

Cristina Parente
Porto, 2008.07.12

Tema: Como a gestão se apropria dos conhecimentos produzidos pelas outras ciências e os utiliza como ferramentas de trabalho ao operacionalizá-los? Os contributos da Sociologia. Uma encomenda da Revista Exame na figura da jornalista Joana Madeira Pereira.

Merecem destaque três autores basilares da Sociologia:

Max Weber (1864-1920, sociólogo alemão), um dos fundadores da Sociologia, foi o grande teorizador do conceito e dos princípios do funcionamento burocrático estatal, o qual na Europa Ocidental precedeu a burocratização da esfera económica.

Para Weber, no início do século passado, o capitalismo moderno estava na origem do desenvolvimento da burocracia estatal, como resultado da expansão da divisão do trabalho em todas as esferas da vida, da extensão das unidades administrativas e especialização das tarefas administrativas, da racionalização do direito, da centralização crescente do poder político e económico, entre outros factores.

A eficiência da organização burocrática apontada pelo sociólogo radica na precisão das regras, na velocidade da execução, na clareza da relação de mando-obediência, na garantia do exercício das funções, bem como na redução de conflitos e de custos materiais e pessoais. A existência de serviços bem definidos e de funções, competências e deveres rigorosamente determinados por leis e regulamentos escritos responsabilizavam os funcionários na sua conduta. Paralelamente, os funcionários estavam protegidos no exercício das suas funções, sendo funcionários para toda a vida, ainda que estivesse consignada a separação entre as funções e os homens que as ocupavam. As funções encontravam-se hierarquizadas em serviços subalternos e postos de direcção, aos quais correspondiam níveis de autoridade e correspondente controlo e subordinação. O recrutamento feito por concurso, com a prestação de provas, exige competências técnicas e formação especializada, estabelecendo-se com o funcionário uma relação contratual, baseada numa remuneração regular e com direito a reforma após a saída do Estado. A progressão na carreira baseia-se em dois critérios objectivos, a saber, a competência e a antiguidade.

Estas são algumas das características fundamentais da organização burocrática estatal equacionadas por Max Weber que a gestão empresarial se apropriou, aplicando-os aos modelos de organização do trabalho, por exemplo. Weber anteviu os obstáculos da burocracia associada ao excesso de “papelada”, à ausência de relações pessoais e à ineficiência que daí podia resultar na resolução de casos individuais, tanto mais que os cargos de direcção não estavam, e continuam a não estar, sujeitos aos critérios de competências técnicas e formação especializada e, por isso, a autoridade não é neste caso racional.

Emile Durkheim (1858-1917, sociólogo francês), para muitos o pai fundador da Sociologia académica e científica, teorizou sobre a divisão do trabalho e consequentes efeitos de individualismo crescente nas sociedades nascidas da Revolução Industrial e da Revolução Francesa de 1789, da qual resultaram profundas transformações de carácter político, económico e social.

Na obra “A Divisão do Trabalho Social”, estruturante de todo o seu pensamento, questiona-se sobre os laços que unem os homens na sociedade moderna em que se assiste a um declínio das crenças tradicionais das sociedades pré-industriais, isto é, procura determinar a nova natureza da solidariedade social numa sociedade em risco de anomia, ou seja, de quebra dos valores tradicionais e de ausência de regras e valores partilhados.

Defende a passagem de uma sociedade de solidariedade mecânica, que funciona por semelhança, e partilha de valores e que resulta numa forte pela consciência colectiva, para uma sociedade de solidariedade orgânica, em que existe um consenso, neste caso, resultado da diferenciação dos indivíduos e das relação de interdependência estabelecidas. Este tipo de solidariedade orgânica (por analogia ao funcionamento complementar dos órgão dos seres vivos) predomina em sociedades complexas caracterizadas pela especialização e pela divisão do trabalho, nomeadamente ao nível económico que aqui nos interessa. Simplificando a proposta de E. Durkheim, que passa pela análise nomeadamente das formas de direito existentes em cada um destes tipos de sociedade, nas sociedades modernas, com um volume populacional e uma densidades material e moral superior, a divisão do trabalho e a conseqüente diferenciação social permite que um número crescente de indivíduos sobrevivem, diferenciando-se, desempenhando o anterior papel da consciência colectiva. De qualquer forma, em Durkheim, a anomia está presente no sistema profissional pelo próprio individualismo e pelos próprios interesses divergentes entre trabalhadores e empregadores. Esta ideia é adaptada pela gestão quando posiciona a cultura organizacional com elemento integrador dos trabalhadores no contexto empresarial. Trata-se de criar mecanismos diversos de identificação com o grupo, a apelidada por Durkheim de consciência colectiva, para promover o envolvimento e participação num projecto comum de negócio, que exige agregação de esforços colectivo e paralelamente a participação diferenciada e complementar de cada um dos envolvidos, para conseguirem sobreviver no mercado, cada vez mais competitivo.

E aqui surge também com relevo para Durkheim o papel do associativismo profissional. Afirma, no início do século passado, que numa época em que a família tem vindo a restringir progressivamente as suas funções, os grupos profissionais é um dos únicos que se encontra suficientemente próximo dos indivíduos para os atrair fortemente para a sua esfera de actuação e os integrar dessa maneira na vida social. O papel central da actividade profissional é algo que Durkheim tinha prospectivo e que a gestão se apropria como mecanismo de identidade pessoal. A temática das identidades profissionais e colectivas e a sua gestão no quotidiano empresarial é hoje uma preocupação central dos gestores, evitando que conflitos internos adquiram visibilidade externa e adquiram voz na forma de movimentos associativos, particularmente sindicais, ameaçadores da estabilidade interna. A opção pelo privilégio da gestão individual das relações de trabalho em detrimento da contratação colectiva, se, por um lado, permite, por exemplo, o estabelecimento de uma gestão mais adequada ao desempenho de cada trabalhador e de cada empresa em particular por outro, dissipa intencionalmente um poder colectivo, por natureza, mais forte e reivindicativo.

Já no domínio das Sociologias especializadas, nomeadamente da Sociologia do Trabalho e das Organizações, **Eltón Mayo (médico e sociólogo)** e seus colaboradores com as designadas Experiências de Hawthorne, feitas numa fábrica industrial em Chicago, entre 1924 e 1932, marcam o momento fundador da Sociologia Industrial com a proposta teórica da Escola das Relações Humanas. Do ponto de vista, da gestão dos Recursos Humanos, estas investigações chamam a atenção para a necessidade de se considerar o homem social, e não apenas o homem económico, concepção característica das teorias clássicas da organização do trabalho, inauguradas por Frederic Taylor, que inicia a sua actividade profissional como operário (1878), licenciando-se mais tarde em engenharia (1885) e propondo a designada Organização Científica do Trabalho (OCT). As Experiências de Hawthorne surgem a pedido da entidade patronal da Western Electric Company, decorrente dos problemas de quebra de produtividade que a OCT

Cristina Parente
Porto, 2008.07.12

não conseguia resolver. Chamam a atenção para importância do grau de integração dos trabalhadores no grupo de trabalho, para a influência das suas expectativas e das suas normas informais de funcionamento nas performances empresariais. Salientam que os grupos informais, quando se sentem pressionados, encontram mecanismos de organização capazes de se sobrepor à organização formal e são capazes de bloqueá-la. Deste modo, a Escola das Relações Humanas denuncia os excessos da especialização das tarefas impostas aos trabalhadores e aponta no sentido da humanização do trabalho. Estes contributos são apropriados pela gestão em vários domínios. Saliente-se a importância dada às motivações individuais e grupais, de carácter pessoal e profissional, e de uma liderança democrática e participada capaz de comunicar e envolver os trabalhadores no projecto da empresa; a necessidade de criação de um espírito familiar nas empresas de modo a fomentar a integração dos trabalhadores. Exemplificativo desta última vertente é o incremento a que vimos assistindo, nas duas últimas décadas, das actividades *outdoor* nas organizações, as quais visam entre outros aspectos, esbater fora da empresa a hierarquia existente no seu interior. A prática de desporto funciona como um mecanismo de relaxamento de tensões e aproximação de hierarquias