como uma profissão; c) que se submete a um rígido treinamento para trabalhar por um longo período; d) que considera o ingresso no cargo como uma obrigação de lealdade.¹⁷¹

A Sociologia da Burocracia evoluiu para uma análise deste modelo no contexto das organizações e a consequente descoberta das suas disfunções.¹⁷² A Burocracia como um sistema racional e impessoal organiza os indivíduos para uma cooperação que visa alcançar objetivos e alvos formais explicitamente definidos. Cada indivíduo exerce uma função especializada e a sua vida pessoal é completamente separada da sua vida profissional.¹⁷³ Os princípios nos quais se baseia a estrutura burocrática reafirmam e esclarecem esta coordenação racional:

- A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.
- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função.
- Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são estabelecidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites.
- O regulamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de cargos em um determinado cargo.
- A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes.
- A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e devem se basear em critérios objetivos e não em favoritismo ou relações pessoais.¹⁷⁴

O modelo burocrático é muito próximo aos modelos de Taylor e Fayol e pode ser aplicado à administração pública e privada, e raramente é encontrado em forma pura.¹⁷⁵ As

¹⁷⁰ WEBER, 1997, p. 129.

¹⁷¹ WEBER, p. 232.

¹⁷² LODI, 1993, p. 95.

¹⁷³ MOTTA, 2011, p. 130-132.

¹⁷⁴ MOTTA, 2011, p. 131.

¹⁷⁵ KWASNICKA, 1981, p. 28.

semelhanças, de um modo geral, estão na ênfase “[...] colocada na eficiência técnica e na estrutura hierárquica da organização, bem como na predominância da organização industrial, propondo uma solução ao problema.”¹⁷⁶

2.6 Estruturalismo

O estruturalismo surgiu como uma alternativa às teorias clássica e das relações humanas. A teoria clássica tinha uma visão mecanicista e econômica do ser humano e a teoria das relações humanas tinha uma visão ingênua do ser humano. Mesmo sendo um desdobramento da Burocracia os estruturalistas a criticavam porque o seu modelo organizacional universal e ideal se tornava inviável na prática.¹⁷⁷

Os estruturalistas consideravam as organizações como sistemas abertos. Porém, vários de seus autores se detiveram nos aspectos internos e estruturais do sistema organizacional.¹⁷⁸ Amitai Etzioni é precursor e um dos fundadores do estruturalismo.¹⁷⁹ São seus, grande parte dos conceitos estruturalistas abordados neste capítulo.

Para os estruturalistas o conceito de estrutura se refere às relações dentro do sistema, isto é, entre padrões formais e não formais da organização. Referem-se ao conjunto e modo de satisfação de necessidades inerentes ao próprio sistema. A estrutura representa uma totalidade, um organismo que reage e pode se adaptar às influências do ambiente externo.¹⁸⁰

Os estruturalistas definem as organizações como “[...] unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.¹⁸¹ As principais características das organizações, segundo os estruturalistas:

- 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua

¹⁷⁶ CHIAVENATO, 1993, p. 460.

¹⁷⁷ FERREIRA, 2011, p. 54.

¹⁷⁸ MOTTA, 2011, p. 125.

¹⁷⁹ FERREIRA, 2011, p. 52s.

¹⁸⁰ SELZNICK *apud* WHARLICCH, 1971, p. 120s.

¹⁸¹ PARSONS 1960 *apud* ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1967. p. 9.

estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções.¹⁸²

Os estruturalistas, ao contrário das teorias anteriores, definem a sociedade moderna como uma sociedade de organizações. As organizações satisfazem as necessidades da sociedade de maneira mais eficiente que outros grupamentos menores como a família, amigos e a comunidade.¹⁸³

Enquanto, por exemplo, a escola das Relações Humanas se concentrava em organizações comerciais e industriais, os estruturalistas ampliavam a análise da organização estudando igrejas, exércitos, prisões, hospitais, escolas e serviços da assistência social, com o objetivo de atender aos diversos tipos de organizações.¹⁸⁴

A teoria estruturalista é uma síntese da escola clássica e da teoria das Relações Humanas inspiradas, até certo ponto, no trabalho de Karl Marx e, principalmente, no trabalho de Max Weber. O principal diálogo do Estruturalismo foi com a escola das Relações Humanas. Ao analisarem o referencial da escola das Relações Humanas, os estruturalistas reconheceram de fato, pela primeira vez, o dilema da organização¹⁸⁵:

As tensões inevitáveis que podem ser reduzidas, porém, não eliminadas, “entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões”.¹⁸⁶

Os estruturalistas veem a organização como uma unidade social grande e complexa onde interagem grupos que podem cooperar em umas situações, divergirem em outras, mas dificilmente se tornarão uma família feliz, como dão a entender os autores da escola das Relações Humanas. Estes grupos, por exemplo, podem compartilhar interesses sobre aspectos econômicos, mas divergirem em relação à distribuição de dividendos.¹⁸⁷

Existem dois grandes grupos da organização que sempre entram em conflito: os operários e a administração. De acordo com os estruturalistas, isto acontece porque o esforço

¹⁸² ETZIONI, 1967, p. 10.

¹⁸³ ETZIONI, 1967, p. 7.

¹⁸⁴ ETZIONI, 1967, p. 68.

¹⁸⁵ ETZIONI, 1967, p. 67s.

¹⁸⁶ ETZIONI, 1967, p. 68.

¹⁸⁷ ETZIONI, 1967, p. 69.

da administração em relação à execução das tarefas e ações do trabalhador são alienadores. O trabalho pode se tornar agradável, mas nunca satisfatório em sentido absoluto.¹⁸⁸

O conflito industrial pode ser considerado indesejável por muitos cientistas, mas os estruturalistas reconhecem que os conflitos podem cumprir importantes e numerosas funções sociais. Podem fazer surgir, por exemplo, diferenças que podem levar a organização a buscar um ajustamento a uma situação real.¹⁸⁹

Enquanto a escola das Relações Humanas dedicou atenção às relações informais dentro da empresa e a administração científica enfatizou os aspectos formais, os estruturalistas fizeram um esforço sistemático para relacionar a organização formal e a informal.¹⁹⁰

Em suas pesquisas descobriram que os grupos informais não são tão comuns, e que nas indústrias a maioria dos operários não pertence a nenhum grupo informal. Além disto, na sociedade existem muitos outros grupos sociais como as famílias, a religião, unidades ecológicas urbanas, comunidades rurais que proporcionam alguma vida social para os empregados.¹⁹¹

Em conjunto, o operário moderno não chega à fábrica faminto de afeição e ligações. Algumas unidades sociais antigas e outras novas satisfazem senão todas, pelo menos grande parte de suas necessidades gregárias. Portanto, não é surpreendente verificar que os grupos informais não sejam comuns entre os operários.¹⁹²

As organizações modernas estão inseridas em uma sociedade com muitas transformações, e onde as funções antigas, como a produção de bens e serviços, a distribuição de produtos, a integração social e a integração normativa são exercidas de maneira eficiente. O processo de modernização pressupõe a eficiência em relação às antigas funções e não ao surgimento de novas funções.¹⁹³

As transformações da sociedade levam a transformação na estrutura e a uma profunda transformação cultural. As transformações culturais e sociais trazem mudanças psicológicas, fazendo surgir um ser humano diferente do ser humano tradicional: o ser

¹⁸⁸ ETZIONI, 1967, p. 69.

¹⁸⁹ ETZIONI, 1967, p. 72s.

¹⁹⁰ ETZIONI, 1967, p. 76.

¹⁹¹ ETZIONI, 1967, p. 76s.

¹⁹² ETZIONI, 1967, p. 77.

¹⁹³ ETZIONI, 1967, p. 166-167.

humano organizacional ou de organização.¹⁹⁴ A sociedade de organizações exige uma personalidade habituada às mudanças e que se beneficia com elas. O ser humano organizacional é tolerante à frustração e capaz de adiar a recompensa. Uma terceira característica psicológica é o desejo de realização, isto é, de obter maiores recompensas materiais e psicológicas.¹⁹⁵

Os estruturalistas consideram que as conclusões da administração científica e das Relações Humanas sobre as recompensas são parciais, “... na tradição estruturalista, combina-se o estudo das duas”.¹⁹⁶ Porque é reconhecido o fato de que as recompensas sociais são importantes, mas este reconhecimento não pode reduzir a importância das recompensas materiais.¹⁹⁷

O estruturalismo é um modelo burocrático que tenta encontrar um equilíbrio entre os elementos formais e informais. A sua definição do ser humano organizacional enfatiza o seu caráter racional e as ênfases nos critérios de remuneração mostra a busca pelo equilíbrio. A abordagem sistêmica é o melhor caminho para se alcançar o equilíbrio.

2.7 Teoria de Sistemas

A teoria geral de sistemas surgiu com a publicação das obras do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, entre 1950 e 1968.¹⁹⁸ Os primeiros textos de Bertalanffy datam de 1925-1926, mas em função de diversos imprevistos que ele chama de intervenções do destino, só depois da Segunda Guerra é que suas teorias foram divulgadas e discutidas no meio científico.¹⁹⁹

Foi na década de 60 que a teoria geral de sistemas se tornou reconhecida na administração, em função da necessidade de integração e síntese das teorias anteriores e por ter a sua aplicação facilitada pelo desenvolvimento da informática.²⁰⁰ Bertalanffy demonstra que ao examinar a evolução da ciência moderna, encontrou concepções e problemas semelhantes em campos independentes e amplamente diferentes. Exatamente por isso,

¹⁹⁴ ETZIONI, 1967, p. 170.

¹⁹⁵ ETZIONI, 1967, p. 171.

¹⁹⁶ ETZIONI, 1967, p. 78.

¹⁹⁷ ETZIONI, 1967, p. 79.

¹⁹⁸ CHIAVENATO, 1993, p. 749.

¹⁹⁹ BERTALANFFY, L. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, v. 1, 1977. p. 27-35.

²⁰⁰ FERREIRA, 2011, p. 58.

considera impressionante este paralelismo de princípios. Sua intenção é deixar claro que existem modelos, princípios e leis que se aplicam a diversos sistemas. “Deste modo, postulamos uma nova disciplina chamada *Teoria Geral de Sistemas*. Seu conteúdo é a formulação e derivação dos princípios válidos para os ‘sistemas’ em geral”.²⁰¹

Os principais propósitos da teoria geral de sistemas apresentados por Bertalanffy são:

- 1) há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais;
- 2) esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas;
- 3) essa teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência;
- 4) desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência;
- 5) isto pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.²⁰²

Bertalanffy afirma que “a única finalidade da ciência parecia ser analítica, isto é, a divisão da realidade em unidades cada vez menores e o isolamento de cadeias individuais”.²⁰³ Com este desmembramento da realidade física a causalidade passou a ter um único sentido, como um tipo de bactéria produz determinadas doenças, um sol atrai um planeta, etc.²⁰⁴

Este esquema de unidades isoladas, atuando em um único sentido, mostrou-se insuficiente, levando ao aparecimento em vários ramos da ciência de noções como holístico, organísmico, gestalt, totalidade, significando que temos de pensar em termos de sistemas em interação mútua.²⁰⁵

Os sistemas podem ser abertos e fechados. Os sistemas fechados são aqueles que estão isolados do seu ambiente. Nos sistemas fechados o estado final é determinado pelas condições iniciais. Se houver alteração das condições iniciais ou se o processo for alterado, o estado final também será outro. Já nos sistemas abertos, não é isto que acontece. Os organismos vivos são sistemas abertos e, como tais, mantêm-se em contínuo fluxo de entrada e de saída.

²⁰¹ BERTALANFFY, 1977, p. 55.

²⁰² BERTALANFFY, 1977, p. 62.

²⁰³ BERTALANFFY, 1977, p. 71.

²⁰⁴ BERTALANFFY, 1977, p. 71.

²⁰⁵ BERTALANFFY, 1977, p. 71s.

Nos sistemas abertos há uma tendência para se chegar a um estado final que parte de estados iniciais diferentes e seguem caminhos diferentes. Isso acontece com base em uma interação dinâmica com os sistemas alcançando um estado estável. O contínuo fluxo de entradas e saídas nos sistemas abertos mantém um estado firme que se assemelha ao equilíbrio termodinâmico.²⁰⁶ O fluxo de informações nos sistemas abertos cumpre papel semelhante ao da energia nos sistemas fechados.²⁰⁷

As descrições e características dos sistemas abertos são aplicáveis às organizações, porque elas mantêm uma interação com o ambiente, influenciando ou recebendo influências dele, e porque são sistemas integrados onde diversas partes interagem entre si e procuram trabalhar em harmonia para alcançar seus objetivos.²⁰⁸

As teorias tradicionais da organização têm propendido a ver organização humana como um sistema fechado. Essa tendência nos levou a desconsiderar os diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência da organização para com o ambiente. Ela também nos levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de realimentação (*feedback*) que são essenciais à sobrevivência.²⁰⁹

De acordo com Edgar Schein uma nova definição para organização com base na teoria de sistemas deve abordar os seguintes aspectos:

primeiro, a organização deve ser concebida como um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio;

segundo, a organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplos, que envolvem interações múltiplas com o meio;

terceiro, a organização consiste de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Ao invés de analisar os fenômenos organizacionais em função de comportamentos individuais, é cada vez mais importante analisar o comportamento de tais subsistemas;

quarto, tendo em vista que os subsistemas são mutuamente dependentes, mudanças num deles provavelmente afetarão o comportamento de outros ou dos outros;

quinto, a organização existe num ambiente dinâmico que compreende outros sistemas; por isso, o funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio;

Finalmente, os múltiplos elos entre a organização e seu meio tornam difícil a clara especificação das fronteiras de qualquer organização.²¹⁰

²⁰⁶ BERTALANFFY, 1977, p. 63-66.

²⁰⁷ BERTALANFFY, 1977, p. 63-73.

²⁰⁸ CHIAVENATO, 1993, p. 762.

²⁰⁹ KATZ e KAHN, 1970 *apud* LODI, 1993, p. 202.

²¹⁰ SHEIN *apud* WARLICH, 1971, p. 128.

Toda organização está inserida em um meio ambiente de onde se originam os recursos que mantém a sua atividade, e para onde se destina o resultado de suas operações. São sistemas abertos que se mantêm em constante troca com o ambiente para encontrarem seu estado estável e evitar o desgaste e a desintegração.²¹¹

2.8 Contingencial

Para a teoria da contingência tudo é relativo. A relação entre as variáveis ambientais e as variáveis organizacionais é uma relação funcional e não de causa e efeito. Se fosse uma relação de causa e efeito, o ambiente causaria o surgimento de técnicas administrativas. Nessa relação a organização não é passivamente dependente, mas é ativa e procura as relações funcionais entre o ambiente e as práticas administrativas. Esta relação funcional abre possibilidades. Sendo, portanto, as organizações dependentes da interface com o ambiente externo, não há uma única e melhor maneira de se organizar.²¹²

A abordagem contingencial clássica surpreendeu-se ao constatar que as empresas funcionavam em diferentes condições ditadas pelo ambiente.²¹³ Situações diferentes proporcionavam resultados diferentes. “Daí o nome *Contingencial*, ou seja, baseada no conceito da incerteza de algo pode ou não ocorrer.”²¹⁴

O meio ambiente se tornou um dos temas fundamentais da administração apenas na década de 60, com os estudos de Lawrence e Lorsch. Entretanto, antes deles, em 1961, Burns e Stalker realizaram um estudo em 20 empresas inglesas que operavam em setores diferentes, com taxas de concorrência e de mudança tecnológicas distintas. Burns e Stalker classificaram dois tipos ideais de organizações: a mecânica e a orgânica.²¹⁵

As organizações mecânicas têm uma estrutura burocrática com uma detalhada divisão do trabalho, tem equipes formadas por especialistas com atribuições muito bem definidas, tem grande centralização das decisões nos níveis mais altos da empresa, hierarquia rígida, e orientação com base nos princípios de teoria clássica.²¹⁶

²¹¹ FERREIRA, 2011, p. 61.

²¹² CHIAVENATO, 1993, p. 801-803.

²¹³ CHIAVENATO, 1993, p. 803.

²¹⁴ FERREIRA, 2011, p. 101.

²¹⁵ MOTTA, 2011, p. 209.

²¹⁶ CHIAVENATO, 1993, p. 806.

As organizações orgânicas têm estruturas flexíveis, contínua redefinição de cargos, relativa descentralização de decisão aos níveis inferiores e orientação baseada nos princípios da teoria das relações humanas.²¹⁷ A conclusão de Burns e Stalker é que as organizações com características mecânicas são mais adaptáveis a um ambiente com relativa estabilidade, e as orgânicas são mais apropriadas para ambientes em transformação e mudança. Portanto, o ambiente tem impacto sobre a estrutura e sobre o funcionamento das organizações.²¹⁸

Lawrence e Lorsch trouxeram para a administração a corrente que eles denominaram de contingencial, a partir das conclusões de suas pesquisas, nas quais aplicaram o método comparativo. Realizaram entrevistas e entregaram questionários para 30 executivos de alto nível e para 50 executivos de nível intermediário.²¹⁹ Realizaram, inicialmente, as pesquisas na indústria de plástico por terem condições mercadológicas e tecnológicas caracterizadas por rápidas mudanças. Posteriormente estenderam as pesquisas para o ramo de alimentos enlatados, por causa do crescimento rápido, e para a indústria de containers, que opera em ambiente mais estáveis.²²⁰

Para eles as organizações enfrentam dois problemas básicos: a diferenciação e a integração. Esses processos são antagônicos e são determinados de acordo com o ambiente. A diferenciação se refere às divisões existentes na organização em departamentos ou em subsistemas, cada qual com uma tarefa especializada para um contexto específico.²²¹

Se os sistemas atuam com ambientes específicos, estes exercem pressões que farão aparecer diferenciações na estrutura e na maneira de atuação de cada departamento. A integração se refere ao processo resultante das pressões do ambiente organizacional com o objetivo de promover a integração.²²²

Setores na organização como os de vendas, pesquisa e produção, lidam também com condições ambientais externas à organização e, conseqüentemente, reagem a eles. A ação deles é independente e caracteriza a diferenciação. Entretanto, esses departamentos precisam trabalhar para que aconteça a integração e a companhia alcance seus objetivos. Quanto maior

²¹⁷ CHIAVENATO, 1993, p. 806.

²¹⁸ CHIAVENATO, 1993, p. 807.

²¹⁹ LODI, 1993, p. 208s.

²²⁰ LODI, 1993, p. 208s.

²²¹ CHIAVENATO, 199, p. 810.

²²² CHIAVENATO, 1993, p. 811.

for a diferenciação ou as pressões ambientais, mais complexos serão os processos de integração.²²³

Os resultados das pesquisas na indústria de plástico indicaram que as indústrias com maior desempenho são as que melhor atenderam às necessidades do ambiente através de uma alta diferenciação. A diferenciação era alta nos setores que tinham relação mais direta com o ambiente. Além de desenvolverem a alta diferenciação deram especial atenção a interação.²²⁴

A pesquisa também demonstrou que as empresas com alto desempenho buscam a integração, ao mesmo tempo em que a diferenciação, utilizando um estilo de gerência de conflitos, de confrontação para a solução problemas. As organizações com baixo desempenho, além de baixa diferenciação, utilizaram um estilo para a solução de conflitos inclinada para a amenização das diferenças.²²⁵

A pesquisa foi então aplicada aos outros dois ramos procurando identificar o grau de incerteza nos setores mercadológico, científico e tecno-econômico. Constataram que os índices variavam nos três ambientes pesquisados de acordo com cada um dos três ramos industriais. Existiam graus diferentes de diferenciação em vários aspectos em diferentes departamentos nos três ramos.²²⁶

A teoria da contingência mostra que não há um único caminho ou uma única e melhor maneira de se atingir os objetivos. Dependendo do ambiente, do objetivo ou do problema, vários modelos organizacionais são possíveis. Os sistemas organizacionais não apenas reagem ao ambiente, mas têm um caráter dinâmico e também influenciam consideravelmente o ambiente onde atuam.²²⁷

2.9 Conclusão

Os trabalhos de Taylor e Fayol são, em certo sentido, complementares. Taylor desenvolveu seus princípios a partir da fábrica e avançou para uma visão de supervisão funcional. No trabalho de Taylor, a criatividade e a produção pensada saem das mãos do trabalhador e vão para uma equipe de especialistas. Fayol começa enfatizando aspectos de

²²³ CHIAVENATO, 1993, p. 810.

²²⁴ LODI, 1993, p. 208

²²⁵ LODI, 1993, p. 208s.

²²⁶ LODI, 1993, p. 208s.

²²⁷ MOTTA, 2011, p. 239.

especialização gerencial. Define o que é administração, divide a empresa em funções ou departamentos e cria princípios e elementos essencialmente de alta administração e gerência. Faz o sentido oposto.

As abordagens de Taylor são voltadas para a racionalidade e as de Fayol, para os aspectos formais. Ambos se concentram nos aspectos de funcionamento interno e pressupõem que os funcionários aceitarão e se adaptarão facilmente. É exatamente o oposto disso que será desenvolvido com a Escola das Relações Humanas.

Em Hawthorne, os aspectos informais e seus resultados, tanto nos relacionamentos quanto na produção, se apresentam como desafiantes para a administração. Uma nova ênfase é trazida para o contexto organizacional. Aspectos emocionais, individuais, relacionamento e interação entre indivíduos e grupos são estudados, e mudanças significativas se prolongam até os dias de hoje.

A burocracia estudada e apresentada por Max Weber traz para a organização padronizações, regras, perfis, práticas e políticas profissionais. É uma tentativa de aperfeiçoar questões não resolvidas pelas teorias anteriores. O estruturalismo procura sintetizar e unir as questões contraditórias nas teorias clássicas, científica e das relações humanas. Como uma estrutura burocrática, procura atenuar a racionalidade a ela inerente. A abordagem sistêmica do estruturalismo é o caminho mais viável nessa tentativa de conciliar e resolver conflitos de três escolas.

A teoria de sistemas vê a organização como sistemas abertos. São como organismos vivos que interagem com o ambiente. A abordagem contingencial tem como base a abordagem sistêmica e, exatamente por isso, avança para a compreensão de que as realidades e estruturas das empresas são diferentes por causa de seus ambientes. As empresas podem influenciar o ambiente, mas ele também tem impacto sobre a sua estrutura.

A sequência histórica demonstrada e as ênfases em cada uma dessas escolas determinam que o funcionamento eficaz seja o alvo das organizações. Nesse sentido, os métodos de produção, a estrutura funcional e departamental, os recursos humanos e os fatores ambientais são os temas dominantes. O sofrimento humano não é considerado e os temas estudados caracterizam o trabalhador apenas como participante e membro de uma estrutura organizacional.

3 CONSCIENTIZAÇÃO E DESAFIO

3.1 Introdução

O trabalho tem sido visto como algo positivo e como algo que traz dignidade ao ser humano. Quando surgiu dentro das indústrias o sentimento da época era de encanto e empolgação com as descobertas e com todas as possibilidades que o ser humano passava a ter diante de si. O comércio se expandia, as cidades cresciam, as novidades chegavam ao mercado. Os métodos de produção agrícola eram aperfeiçoados e as máquinas da indústria, recentemente descobertas, e em número cada vez maior, eram novidades que não só aumentavam a produção, mas traziam grandes benefícios.

A drenagem e a colocação de pedras nas estradas, e a máquina a vapor empregada nas estradas de ferro e na navegação, criavam novas possibilidades para o transporte de mercadorias e para as viagens. A invenção do telégrafo revolucionou as comunicações e interliga as cidades mais importantes.

Todos os progressos que o mundo descobria foram possíveis por causa do trabalho. É nesse sentido que a dignidade se tornou um tema enriquecedor para o conceito de trabalho. Entretanto, junto com isso havia muito sofrimento e injustiça para com o trabalhador. Providências históricas foram tomadas e a condição do trabalhador melhorou. O sofrimento diminuiu em alguns aspectos, mas tomou outras formas.

Este capítulo se propõe a investigar os impactos destrutivos que o ambiente organizacional traz para o ser humano e quais os padrões alienantes reproduzidos pelas organizações que contribuíram para isso. Esta dupla ênfase tomará principalmente o sofrimento emocional como foco e as ênfases explicitadas nas teorias da administração como indicação de padrões alienantes.

3.2 Sofrimento e desafio

A dignidade referente ao trabalho é apresentada nesse capítulo apenas enquanto conceito e ideal humano. Ela pode ser constatada na prática, mas será que esse fato é suficiente para que o sofrimento seja ignorado? O sofrimento inerente ao trabalho pode ser constatado na teoria, na medicina, nos métodos e processos industriais e na vida e experiência dos trabalhadores.

3.2.1 Visão positiva e sofrimento

Na aurora do capitalismo parece que a rotina não era considerada algo negativo. No século XVIII a rotina podia ser interpretada sob dois pontos de vista. Adam Smith, em *A Riqueza das Nações* (1776), tem uma posição contrária ao trabalho rotineiro, e, portanto, atual para hoje. A segunda obra é a *Enciclopédia*, de Diderot, publicada de 1751 a 1772, que exalta e enobrece a posição dominante na época.²²⁸

Os artigos na *Enciclopédia* usam a elegância de traços, uma característica dos artistas do século XVIII, para justificar a inerente dignidade da rotina do trabalho. As verdadeiras faces do trabalho, como por exemplo, as condições fétidas do ambiente e o cansaço dos trabalhadores são omitidos.²²⁹ O cenário da fábrica de papel L'Anglée, localizada a 90 quilômetros de Paris, é apresentado com grande beleza no ambiente externo e internamente. O que mostra do lado de dentro são imagens positivas, um perfeito clima de ordem, entretanto, a realidade era outra:²³⁰

Fazer polpa de papel era na verdade, durante o século dezoito, uma operação caótica e mal cheirosa; os trapos usados muitas vezes eram retirados de cadáveres, e depois apodrecidos em cubas durante dois meses para decompor as fibras. Em L'Anglée, porém, os pisos são imaculados, e nenhum trabalhador parece à beira do vômito. No aposento onde as fibras são transformadas em polpas pelas marteladas de uma prensa – a mais suja de todas as atividades – não há nenhum ser humano. No aposento onde ocorria a mais astuta divisão do trabalho, a polpa retirada e prensada em finas folhas, trabalham três artesãos com a coordenação de uma balé.²³¹

Richard Sennet continua apresentando o quadro demonstrado na *Enciclopédia*, onde além da ordem, porque fica evidente que tudo tem o seu lugar e todos sabem o que fazer, a rotina é tida como virtuosa. Nela, a figura de um ator que declama uma poesia ou interpreta um texto, o faz repetidamente sem parar. Diderot esperava encontrar no trabalho individual essas mesmas virtudes. A rotina da produção de papel é vista como positiva porque os trabalhadores aprendem como manipular e alterar cada parte do processo. Podem acelerar, moderar ou fazer variações de ritmo assim como um músico pode fazer ao executar uma peça musical.²³²

²²⁸ SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, 2001. p. 35.

²²⁹ SENNETT, 2001, p. 36.

²³⁰ SENNETT, 2001, p. 36s

²³¹ SENNETT, 2001, p. 37.

²³² SENNETT, 2001, p. 37s.

Na fábrica de papel, os meninos que cortam trapos rançosos são mostrados trabalhando sozinhos num aposento sem supervisor adulto. Nas salas de medição, secagem e acabamento, meninos, meninas e homens corpulentos trabalham lado a lado; ali, o público da *Enciclopédia* via igualdade e fraternidade. O que torna essas imagens, em especial atraentes, em termos visuais é a cara dos trabalhadores. Por mais exigentes que sejam as tarefas em que se empenham. Têm os seus rostos serenos, refletindo a convicção de Diderot de que, pelo trabalho, os seres humanos atingem a paz consigo mesmos.²³³

Smith, com a publicação de *A Riqueza das Nações* passou a ser visto como um apóstolo do capitalismo, mas na verdade ele é um apóstolo da liberdade econômica e, como tal, “[...] tinha plena consciência do lado negro do mercado. Essa consciência lhe vinha, sobretudo ao considerar a organização da rotina no tempo nessa nova ordem econômica.”²³⁴

Smith reconhecia que a decomposição das tarefas, conforme apresentada por ele na fábrica de alfinetes, condena os trabalhadores, horas após horas, a se submeterem a um serviço mesquinho e a um dia de tédio mortal.²³⁵ Para Sennet, quando Smith declarou que aqueles que trabalham mais são os que ganham menos, ele estava pensando mais em termos humanos do que em termos de salários²³⁶:

No progresso da divisão de trabalho, o emprego da parte muito maior daqueles que vivem do trabalho [...] passa a limitar-se a umas poucas operações muito simples; frequentemente uma ou duas [...] O ser humano que passa a vida realizando umas poucas operações simples, [...] em geral se torna tão estúpido e ignorante quanto é possível tornar-se uma criatura humana.²³⁷

Richard Sennett diz que a preocupação sobre o tempo de rotina, presentes em Smith, bem como em Marx, que segundo ele, foi leitor de Smith, é mais dramaticamente documentada no Fordismo. Ford poder ser considerado um bom patrão. Pagava bons salários e participação nos lucros. Por outro lado, quanto às operações na fábrica, a visão era outra²³⁸: “Henry Ford considerava a preocupação com a qualidade de vida no trabalho ‘simples fantasia’; cinco dólares por dia eram recompensa suficiente pelo tédio”.²³⁹

A criação da fábrica de Ford trouxe uma alteração fundamental na estrutura do trabalho e dos empregos. A indústria automobilística se baseava no trabalho artesanal, com muitos trabalhadores qualificados executando várias tarefas complexas.²⁴⁰ Era comum que

²³³ SENNETT, 2001, p. 38.

²³⁴ SENNETT, 2001, p. 39.

²³⁵ SMITH *apud* SENNETT, 2001, p. 41.

²³⁶ SENNETT, 2001, p. 41.

²³⁷ SMITH *apud* SENNETT, 2001, p.41.

²³⁸ SENNETT, 2001, p. 43s.

²³⁹ SENNETT, 2001, p. 44.

²⁴⁰ SENNETT, 2001, p. 44.

muitos destes trabalhadores qualificados contratassem outros e pagassem a eles uma parte dos seus ganhos.²⁴¹

O sistema da produção de alfinetes, conforme abordado por Smith, chegou à indústria automobilística por volta de 1910 e alterou sensivelmente a função do especialista. Estes novos especialistas executavam operações pequenas que exigiam pouco pensamento ou julgamento. Era realizada em sua maioria por imigrantes que eram julgados como pessoas que não tinham inteligência para executar uma tarefa que não passasse de rotineira. A mudança foi tão significativa que em 1917 55% dos trabalhadores da Ford eram especialistas e 15%, artesãos e técnicos.²⁴²

O uso da máquina para simplificar o trabalho confirmou os receios de Smith sobre os impactos dos trabalhos rotineiros. Para Taylor o operário não precisava conhecer as complexidades dos trabalhos em uma grande indústria. Quanto menos se distraíssem com as complexidades do projeto industrial, maior atenção poderia dar às suas tarefas e alcançariam uma maior eficiência. Sennett refere-se aos “infames estudos de tempo-movimento de Taylor” e diz que eles levaram “a imagem Smithiana da fábrica de alfinetes a um extremo sádico”.²⁴³

3.2.2 *Sufrimento criativo e sofrimento destrutivo*

Para Dejours há um paradoxo no que diz respeito ao trabalho e à saúde. O ser humano se beneficia com a produção e ao mesmo tempo é vítima do trabalho. Este paradoxo é estabelecido em virtude dos objetivos da produção que propõe felicidade para o mundo exterior à empresa, e no interior é frequentemente promessa de infelicidade.²⁴⁴

O sofrimento no trabalho articula dados da experiência do indivíduo, da sua história com a situação atual no interior da fábrica. As articulações relacionadas à história psíquica do indivíduo é a dimensão anacrônica, e as articulações relacionadas ao momento atual na situação de trabalho são chamadas de dimensão sincrônica. Na luta contra o sofrimento o trabalhador pode elaborar soluções que sejam positivas tanto para a produção como para a sua

²⁴¹ MEYER *apud* SENNETT, 2001, p. 44.

²⁴² SENNETT, 2001, p. 44s.

²⁴³ SENNETT, 2001, p. 45.

²⁴⁴ DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. et al (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 4, p. 149–174, à p. 150.

saúde. Esse sofrimento é denominado sofrimento criativo. O sofrimento é patogênico quando acontecem soluções prejudiciais para a produção e para a saúde.²⁴⁵

As primeiras pesquisas da Psicopatologia do Trabalho datam dos anos cinquenta. As pesquisas eram mais centradas nas doenças do que nos mecanismos subjacentes e, portanto, o trabalho não era visto como desencadeador da doença. Foi só a partir dos anos 80 que a Psicopatologia do Trabalho tomou esse rumo. A normalidade, então, é considerada um enigma: como pode o indivíduo sofrer e manter o seu equilíbrio psíquico? A normalidade passa a ser vista como resultado de um equilíbrio precário entre os constrangimentos e sofrimentos do trabalho e as defesas psíquicas desenvolvidas pelo trabalhador.²⁴⁶

As pesquisas puderam demonstrar que é a organização do trabalho que põe em cheque a questão da saúde psíquica do trabalhador. As condições físicas, químicas e biológicas, têm como alvo principal o corpo, mas as condições de organização do trabalho atingem diretamente a questão do interesse ou do tédio pelo trabalho. A divisão de homens em hierarquias, comando e submissão afetam diretamente as relações que os trabalhadores constroem uns com os outros, porque são questões de organização do trabalho.²⁴⁷

A Psicopatologia do Trabalho coloca o sofrimento no centro da relação entre o ser humano e o trabalho. O objetivo de se tentar eliminar o sofrimento do trabalho é em vão. Se for eliminado, ele ressurgirá sob outras formas oferecidas pela realidade. Os trabalhadores não lutam para eliminar o sofrimento. Eles frequentemente procuram situações que os desafiem enquanto situações de sofrimento, e não gostam quando elas desaparecem.²⁴⁸

Pelo processo de sublimação o *prazer* no trabalho é um produto *derivado* do sofrimento.²⁴⁹ No masoquismo o sofrimento está associado ao prazer, mas a sublimação é fundamentalmente uma operação de *subversão* do sofrimento que recomeça sempre que destaca o sofrimento de sua origem e elimina a repetição.²⁵⁰ Surge, então, um novo desafio para a administração: “o problema posto para a administração seria, antes, conseguir elaborar

²⁴⁵ DEJOURS, 1996, p. 150.

²⁴⁶ DEJOURS, 1996, p. 152s.

²⁴⁷ DEJOURS, 1996, p. 153.

²⁴⁸ DEJOURS, 1996, p. 160.

²⁴⁹ DEJOURS, 1996, p. 160.

²⁵⁰ BOUCHARD *apud* DEJOURS, 1996, p. 160.

condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade”.²⁵¹

Desenvolve-se uma nova lógica para a questão da motivação. A noção de motivação dá lugar à noção de sofrimento. A lógica da motivação é enriquecida com a ideia de necessidades satisfeitas, o sofrimento permite tanto a abordagem da satisfação e prazer no trabalho como a abordagem da desmotivação e dos efeitos patogênicos.²⁵²

O sofrimento patogênico pode ser estudado com base no Taylorismo. O Taylorismo faz separação entre concepção e execução de trabalho. Tirando do trabalhador a concepção, o seu corpo fica sujeito a uma vontade exterior. Mas o trabalhador não pode evitar seus pensamentos. Então, incomodado com a sua atividade psíquica, o trabalhador não a descarta, mas a paralisa acelerando o ritmo de trabalho para ocupar todo o seu tempo e ocupar sua consciência com as pressões de sua atividade.²⁵³

Esta estratégia defensiva recebe o nome de repressão pulsional. Uma vez tendo a repressão pulsional o trabalhador busca outras atividades para mantê-la. Para alguns trabalhadores é melhor mantê-la constantemente do que ter de reiniciá-la toda vez que volta ao trabalho. A situação se agrava progressivamente:

O embrutecimento instala-se progressivamente num clima de torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente um consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação. Até que, no limite, se instala um estado de semi-embotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica.²⁵⁴

O sofrimento psíquico se instaura em funções de questões relacionadas à organização do trabalho. Como então fazer a transição do sofrimento destrutivo para o sofrimento criativo? O sofrimento criativo é construído com “um espaço palavra”²⁵⁵ Trata-se de uma oportunidade de discussão coletiva sobre a vida na fábrica. Com a discussão vêm à tona os respectivos sofrimentos e as defesas. Este espaço modifica sensivelmente os comportamentos e os relacionamentos em todos os ambientes da indústria.²⁵⁶

²⁵¹ DEJOURS, 1996, p. 160.

²⁵² DEJOURS, 1996, p. 160.

²⁵³ DEJOURS, 1996, p. 162.

²⁵⁴ DEJOURS, 1996, p. 163.

²⁵⁵ DEJOURS, 1996, p. 169.

²⁵⁶ DEJOURS, 1996, p. 169.

Esse ambiente de discussão abre caminho para que cada trabalhador possa dar visibilidade ao trabalho que ele executa, assim como ele passa a conhecer e entender sobre o trabalho dos outros. O conflito é substituído pela discussão das contradições. As diferenças pessoais sobre personalidade, modos de operação e habilidades individuais são discutidas, reconhecidas e legitimadas²⁵⁷: “para resumir esse enfoque do sofrimento criativo, seria possível dizer que *a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica. Em troca, cada vez que o espaço público tender a se fechar, a criatividade estará ameaçada*”.²⁵⁸

3.2.3 A rotina e o sofrimento

Referindo-se às dores da rotina, Sennet, dá o exemplo de um estudo clássico da década de 1950, ‘*Work and its Discontents*’ (O trabalho e seus insatisfeitos), de Daniel Bell, que analisou o trabalho na fábrica de automóveis de Willow Run da General Motors. A fábrica era uma estrutura complexa que só podia funcionar com regras precisas. Todos os materiais necessários para se fabricar um automóvel estavam debaixo de um teto de um quilômetro de comprimento e meio quilômetro de largura.²⁵⁹

Todo o trabalho era coordenado por administradores e analistas altamente disciplinados. Bell chamou este sistema de regras precisas e disciplina em “engenharia racional” que operava com três princípios básicos. O primeiro princípio é o da lógica da dimensão, que era muito simples. A concentração de todos e tudo em um mesmo lugar facilita o transporte, a comunicação com a administração e executivos, e economiza energia. Interliga os trabalhadores da fábrica com os trabalhadores do escritório e executivos.²⁶⁰

Já a lógica da hierarquia não era tão simples: os técnicos e administradores devem estar o máximo possível afastados da produção. A organização e direção da produção devem estar centralizadas nos departamentos específicos para desenvolvê-las. O resultado disso é lógico: com os trabalhadores distanciados de decisões, sugestões e modificações em relação ao processo no qual trabalham, reforçavam-se os males embrutecedores da rotina.²⁶¹

²⁵⁷ DEJOURS, 1996, p. 169s.

²⁵⁸ DEJOURS, 1996, p. 171.

²⁵⁹ SENNETT, 2001, p. 46.

²⁶⁰ SENNETT, 2001, p. 46s.

²⁶¹ SENNETT, 2001, p. 47.

O terceiro princípio é a lógica do tempo métrico que se baseava na lógica de Taylor. O tempo era calculado minuciosamente para que em qualquer parte da fábrica os administradores soubessem com precisão o que todos estariam fazendo em um determinado momento. No dia a dia esses cálculos tomaram uma importância tão grande que determinavam, por exemplo, pagamentos relacionados com o número de décimos de horas que um trabalhador havia trabalhado na fábrica. Esses cálculos determinavam, inclusive, o pagamento por antiguidade, que era correspondente ao número total de horas que o operário trabalhava para a General Motors. “Um fio ligava a Willon Run de Bell, no tempo, ao Highcard Park da Ford, e também a fábrica de alfinetes de Adam Smith. A rotina parecia em todos esses cenários de trabalho, pessoalmente degradante, uma fonte de ignorância mental – e ignorância de um determinado tipo”.²⁶²

Um relatório na área da indústria eletrônica mostra que a pressão por eficiência, por maior desempenho produtivo e a aceleração da produção podem provocar descompensações e reações que tomam proporções coletivas.

O pessoal, basicamente feminino, descompensa em crises de choro, dos nervos e desmaios, que atingem como uma doença contagiosa toda uma seção de trabalho. Agitada, uma operária começa, de repente, a tremer e a gritar. Alguns momentos depois, uma outra tem uma crise de choro e abandona sua função. Segue-se em cadeia, então, “uma série de descompensações”. Enquanto esse incidente fica isolado, a contraventora é conduzida à enfermaria. Mas se diversas operárias descompensam, a chefia direta intervém, geralmente com uma diminuição dos ritmos de trabalho! Basta diminuir a pressão organizacional para fazer desaparecer toda manifestação do sofrimento.²⁶³

Outro exemplo extraído de pesquisa com operários da fábrica da Renault mostra que se os ritmos de trabalho vão ao nível máximo os resultados se fazem sentir na mesma semana.

Nos fins de semana, quase que regularmente, o ambiente da seção fica bem especial. Voam parafusos pelo ar, ressoam gritos, apesar do barulho das máquinas, quebram-se ferramentas, aumentam as peças quebradas durante a produção, e rejeitadas ao final. Explode, diretamente, a agressividade contra as chefias. É geralmente nesses momentos que se veem também algumas brigas de socos. Com a desordem instalada, muitas vezes a linha de produção pára; qualquer anomalia ou irregularidade, até mesmo a parada da produção, provocam irrupções coletivas de agressividade. No fim, os carros que saem da fábrica naqueles dias têm muito mais defeitos do que os que saem no começo da semana. Os trabalhadores que têm

²⁶² SENNETT, 2001, p. 49.

²⁶³ DEJOURS, Cristofhe. *A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5 ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992. p. 120.

problemas com seus carros próprios costumam dizer entre si: “é um carro de sexta-feira.”²⁶⁴

3.2.4 O sofrimento na indústria

Depois de vários anos de pesquisas e com resultados bem sucedidos, José Sampaio e Cleide Carneiro afirmam que a relação entre saúde mental e trabalho é mais difícil de detectar do que se pode imaginar. Em primeiro lugar, porque como o trabalho envolve todos os níveis de atividades, a consciência e os afetos dos indivíduos, é muito difícil descobrir onde os sintomas se revelam. Em segundo lugar, porque a forma de organização do trabalho em nossa sociedade esconde as determinações fundamentais. Por exemplo, quem vende um produto parece estar vendendo outra coisa, e quem compra, paga por aquilo que não está comprando. E em último lugar, por causa do caráter individual das manifestações dessa relação.²⁶⁵

A natureza desse cuidado apresentadas por José Sampaio e Cleide Carneiro consiste no rigor científico do trabalho desenvolvido por Wanderley Codo e pela equipe que ele coordenou. Um resumo de dois estudos e seus resultados será apresentado: saúde mental e trabalho em uma usina de álcool²⁶⁶ e açúcar e em uma indústria têxtil²⁶⁷.

Para investigação sobre saúde mental e trabalho em usina de açúcar e álcool foi selecionada uma região que é a maior produtora do país e uma usina que está entre as vinte primeiras no ranking nacional. A produção de açúcar e álcool é simultânea. Durante a safra a empresa funciona 24 horas por dia e na entressafra, de dezembro a abril, funciona em horário administrativo. Mói 1 milhão de toneladas de cana por ano, metade comprada de fornecedores e metade própria.²⁶⁸

O grupo pesquisado tem apenas homens com idade média de 32,5 anos. 54,4% possuem escolaridade até a quinta série do primeiro grau e 45,6% acima da sexta série. Nenhum operário com nível superior. A frequência é controlada por cartão de ponto e a

²⁶⁴ DEJOURS, 1992, p. 120s.

²⁶⁵ SAMPAIO, José Jackson Coelho e CARNEIRO, Cleide. Saúde mental e trabalho têxtil. In: CODO, Wanderley e SAMPAIO, José Jackson Coelho (Orgs). *Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

²⁶⁶ SAMPAIO, José Jackson Coelho e SORATTO, Lucia Helena. Saúde mental e trabalho: Trabalhadores Industriais de usina de cana de açúcar. In: CODO, Wanderley e SAMPAIO, José Jackson Coelho (Orgs). *Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

²⁶⁷ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p. 192s.

²⁶⁸ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 199-204.

empresa permite que os funcionários troquem de roupa e tomem o café depois do registro do ponto. A empresa oferece transporte para 85% dos trabalhadores em ônibus da empresa.²⁶⁹

Não foi possível saber os salários praticados pela empresa. Um trabalhador para crescer depende da sua qualificação e da rotatividade que é de 15% ao ano. Se não houver vaga não há promoção.²⁷⁰ “O trabalhador vai estar sempre na tensão entre dois modelos: mais estabilidade igual a menos carreira e mais carreira igual a menos estabilidade.”²⁷¹

O cheiro de cana, de cinzas, filamento de bagaço e pó de açúcar se dispersando e planando, gases tóxicos, vapores de água quente e dezenas de ruídos. Lugares com riscos de explosão e baixa luminosidade apontam para problemas maiores²⁷²:

[...] a presença de inflamáveis, explosivos e tóxicos na destilaria; a suspensão de fibra, queimaduras (água fervente) e cargas suspensa na moenda; a suspensão de açúcar e quedas de peso no salão de açúcar; a possibilidade de perder os dedos ou até a mão em bombas, esteiras e prensas; dermatoses por descamação (corrosão); intoxicações (benzeno); e, de modo geral, o aparecimento de corpo estranho no olho e no trato respiratório, ou cortes e quedas provocados pelos pisos escorregadios de tela trançada.²⁷³

As conclusões da pesquisa apontam para três doenças com índices muito próximos: paranoia, 23,3%; hipocondria, 21,2%; histeria, 19,4%; e com índices menores a esquizofrenia, 11,7%; mania 11,6% e outras abaixo de 10,0%%. A suspeita de sofrimento psíquico concentradas na paranoia, hipocondria e histeria traz a seguinte conclusão: “Algo ou alguém quer me destruir, meu corpo está em falência e, por favor, me salvem, parece ser a lógica psíquica disseminada e com grande sofrimento dominante nestes trabalhadores”²⁷⁴.

Para investigação na indústria têxtil foi separado um caso para estudo clínico. Os critérios para seleção de caso foram: operário com mais de 10 anos de profissão na mesma empresa e função. Além disso, não deveria apresentar nenhuma doença mental que impossibilitasse a avaliação. Foi selecionada uma mulher branca, 32 anos, desquitada há 2 meses, depois de casada por 12 anos. Trabalha há 18 anos na mesma empresa e função.²⁷⁵

²⁶⁹ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 200-206.

²⁷⁰ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 205s.

²⁷¹ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 206.

²⁷² SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 208-212.

²⁷³ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 210.

²⁷⁴ SAMPAIO e SORATTO, 1995, p. 224s.

²⁷⁵ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p. 228.

A pesquisa registra representações que ela faz de si mesma, da família e de suas relações sociais, nas quais apresenta conflitos e um profundo sentimento de fracasso. Os autores fazem ajustes e correções, mas registram essas representações na primeira pessoa. O que torna a descrição muito mais vívida.

Em suas representações diz que não tem a menor ideia de como a empresa planeja suas atividades ou decide contratar ou demitir, comprar uma máquina ou aumentar a produção. Acha que a iluminação é boa, que o espaço também é bom porque as máquinas não ficam amontoadas, mas reclama da poeira, do calor, do barulho e do abafamento.²⁷⁶

Trabalha inspecionando 10 teares. Olha os fios que entram e saem tecidos cuidando para que não sujem, não embaralhem, nem quebrem. Precisa de atenção o tempo todo, e forças nas pernas porque trabalha em pé (com 36 horas semanais de trabalho em um espaço de 200m² são quilômetros de deslocamento). Para fazer esse trabalho não é necessário conhecimento anterior. Não existe nenhum manual de instrução e tudo se aprende na prática.²⁷⁷

Não dorme bem e acorda várias vezes sobressaltada. Sonha com tropeços, com quedas em buracos, sente as carnes tremerem, pesos e sombras.²⁷⁸ Não vê nenhum significado no seu trabalho e é controlada sobre a produção e sobre a qualidade. Também é controlada se cumpre o horário, se cuida das máquinas, se conversa pouco e se facilita o trabalho do turno seguinte.²⁷⁹ Suas palavras bem expressam seu sofrimento:

As desvantagens são inúmeras: salário péssimo, poucos intervalos, fiscais abusados, ausência de possibilidade de crescimento. *Nascer, viver e morrer tecelã – oh, desgraça!* Há pó no ar em suspensão o tempo todo. O vapor das máquinas é grande, deixa o chão úmido, escorregadio, podendo causar acidente. As máquinas são altas e compridas, quem for baixa tem que se esticar. O calor é grande, só o pessoal do escritório usufrui do ar condicionado. Já tive quedas, quebrei o dedo mínimo. Estourei um tímpano. Vivo nervosa, o sono sobressaltado, irritada feito uma caldeira pronta pra explodir.²⁸⁰

Trabalha na empresa desde os 14 anos. Passou nela a sua adolescência, a maior parte da sua vida, e chega aos 32 anos com remuneração equivalente a 2 salários mínimos. Parte da conclusão apresentada:

²⁷⁶ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p. 230-232.

²⁷⁷ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p. 233 e 240.

²⁷⁸ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p.230.

²⁷⁹ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p.234s.

²⁸⁰ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p 235s.

Algo lhe ameaça, seu corpo está em falência e sua mente se espedaça – é o tormento do trabalho tecelão. Não intoxica, não mutila extensamente, [...] mas estende um desgaste penoso que invade toda a vida e os sonhos ('sonho que caio em buracos, tropeço, sinto as carnes tremerem, pesos, sombras').²⁸¹

3.3 Teoria e conscientização

Os diversos enfoques presentes na teoria geral da administração têm conscientizado empresários, administradores e trabalhadores sobre rumos que devem ser seguidos, métodos e práticas que podem ser adotadas. Entretanto, o que pode ser encontrado a partir de uma avaliação crítica da sociologia e da psicologia?

3.3.1 A teoria de administração como ideologia

O termo organização é um fenômeno recente. Drucker afirma: ninguém, em qualquer parte do mundo falava em organizações até depois da segunda guerra mundial. Ele menciona que o respeitado dicionário inglês, Concise Oxford, na sua edição de 1950, não continha o termo com seu atual significado. Ele apresenta a seguinte definição:

Uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum... não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos, nem em suas necessidades biológicas... ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável.²⁸²

O quadro conceitual e estrutural nas organizações tem com finalidade adequar as pessoas ao trabalho que se é exigido dela. As pessoas, então, são apenas parte do mecanismo organizacional, junto com as máquinas, equipamentos, sistemas, instalações exigidos para as operações. As pessoas são tratadas, analisadas e padronizadas através de propostas e ações com conteúdo comportamental. Aqueles que projetam as organizações, em sua maioria, pensam apenas no processo produtivo, na organização formal na definição de tarefas que devem ser cumpridas.²⁸³

Tragtenberg, a partir dos conceitos de Hegel sobre burocracia, caracteriza tanto a Burocracia como a Teoria Geral da Administração como ideologias de classes dominantes.

²⁸¹ SAMPAIO e CARNEIRO, 1995, p. 228.

²⁸² DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p.27.

²⁸³ SCHWEIZER, Peter José. Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 45-53, 1997. p. 48.

Para Hegel, o interesse universal é a substância do Estado. O Estado sintetiza o interesse particular.²⁸⁴

De acordo com o autor, e ainda se referindo aos conceitos de Hegel, pode então ser deduzido que o Estado é a ‘ instância suprema que suprime todas as particularidades no seio da sua unidade.’²⁸⁵ A burocracia de Estado enquanto poder político antecede, em muito, a burocracia das empresas capitalistas que emergem da Revolução Industrial.²⁸⁶ Os modelos apresentados pelo autor são encontrados em antigos modelos asiáticos de produção e no modelo soviético.²⁸⁷

Eram estados dominados por um chefe supremo onde o Estado se apropriava da terra e detinha o controle da água. Para a produção agrícola e para a irrigação o planejamento ficava sob a responsabilidade de funcionários letrados se o camponês e os escravos eram recrutados à força como mão de obra.²⁸⁸ O camponês, o comerciante e uma aristocracia territorial estavam sob a tutela do chefe supremo, e dele dependiam para manter as obras e as nomeações públicas.²⁸⁹ É um sistema que estabelece a exploração de comunidades subordinadas socialmente por uma autoridade superior.

Dá-se a apropriação do excedente econômico por uma minoria de indivíduos sem retribuição à sociedade. Daí a exploração assume a forma de **dominação**, não de um indivíduo sobre o outro, mas de um indivíduo que personifica uma função sobre uma comunidade.²⁹⁰

No modelo soviético a burocracia do Partido Comunista monopolizou o poder ao promover a articulação das burocracias ao nível de organizações hospitalares, escolares e militares. Esse processo acabou tomando a forma de “[...] um coletivismo burocrático, onde a burocracia detém coletivamente a propriedade dos meios de produção e o monopólio do poder político”.²⁹¹

²⁸⁴ HEGEL *apud* TRAGTENBERG, Mauricio. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, FGV, n. 10, p. 7-21, out.-dez. 1971. p.8.

²⁸⁵ HEGEL *apud* TRAGTENBERG, 1971, p. 8.

²⁸⁶ TRAGTENBERG, 1971, p. 8.

²⁸⁷ TRAGTENBERG, 1971, p. 8.

²⁸⁸ TRAGTENBERG, 1971, p. 8s.

²⁸⁹ TRAGTENBERG, Mauricio. *Burocracia e ideologia*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1977. p. 187.

²⁹⁰ MAILTLAND *apud* TRAGTENBERG, 1971, p. 8.

²⁹¹ TRAGTENBERG, 1977, p. 187.

O Partido Comunista promoveu, então, a fusão do poder político com o poder econômico com essa mediação entre os diversos sistemas burocráticos existentes.²⁹² Assim, a burocracia como classe dominante passa a depender do Estado com sua atividade política para a sua unificação.²⁹³

No capitalismo a burocracia é assimilada pela burguesia. Burocracia entendida como classe dominante que detém os meios de produção.²⁹⁴ Os interesses desses setores da sociedade que detém o poder político-econômico estão representados nas teorias administrativas. As teorias administrativas mudam de acordo com as mudanças sócio-econômicas.²⁹⁵

Todo o sistema de Taylor favorece o contexto industrial no qual ele se encontrava. Os Estados Unidos tinham um amplo mercado interno, acelerado crescimento demográfico, renda relativamente alta que movimentava vários setores da economia. Acontecia um crescimento industrial acelerado acompanhado de concentração industrial. Taylor então surge com o estudo dos tempos e movimentos e com a rotina e monotonia desumaniza o trabalho.²⁹⁶

Taylor tinha como proposta de remuneração baixos salários que aumentavam de acordo com a produção. O aumento de salário era uma forma de desenvolver o potencial de produção do trabalhador. Acreditava que não existia nenhum conflito de interesses entre capital e trabalho e que o sucesso da empresa era o sucesso do trabalhador. Esses conceitos e as demais ênfases do Taylorismo são abordados por Motta como uma coerção em favor da classe dominante.²⁹⁷ Ao citar Linhart, faz essa distinção: “Na realidade, o Taylorismo tem por função essencial passar para a direção capitalista do processo de trabalho, os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos que, de fato, até então, eram monopolizados pelos operários”.²⁹⁸

Fayol traz a disciplina militar para a indústria e continua a tradição de Taylor na hierarquia, formalidade, unidade de comando e na política de remuneração. Taylor e Fayol, com suas teorias, “traduzem no plano administrativo, a impessoalização burocrática definida

²⁹² TRAGTENBERG, 1977, p. 188.

²⁹³ TRAGTENBERG, 1977, p. 190.

²⁹⁴ TRAGTENBERG, 1977, p. 190.

²⁹⁵ TRAGTENBERG, 1971, p. 21.

²⁹⁶ MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2001. p. 64s.

²⁹⁷ MOTTA, 2001, p. 64-74.

²⁹⁸ LINHART *apud* MOTTA, 2001, p. 64.

pelo enunciado das tarefas e por sua especialização. As pessoas alienam-se nos papéis; estes se alienam no sistema burocrático”.²⁹⁹

A escola das Relações Humanas é uma resposta de um sistema industrial no qual a exploração do operário, que era feita de forma direta e autoritária, cede lugar a uma forma indireta de exploração. Os operários são manipulados por especialistas que, por sua vez, são manipulados pela direção. Assim como os meios de produção fazem uso do operário, usam os conhecimentos dos especialistas em relações humanas. Por sua vez, estes especialistas são formados nas escolas que reproduzem os conceitos de dominação do sistema econômico-político dominante.³⁰⁰

O *ethos* liberal percorre toda a obra de Weber.³⁰¹ Separa política de economia e aceita o capitalismo como algo positivo e a burocracia como inerente a empresa capitalista.³⁰² A sua metodologia representa um conceito de industrialização mecanizada e extensiva com uso de tecnologia, reproduzindo, desta maneira, um sistema ideológico.³⁰³

Participam da visão weberiana, o *liberalismo* com a valorização do *indivíduo*; o *contratualismo livre*, regulador da disposição de mão de obra enquanto mercadoria; *igualdade formal* realizada pela burocracia com sua democratização *impessoal* e *nivelação* a dos *dominados*; a *livre opção* traduzida no *politeísmo* de valores existentes no mundo cuja escolha depende da liberdade do *sujeito* e da valorização da propriedade privada, da empresa livre, que realiza a *racionalidade* do cálculo econômico.³⁰⁴

As teorias são respostas às mudanças sociais. Elas fazem a mediação entre a macrossociedade e a micro-organização, e mantém heranças que são mantidas em cada nova teoria que surtem.³⁰⁵

3.3.2 A teoria de administração como síndrome do comportamento

Existem aspectos da cultura e da sociedade que estão presentes nas instituições. São reproduzidos nas instituições e vale ressaltar, são essencialmente os valores de mercado. Ramos, ao abordar a síndrome comportamentalista diz que a teoria organizacional não consegue explicar os sistemas sociais por causa de falhas nas suas bases psicológicas. Uma

²⁹⁹ TRAGTENBERG, 1977, p. 196.

³⁰⁰ TRAGTENBERG, 1977, p. 197.

³⁰¹ TRAGTENBERG, 1977, p. 203.

³⁰² TRAGTENBERG, 1977, p. 209-211.

³⁰³ TRAGTENBERG, 1977, p. 205.

³⁰⁴ TRAGTENBERG, 1977, p. 205.

³⁰⁵ TRAGTENBERG, 1971, p. 20s.

das falhas mencionadas é o fato de não se considerar que as organizações são sistemas cognitivos.

Os indivíduos assimilam e interiorizam sistemas e respondem a eles de acordo com os sistemas interiorizados de maneira inconsciente. O erro consiste em que os estudiosos consideram um tipo cognitivo particular como tendo validade geral. Os requisitos organizacionais encontrados são tidos como normais e naturais.

Uma teoria científica não pode se basear em sistemas cognitivos inerentes a organização.³⁰⁶ “Mas antes faz avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais”.³⁰⁷

O comportamento significa “conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores [...] é impróprio considerar como ciência social aquela que se baseia na relação comportamental do ser humano”.³⁰⁸ Os aspectos principais do que ele chama de a síndrome comportamentalista, são: a) O formalismo; b) O operacionalismo; c) O perspectivismo e d) A individualidade fluida.

A) O formalismo: o indivíduo, que é essencialmente egoísta, está exposto a uma sociedade com relativismo moral, onde não há preocupação pelo bem comum, com uma economia centrada nos valores de troca. Assim sendo, o indivíduo se sente alienado, e como forma de sair de sua alienação se sujeita a imperativos e modelos externos sobre os quais é construída a vida social. O autor menciona duas obras maneiristas que são relevantes para uma visão do comportamento em geral e do formalismo.³⁰⁹

O cortesão, Baldesar Castiglione, relata a importância da corte em vários países europeus, no início do capitalismo, como determinadora e apoiadora de costumes. Na corte estavam os principais atores da vida pública. Nada adquiria caráter normativo sem primeiro ser filtrado e validado pela corte. Os costumes aceitos na corte influenciavam o dia a dia e se transformavam em normas de boa conduta. Ele estabelece que o comportamento palaciano

³⁰⁶ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981. p.50.

³⁰⁷ RAMOS, 1981, p. 50.

³⁰⁸ RAMOS, 1981, p. 51s.

³⁰⁹ RAMOS, 1981, p. 59.

deve ser admitido como geral e que o louvor público é a única recompensa para a boa conduta.³¹⁰

Adam Smith, como ainda apresenta Ramos, afirma que o ser humano deve inclinar-se as regras de aprovação social. Para Smith o indivíduo deve se colocar diante de um espelho e, olhando com os olhos das outras pessoas, fazer um exame da sua conduta. Ramos salienta que não há discordância entre eles quanto ao método de avaliação e exame da conduta humana. A única diferença é que para Castiglione o espelho do ser humano é a corte e para Smith a sociedade.³¹¹

B) O operacionalismo: como avaliar o caráter de uma afirmação? Como entender se determinado conhecimento é verdadeiro? Uma das maneiras de se buscar resposta para este tipo de pergunta é dada pelo operacionalismo. Para o operacionalismo não há conhecimento nem sabedoria sem a possibilidade da avaliação de sua exatidão. Apenas aquilo que pode ter métodos de características matemáticas é que pode ser considerado conhecimento.

Quem aderir a este método operacionalista denominado por Ramos de operacionalismo positivista fica preso a limites de uma tendência psicológica, caracterizada por ações controladoras do mundo, o que leva o pesquisador a enfatizar e focar aspectos de que não reconhece a influência das causas finais na explicação do controle do mundo social. Isto é, a única coisa que cabe aos homens é comporta-se. O mundo segue um rumo já estabelecido.³¹²

Filosoficamente esta visão reflete a visão do universo conforme a física clássica, isto é, como exemplo dos conceitos de Galileu, apenas os aspectos da natureza que tem expressão quantitativa é que devem ser levados em conta. Qualquer outra qualidade que a mente conceba é secundária. Quais as coisas do mundo que devem ser entendidas como reais ou irrealis são determinados pelos conceitos da matemática moderna. Acontece uma substituição.

Psicologicamente, esta visão controladora do mundo traz uma mudança radical entre a visão contemplativa dos pensadores medievais e a visão pragmática dos pensadores modernos que querem ter a natureza e o mundo prático como objeto de indagação.³¹³

³¹⁰ RAMOS, 1981, p. 60s.

³¹¹ RAMOS, 1981, p. 60s.

³¹² RAMOS, 1981, p. 60s e p. 65-67.

³¹³ RAMOS, 1981, p. 65.

Este interesse em lidar com as coisas práticas do mundo, segundo Ramos, se tornou explícito por Francis Bacon. Para Bacon aquilo que tem utilidade comprovada pela operação é que tem conhecimento verdadeiro. Assim, o que é útil (verdadeiro), é dotado de ambiguidade ética, isto é, tanto pode ter utilidade boa ou má, e esta ambiguidade não foi considerada quanto aos aspectos normativos do aspecto social. O que é útil ao sistema social é legitimado como norma geral, independentemente de sua qualificação ética. Entretanto, os seres humanos estão sob o controle deste sistema social sem avaliação ética qualitativa.³¹⁴

C) O perspectivismo: a perspectiva está presente em todas as sociedades, mas é na sociedade moderna que o indivíduo se torna consciente deste fato. O perspectivismo como termo técnico para uma dimensão da expressão humana começou no campo da pintura na fase final da Idade Média. O artista tem uma característica pessoal vista em suas obras e o observador precisa ter certa iniciação para entendê-las, acontecendo assim, a perspectiva de quem faz e de quem observa, que acabou se tornando um negócio, um mercado.³¹⁵

Ele cita Maquiavel como um exemplo deste desenvolvimento e influência, pois em *O Príncipe* ele retrata as condições encontradas na sociedade em sua época. O príncipe para conseguir seus objetivos precisa ver as coisas na perspectiva dele e também na perspectiva do povo. São orientações e propostas desprovidas de valores morais única e exclusivamente para atender interesses pessoais. O grande problema é que na sociedade moderna o mercado é uma força subjacente que determina uma visão perspectivista.³¹⁶

D) Individualidade fluida: a ideia de que as coisas e os valores mudam é muito comum na sociedade de economia de mercado. Uma parte da resposta para explicação do sentimento de transitoriedade de que todas as coisas vêm do conceito de natureza na ciência moderna que vê a natureza como partículas de matéria em movimento.³¹⁷ Por este prisma os valores não são inerentes às coisas e, conseqüentemente, elas “estão fadadas a se encadear em num mundo em infinita progressão.”³¹⁸ Esta visão é aplicada ao dia a dia e o sentimento de transitoriedade das coisas passa a ser um elemento da cultura e da sociedade e, naturalmente, condiciona e influencia coisas como comportamentos, decisões e opções.

³¹⁴ RAMOS, 1981, p. 65.

³¹⁵ RAMOS, 1981, p. 57.

³¹⁶ RAMOS, 1981, p. 58.

³¹⁷ RAMOS, 1981, p. 56.

³¹⁸ RAMOS, 1981, p. 56.

Se de um lado está a sociedade em constante mudança, de outro temos o indivíduo que se comporta e, naturalmente, se submete de maneira inconsciente a buscar a sua realização dentro dos seus limites. E quando esta sociedade é marcada pela transitoriedade a individualidade será marcada pela fluidez.³¹⁹ E esta fluidez, segundo Hauser “é peculiar a sociedade moderna e constitui uma das principais facetas da síndrome comportamentalista”.³²⁰

3.3.3 Teoria da administração e como condicionamento psicológico

Morgam está entre os autores que colocaram os modelos tradicionais e de produção em massa dentro das categorias da psicanálise. Morgam diz que estes modelos têm características da fase anal. “Do ponto de vista freudiano, excessiva preocupação com parcimônia, ordem, regularidade, correção, obediência, dever, e pontualidade apresenta um corolário direto com aquilo que é aprendido e reprimido, à medida que a criança lida com as suas primeiras experiências de ordem anal. A vida de Taylor está permeada por muitas dessas preocupações e por ‘formações de reação’ que manifestam o oposto”.³²¹

As preocupações da vida de Taylor foram levadas para as suas experiências no ambiente empresarial e sua teoria tem características marcantes de sua personalidade. Naturalmente é um sistema que atrai e emprega pessoas que apresentam as compulsões da fixação na fase anal. São personalidades neuróticas, de acordo com a psicanálise; e em tais organizações estas características são reforçadas e acabam agravando o sofrimento psicológico dos indivíduos.³²²

Para Max Pagés o sofrimento é mais acentuado em algumas formas de gestão e a empresa é colocada no lugar materno.

A troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização está associada a uma imagem inconsciente feminina. O motor de sua denominação psicológica é a oferta ou retirada de amor, bem mais do que a coerção, a interdição, a castração, diriam os psicanalistas. A liberdade de movimentação do ser humano na organização, sua iniciativa, provém do fato de que ele transcendeu o temor do pai, do chefe e da ameaça de castração que ele representa. Mas ele só pode ser livre ao abrigo da organização, aderindo às suas

³¹⁹ RAMOS, 1981, p. 56.

³²⁰ HAUSER *apud* RAMOS, 1981, p. 54.

³²¹ MORGAN *apud* ALMEIDA JUNIOR, Antonio Ribeiro de. A Barbárie Organizada: Um estudo sobre a sociologia da organização. In: LAS CASAS, Alexandre Luzes (Coord.). *Novos rumos da administração*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 68-88, à p. 82.

³²² ALMEIDA JUNIOR, 1999, p. 82.

regras e à sua filosofia. Sua liberdade tem como contrapartida e por condição, uma regressão mais profunda, uma dependência em relação à organização mãe; uma demanda de amor insatisfeito pela mãe e um medo de perder seu amor, constantemente cultivado pela organização'.³²³

Uma das características da personalidade fixada na fase oral é o vício, e o vício dos trabalhadores modernos é o trabalho, e a dependência em relação às drogas é semelhante à apresentada às drogas. Para Pagés, nas organizações os indivíduos encontram defesas para todo o tipo de angústia e vivem os mais profundos problemas psicológicos também de forma coletiva. A dominação exercida pela organização se constitui em um mal menor diante das angústias inconsciente dos indivíduos. Por esta razão os indivíduos cooperam e ajudam a manter os sistemas de dominação da organização.³²⁴

Maria Elizabeth Antunes Lima reforça as interpretações de Morgan e Pagés, afirmando que os novos sistemas de recursos humanos se aproveitam ou se utilizam das fragilidades emocionais dos indivíduos:

Nossos resultados sugerem que aqueles que viveram relações originárias pouco afetivas se mostravam mais dispostos a aceitar os discursos dessas empresas e a se identificar com elas. Em resumo, a maior parte dos indivíduos que tiveram pouco afeto na família tenta recriar esse afeto, seja com a empresa, seja com o superior hierárquico.³²⁵

Políticas de recursos humanos podem tirar proveito das fragilidades individuais: selecionarão os indivíduos mais susceptíveis a ficarem atrelados ao processo de produção. “Em outras palavras, o objetivo é ‘escravizar’ não apenas o corpo mais também a alma do indivíduo, fazendo com que ele ame sua própria ‘escravidão’”.³²⁶

As teorias refletem e reproduzem padrões sociais, culturais e comportamentais. As ênfases de suas avaliações podem ser diversas e, portanto, exigem investigação cuidadosa de seus conteúdos e aplicações.

3.4 Conclusão

A dignidade e o sofrimento são temas que acompanham o trabalho desde o século XVIII. São apresentadas teoricamente, mas refletiam os benefícios que o trabalho trazia e, ao

³²³ PAGÉS *apud* ALMEIDA JUNIOR, 1999, p. 83.

³²⁴ ALMEIDA JUNIOR, 1999, p. 83.

³²⁵ LIMA *apud* ALMEIDA JUNIOR, 1999, p. 83.

³²⁶ LIMA *apud* ALMEIDA JUNIOR, 1999, p. 84.

mesmo tempo, o sofrimento. A *Enciclopédia* enfatiza um ideal, pois o que se via dentro das fábricas era uma dura realidade, marcada por muito sofrimento.

A rotina é o aspecto resgatado daquele período, em Adam Smith, que, encontrada e extremamente enfatizada na indústria, já no início do século XX, continua até os dias de hoje a produzir os seus resultados degradantes. Na França, entre as mulheres, as descompensações emocionais individuais que, surpreendentemente, tomam forma coletiva, são um claro exemplo de sofrimento emocional desencadeado pelas cobranças e pressões inerentes à produção. A agressividade, os boicotes e os conflitos entre os homens têm reflexos na qualidade de produção dos automóveis, mas refletem o clima de tensão provocado pelas pressões da produção.

As pesquisas na usina de álcool e açúcar mostram o fraco desenvolvimento educacional e profissional de um grupo de trabalhadores. Este fato contrasta com a capacidade de produção da usina e com benefícios que ela dava aos seus empregados, como o transporte próprio. Contraste que reforça ainda mais o resultado das pesquisas: esses trabalhadores estão sofrendo de sérias doenças emocionais. A poluição do ambiente e o perigo lembram várias indústrias do século XVIII.

Na indústria têxtil, uma das principais indústrias da Revolução Industrial, encontra-se o exemplo de uma mulher que trabalhou, em uma determinada indústria, a maior parte da sua vida e, ainda jovem, não vê sentido no trabalho e nem na vida. Além de sofrer fisicamente e se submeter a um grande desgaste físico em seu trabalho.

Este tipo de sofrimento perdura porque as empresas, assim como a teoria geral da administração, agem respondendo às mudanças sociais e às exigências do mercado. A teoria geral não apenas explicita o que se desenvolve para as empresas, mas também o que as empresas efetivamente praticam.

A teoria geral da administração pode ser vista como uma ideologia a serviço da burocracia capitalista. A Burocracia se impõe e a burguesia capitalista a adota. A teoria da administração não se reveste de caráter científico porque é baseada em comportamento. Os teóricos que as desenvolvem trabalham com fatores cognitivos inerentes ao sistema organizacional. Tanto eles quanto os trabalhadores reproduzem esses sistemas que foram assimilados por eles.

A teoria desenvolvida por Taylor reflete aspectos doentios de sua personalidade e aspectos comportamentais de sua formação. Pessoas se filiam às organizações em função da natureza de seus desequilíbrios emocionais, e são estes mesmos desequilíbrios que as mantêm nas organizações. Essa rede de fragilidades emocionais, somada às teorias de caráter comportamental, perpetua um processo alienante.

CONCLUSÃO

A dignidade e o sofrimento são temas inerentes ao trabalho. O conceito de dignidade está relacionado principalmente aos grandes resultados que traz para as empresas e para a sociedade. Este conceito de dignidade foi construído no século XVIII conforme é demonstrado na *Enciclopédia*. Nela os ambientes de sofrimento são pintados com interpretações positivas. Não são uma farsa e nem mentiras, mas apresentam um ideal.

O renascimento marca uma mudança da história. A vida sob a tutela espiritual da igreja passa a ser adornada com a cultura das antigas Grécia e Roma, começa a se tornar senhor de si, de sua história e a secularização marca a sua vida. O renascimento é um movimento precursor da Revolução Industrial.

A Reforma Protestante desvincula a vida do fiel do domínio da igreja, mas não do domínio de Deus. A religiosidade ganha o sentido da relação pessoal com Deus, e a vida do cristão é para ser vivida e experimentada no mundo. O trabalho é um dever, um serviço a Deus e aos homens e o ócio deve ser rejeitado. O trabalho não é mais uma maldição, mas uma bênção. Traz recursos e a riqueza que é bem vinda. Não deve ser usado e aplicado em algo que seja fútil. Não há como negar que esse espírito criou condições históricas, como um movimento precursor, e é semelhante ao espírito que moveu a Revolução Industrial.

De todos os antecedentes históricos a Revolução Comercial é o que materialmente está ligada à Revolução Industrial. Foram os novos mercados e a concorrência que impulsionaram a necessidade de maior produção de bens, principalmente de lã. A manufatura que já era um segundo estágio na divisão do trabalho não pode atender a demanda. Então surge a indústria.

É na Revolução Industrial que o trabalho vai se consolidar como fator de sofrimento. Há todo um desenvolvimento histórico que, por exemplo, tira o trabalhador do campo e o coloca na indústria. E é na indústria que ele conhece o sofrimento. Em toda história o ser humano criou formas de sustento, de comércio e de trabalho. Mas é no século XVIII que o ser humano descobre uma maneira de cuidar do seu progresso e, num mesmo ambiente, descuidar do sofrimento humano.

Os sofrimentos experimentados pelos trabalhadores durante a Revolução Industrial era algo novo. O que era a indústria? O que significava trabalhar em uma indústria? Era um fato novo para todos. Não justifica a insensibilidade com o sofrimento humano, mas pode

explicar a falta de recursos e de conhecimentos da sociedade para lidar com o fato. Quando a viagem no tempo traz o olhar para uma usina de açúcar e álcool e para uma indústria têxtil no final do século XX, não existem justificativas.

Dentro das indústrias os aspectos destrutivos são vários. Ainda que o foco esteja no sofrimento emocional, como separá-lo do sofrimento físico? O ser humano é um ser integral e o sofrimento físico pode trazer sofrimento emocional e vice-versa.

O ambiente traz sofrimentos físicos e estes são pontuais e circunstanciais, mas o sofrimento emocional é permanente. Ele é desencadeado pela forma de organização de uma empresa: as normas, a hierarquia, os problemas de comunicação, as exigências, as pressões por maior produtividade, etc.

A rotina é outro fator causador de sofrimento. O que representa para um ser humano repetir os mesmos movimentos durante horas, todos os dias, durante meses ou anos? O que representa repetir movimentos durante tanto tempo sem nenhuma chance para criar, pensar e saber qual o verdadeiro resultado do seu trabalho?

A teoria geral da administração mantém completo silêncio em relação ao sofrimento. Trata-se de uma grande omissão. Os modelos gerenciais históricos em quase nada contribuem para a dignidade humana. Se no início Taylor e Fayol tinham uma visão voltada para o funcionamento interno, as teorias sistêmicas tratam as organizações como sistemas abertos. São sistemas que interagem com o ambiente, mas buscam um equilíbrio interno.

Mesmo com o advento da escola das relações humanas e com todas as mudanças que ela trouxe, o ser humano continua sendo um recurso. Ele precisa ser motivado, orientado, treinado, e etc. Tudo para que a empresa mantenha sua perenidade e seu progresso produtivo e financeiro.

As organizações se mantiveram omissas diante do sofrimento. A história indica que as organizações procuram criar melhores condições de trabalho e segurança, mas desde a Revolução Industrial as mudanças vêm de fora. A jornada de trabalho foi e é reduzida por causa de leis que são votadas. Assim acontece com a saúde, com a segurança, com os benefícios e etc. Não há uma resposta e uma ação direta e espontânea da empresa.

As organizações agiram com padrões alienantes por três razões: porque os indivíduos assimilam sistemas e agem em conformidade com a sua assimilação; porque as teorias que as orientam são fundamentadas em comportamento; porque as teorias são produtos das

transformações sociais; e, finalmente, porque as diversas defesas, fragilidades emocionais, vícios e carências encontram nas organizações e em suas teorias um campo fértil para a manutenção da passividade.

As organizações precisam mudar porque enquanto houver sofrimento não haverá dignidade. Se a tentativa de eliminação do sofrimento for desenvolvida tendo como foco o ambiente organizacional, serão cometidos os mesmos erros anteriores. A questão que deve ser alvo de futuras pesquisas e, conseqüentemente, de mudanças organizacionais é a seguinte: a dignidade do ser humano transcende o seu ambiente de trabalho, e a sua felicidade envolve a vida inteira.

Como a empresa vai conseguir dar ou restituir a dignidade de seus trabalhadores? Mudando os processos de trabalho, mudando os relacionamentos, criando “espaços de palavra”, criando uma administração participativa? As respostas a estas perguntas poderão indicar uma sensível mudança, mas as organizações poderão contribuir para que haja dignidade, se elas trabalharem para o crescimento integral dos seres humanos que nela trabalham. Um crescimento que vai além das habilidades profissionais. Há, portanto, um amplo campo para pesquisas.

O sofrimento enquanto paradigma de mudança indica outro tema a ser pesquisado: o papel das organizações para a transformação do mundo. Em lugar de se buscar uma solução através de um poder central capaz de promover mudanças no mundo, as organizações ocupariam essa posição. As teorias administrativas e os diversos métodos e práticas empresariais percorrem o mundo. Em várias partes do mundo as empresas reproduzem os mesmos métodos e técnicas. Como isso poderia ser feito considerando-se o tema da dignidade humana? Isso é uma utopia?

As futuras pesquisas sobre técnicas organizacionais, se adotarem o sofrimento como paradigma, trarão para as organizações temas que são comuns a outras ciências. Esse fato mudará essencialmente o alvo, a natureza e as estruturas das organizações.

REFRERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, Antonio Ribeiro de. A Barbárie Organizada: Um estudo sobre a sociologia da organização. In: LAS CASAS, Alexandre Luzes (Coord.). *Novos rumos da administração*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 68-88.
- BERTALANFFY, L. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, v. 1, 1977.
- BURNS, Eduard MacNall. *História da Civilização Ocidental*. 3. ed. Porto Alegre: Editora Globo, 1975.
- CANTANHEDE, César. *Organização do trabalho*. 9. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1973.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DEJOURS, Cristofhe. *A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5 ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. et al (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 4, p. 149–174.
- DELUMEAU, Jean. *Nascimento e afirmação da reforma*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DICKENS, A. G. *A Reforma e a Europa do século XVI*. Lisboa: Editorial Verbo, 1971.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1967.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1970.
- FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, ANA Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GARIN, Eugênio. O homem renascentista. In: BURKE, P. et al (org.). *O homem renascentista*. Lisboa: Editorial Presença, 1991. p. 9-16.
- GONZALEZ, Justo. *A era dos sonhos frustrados: uma história ilustrada do cristianismo*. São Paulo: Edição Vida Nova, 1981, v. 5, p. 136.
- GONZALEZ, Justo: *A era dos reformadores: uma história ilustrada do cristianismo*. São Paulo: Edição Vida Nova, 1983.
- GREEN, Vivian. H. H. *Renascimento e Reforma: a Europa entre 1450 e 1660*. Lisboa: Publicação Dom Quixote, 1984.
- HÄGGLUND, Bengt. *História da teologia*. 2 ed. Porto Alegre: Concórdia, 1981.
- HALE, John R.. et. al. *Renascença*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1970.

HENDERSON, W. O. *A revolução industrial: 1780-1914*. São Paulo: Editora Verbo; Edusp, 1979.

HOBSBAWN, Eric J. *A era das revoluções: 1789-1848*. 25. Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011.

HOMANS, G. As pesquisas na Western Electric. In BALCÃO, Yolanda e CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

IGLESIAS, Francisco. *A revolução industrial*. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

KUYPER, Abraham. *Calvinismo*. São Paulo: Cultura Cristã, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1981.

LODI, João Bosco. *História da administração*. 10. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, I, I, 2004.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Galatea-Nueva Vision, 1959.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOUSNIER, Roland; LABROUSSE, Ernest. *O século XVIII: O último século do antigo regime*. Colaboração de Marc Bouloiseau. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, t. V, 1961.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. *História do trabalho*. 5. Ed. São Paulo: Ática, 2006.

PEREL, Vicente L. et al. *Teoria e técnicas de administração*. Petrópolis: Vozes Ltda. 1973.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SAMPAIO, José Jackson Coelho e CARNEIRO, Cleide. Saúde mental e trabalho têxtil. In: CODO, Wanderley e SAMPAIO, José Jackson Coelho (orgs). *Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SAMPAIO, José Jackson Coelho e SORATTO, Lucia Helena. Saúde mental e trabalho: Trabalhadores Industriais de usina de cana de açúcar. In: CODO, Wanderley e SAMPAIO, José Jackson Coelho (orgs). *Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SCHNERB, Robert. *História Geral das Civilizações*. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, t. VI, 1961.

SCHWEIZER, Peter José. Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 45-53, 1997.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TANNENBAUM, Frank. *A filosofia do trabalho*. Rio de Janeiro: J. H. Cunha, [19-].

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1990.

TOMAZI, Nelson Dacio (Coord.). *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Atual, 1993.

TRAGTENBERG, Mauricio. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, FGV, n. 10, p. 7-21, out.-dez. 1971.

TRAGTENBERG, Mauricio. *Burocracia e ideologia*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1977.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

WEBER, Max. *A ética protestante e o "espírito" do Capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1979.

WEBER, Max. *Sociologia*, 6. ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.