
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Conceitos:

- **SOCIOLOGIA** é a ciência que estuda a vida social humana (*Horton; Hunt, 1980, p. 20*).
- **ORGANIZAÇÃO** é uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir **resultados** específicos que satisfaçam as **necessidades de clientes** existentes na sociedade e, as de seus **participantes** (*Parson apud Etzioni, 1967, p. 7*).
- **EMPRESA** é um tipo de organização cujos clientes trocam seu dinheiro pelos bens ou serviços que ela produz.
- **ADMINISTRADORES** são especialistas em organização, cujo sucesso depende de conhecimentos específicos dos **processos** físicos que ocorrem nas empresas e, principalmente, das habilidades e experiências em gerenciar pessoas.
- **ADMINISTRAÇÃO** é a aplicação de técnicas com o fim de estabelecer metas e operacionalizar seu atingimento pelos participantes das organizações a fim de que obtenham resultados que satisfaçam as suas próprias necessidades e as de seus clientes.

1. Uma Ponte entre a Sociologia e a Administração (1)

■ Sociologia e as Organizações

- **Sociologia Geral:** a pesquisa e as teorizações sobre a cultura das sociedades (que diferencia a nordestina sertaneja dos vaqueiros sulista urbana dos gerentes) e a divisão em classes sociais (que diferencia o operariado da elite detentora do poder econômico e político).
- **Sociologia Aplicada:** além de fornecer explicações sobre os fenômenos sociais, a sociologia também sugere medidas para intervir na sociedade, seja para fazer ajustamentos, seja para provocar mudanças. Assim como conhecer as leis naturais que causam a migração de povos, é possível estancá-la ou pelo menos direcioná-la.
- **Uma ponte entre a sociologia e as organizações:** o resultado das pesquisas feitas em sindicatos, igrejas, escolas, prisões, hospitais, governo em suma, nas organizações formais. Nelas foram estudados: o poder, a liderança, a resistência às mudanças, a conformidade às normas, o surgimento dos grupos informais, o aumento da participação das mulheres e outros. Tais assuntos despertam o interesse de supervisores, gerentes, diretores ou para quem se prepara para assumir cargos de chefia e para serem eficientes precisam conhecer os processos que direcionam seus comportamentos.

1. Uma Ponte entre a Sociologia e a Administração (2)

■ As Organizações e as empresas

- **O Administrador e a Administração:** a organização precisa que alguém a planeje, estruture e opere, coordenando o trabalho de seus membros, para que resultados concretos sejam obtidos. Para gerenciá-las foram nomeados funcionários letrados, os antecedentes dos Administradores.

■ O Primeiro Pilar das Organizações

- **É constituída por partes interligadas:** uma empresa é constituída pelos Departamentos de Produção, Marketing e Finanças, entre outros, cada qual com uma função administrativa diferente e específica. Os departamentos são compostos por seções com grupos formais de pessoas, que dividem o trabalho, são os participantes hierarquicamente organizados dentro da estrutura organizacional.
- **Sucessão de precedência e cliente interno:** a movimentação dos materiais utilizados na produção durante o processamento nos vários departamentos, criaram a concepção de **cliente interno**, incluindo-se o planejamento e operações das unidades administrativas. O exposto mostra mais um inter-relacionamento das unidades administrativas e produtoras das organizações.

1- Uma Ponte entre a Sociologia e a Administração

Resumo:

- O gigantismo das empresas, universidades, hospitais e órgãos públicos exigem um profissional com conhecimentos teóricos e práticos para administrá-los. Todavia, não basta ser um especialista em planejamento, estruturação e desenvolvimento organizacional, pois é necessário, também, entender os comportamentos da sociedade de pessoas que é a organização. Para isso, o Administrador pode utilizar as explicações dadas pelas Ciências Sociais, como Psicologia, Antropologia e uma que mais nos diz respeito, a Sociologia. Esta explicita as causas de fenômenos sociais, quando o administrador necessita de prescrições para atuar em seu dia-a-dia. Por isso, é preciso que haja uma ponte que interligue essa ciência com a prática que é a Sociologia Aplicada à Administração. Trata-se de disciplina ensinada em cursos de Administração e, por isso, estruturada de acordo com a metodologia de ensino para aplicações em casos reais e de acordo com a cultura e características das organizações brasileiras. Uma ponte precisa de bases sólidas em ambas as margens, razão pela qual foi construído um primeiro pilar no lado da Administração, este como uma sucessão de análises e sínteses da coletividade que é a organização, tendo por base a metodologia de sistemas.

Questões de Aplicação 1

1-) Quais das três afirmações abaixo está mais correta e por que as outras duas são discutíveis?

- a. A Sociologia é uma das ciências sociais cujo objeto é explicar os comportamentos individuais da pessoa humana;
- b. A Sociologia tem várias ramificações, sendo uma delas a teoria que abrange a ciência chamada Sociologia Aplicada à Administração;
- c. A Sociologia tem uma ramificação cujo propósito é propor medidas, para que sejam feitas mudanças ou ajustamentos na sociedade;

2. Cultura das Organizações e um Quadro de Referência

■ As Culturas das Organizações Formam um Segundo Pilar

□ Cultura, Subculturas e Contracultura

- Cultura é o conjunto de características que diferenciam sociedades entre si: Indígenas e Conquistadores, Árabes e Judeus etc.
- Subculturas são ramificações da cultura de uma sociedade: classe média e classe operária
- Contracultura possuem seus padrões de conduta contraditórios em relação aos aceitos pela sociedade; Ex: Punks, Skinhead, gangsters etc.

□ Nas Organizações formam-se culturas e subculturas

- A cultura da sociedade influencia a cultura das organizações e formam também as subculturas; Ex: mensalistas e horistas etc

□ A cultura real e a cultura ideal

- A cultura ideal é a de que não haja meios ilícitos para passar num concurso público e a real é que a sociedade aceita a figura dos “pistolões”; a “cola” nas universidades é condenada eticamente, porém, a maioria se utiliza desse artifício, achando normal utilizá-la.

2. Cultura das Organizações

Conceitos:

- **Cultura é um conjunto de:**

- Ferramentas, utensílios e objetos para vários fins;
- Língua, hábitos, normas, crenças, valores e rituais;
- Sentimentos e atitudes que todos os povos possuem (WHITE apud FERRARI, 1983); Ex: Sociedade indígena e sociedade europeia.

- **Subcultura é:**

- A parte da cultura total de uma sociedade que caracteriza um de seus segmentos (KRECH, David, 1969); Ex: classe média e classe operária; mensalistas e horistas.

- **Contracultura é:**

- A cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões (HORTON, Hunt, 1980); Ex: Punks, Gangsters, Skinhead.

2. Cultura das Organizações

Conceitos:

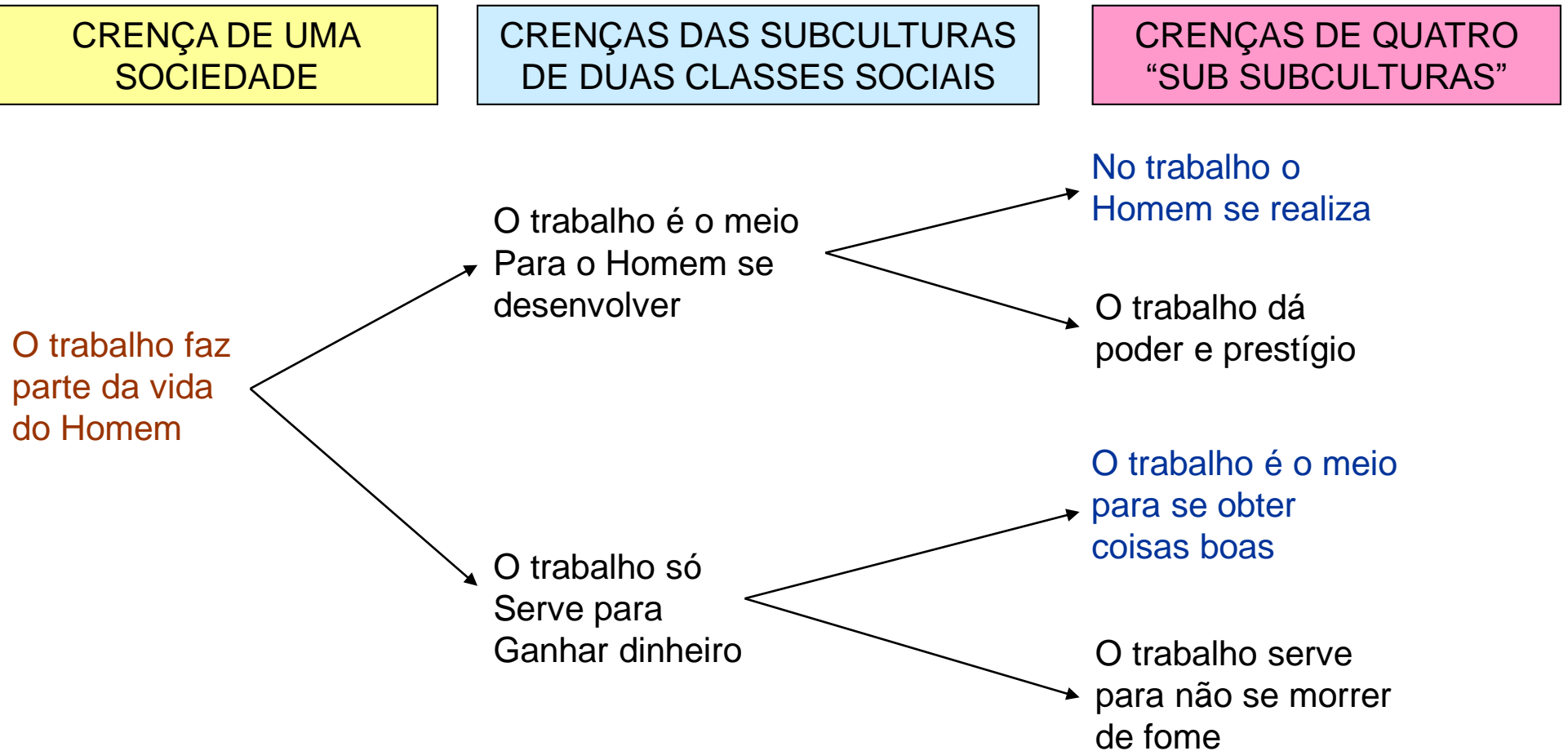
- **Tecnologia** – designa:
 - Os resultados obtidos (bens ou serviços prestados);
 - Os processos utilizados (manuais, mecânicos, automatizados etc.);
 - Os insumos necessários (máquinas, mão-de-obra, conhecimentos, habilidades dos executores, dinheiro e até o tempo).

- **Preceitos** – designa o conjunto:
 - Normas de procedimento, de organização e de relacionamento;
 - Posições ocupadas pelos participantes, nos vários agrupamentos;
 - Crenças e valores partilhados pelos membros dos grupos sociais.

- **Sentimentos** – designa as emoções decorrentes de:
 - Execução de atividades (causadoras de satisfação, alienação etc.);
 - Obediência a normas de organização (que determina posições hierárquicas e conseqüente medo, inveja e raiva);
 - Relacionamentos sociais (geradores de simpatia, admiração e desprezo etc.).

Cultura das Organizações

Ramificações da cultura e subculturas



2- Cultura das Organizações

Resumo:

- Os comportamentos do Homem em sociedade tendem a tornar-se uniformizados por fatores que, em seu conjunto, foram denominados “cultura”. O mesmo fenômeno ocorre nas empresas, repartições públicas, escolas etc., de sorte que o administrador, conhecendo as causas que modelam a cultura, fica capacitado a melhorar administrar os compromissos coletivos. Para se aplicar mais facilmente o conceito de cultura, convém dividi-la em seus componentes tecnologia, preceitos e expressão de sentimentos. São três variáveis e constituem o 2º pilar da ponte que interliga a Sociologia à Administração, esta na forma de um quadro de referência que será utilizado nos capítulos subseqüentes para integrar os conhecimentos da Sociologia Aplicada à Administração.

INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO

■ Individualistas

- **John Stuart Mill (1806-1873)**, Filósofo e economista Inglês
 - Utilitarista, acreditava que se cada um perseguisse seus próprios interesses, toda a sociedade acabaria ganhando.
- **Ayn Rand (1905-1982)**, Filósofa e romancista americana
 - Definiu a liberdade individual como um bem supremo e viu no egoísmo uma virtude em relação ao conformismo social.
- **Milton Friedman (1912)**, Economista americano
 - Teórico do mercado livre, ele vê o sistema previdenciário estatal como inimigo dos valores individuais e do trabalho produtivo.

■ Coletivistas

- **Émile Durkheim (1858-1917)**, Sociólogo francês
 - Sustentou que era a sociedade que definia o comportamento dos indivíduos.
- **John Maynard Keynes (1883-1946)**, Economista inglês
 - O Estado tem o dever de garantir emprego e vida digna a todos os cidadãos.
- **Jared Diamond (1937)**, Geógrafo americano
 - O fracasso ou o sucesso de sociedades depende de decisões coletivas e de governantes preocupados com as gerações futuras.

3. O Indivíduo trabalha como foi Socializado (1)

- Desde o início do séc. XX, sociólogos deram muita importância a certos fenômenos sociais, como: cooperação, competição, conflito, acomodação e muitos outros, rotulados de **processos sociais**. Para o Administrador é importante conhecer tais fenômenos porque influenciam na produtividade e contribuem para as mudanças organizacionais.
- Fazem parte do folclore do centro-sul, a disposição para o trabalho dos imigrantes europeus, a introversão e a obediência aos regulamentos dos descendentes de japoneses e a aceitação de fazer trabalhos rudes e humildes dos nordestinos.
- Esses e outros comportamentos coletivos não decorrem de características inatas de um tipo ou raça de indivíduos e sim da aprendizagem ocorrida desde a infância em seu ambiente cultural, dentro do processo que a Sociologia denominou de **“Socialização”**.
- Por causa do processo de socialização, os vários objetivos pessoais que levam os indivíduos a buscar satisfazê-los, participando das organizações, variam conforme o tipo de influência da família e da sociedade em que nasceram e cresceram. A crença do que significa o trabalho para indivíduos com diferentes culturas e subculturas. Tal fato deve ser entendido pelo Administrador, que tem por função conseguir resultados que satisfaçam clientes e dar condições para que os participantes trabalhem satisfeitos por obterem na organização aquilo que pretendem, desde que sejam produtivos.

3. O Indivíduo trabalha como foi Socializado

As três classes de objetivos buscados nas organizações produtoras de bens e serviços

TECNOLOGIAS	PRECEITOS	SENTIMENTOS
<ul style="list-style-type: none">■ Terminar a tarefa começada■ Ter reconhecido o serviço executado■ Ter responsabilidade e autonomia■ Executar serviço interessante■ Aprender e desenvolver-se profissionalmente	<ul style="list-style-type: none">■ Organização ser bem administrada■ Trabalhar sob chefia competente■ Ter oportunidade de promoção■ Ganhar salário condizente, gozar de <i>fringe benefits</i> e participar dos lucros■ Ter estabilidade no emprego■ Trabalhar em bom ambiente físico■ Desfrutar de prestígio	<ul style="list-style-type: none">■ Gozar de amizade das chefias■ Ter bons relacionamentos com os companheiros
	<ul style="list-style-type: none">■ Usufruir de poder	

3. O Indivíduo trabalha como foi Socializado

Resumo:

- Os processos sociais inicia-se com a socialização a que o indivíduo é submetido dentro de sua classe social. Conforme as características dessa socialização, a pessoa tem por objetivo a realização ou a afiliação. Trata-se de um elenco de objetivos que podem ser classificados com o auxílio das variáveis culturais: por exemplo ganhar salário condizente inclui-se na variável cultural preceitos. Por outro lado, o trabalho em si pode ser gratificante, como o do artista que pinta quadros. Os participantes das organizações também sentem essa pressão interna quando executam suas tarefas, que, pela correlação com o trabalho, denominamos de “**pressão técnica**”. Esta pode ser positiva impulsionando a pessoa para a realização, ou negativa, isto é, alienando-a do que faz. Como interessa ao Administrador aumentá-la com vistas à produtividade e não permitir que diminua.

4- A Interação de metas grupais e o Conflito

Definição:

- Os donos de empresas têm por objetivos principais desfrutar de prestígio, poder e riqueza, enquanto seus empregados especialistas desejam desenvolver-se profissionalmente e executar serviços gratificantes. Tais objetivos são díspares e podem ser alcançados ao mesmo tempo, desde que certas condições permitam que todos alcancem suas próprias **metas**.
- Além de procurar conhecer os objetivos dos participantes da organização, o Administrador tem que saber se o meio de concretizá-los, isto é, as metas são conflitantes. A competição entre funcionários que desejam prestígio e poder, costuma gerar conflitos, a exemplo do jogo de futebol que começa com chute na bola e pode terminar com chutes no adversário e até no juiz.
- Embora o conflito seja visto na forma de um mal necessário, é possível reduzi-lo pela cooperação, mas para isso é preciso haver uma ressocialização.

4- A Interação de metas grupais e o Conflito

Conceitos:

- **Metas** – são os meios qualificáveis e, às vezes, também quantificáveis para, dentro de determinado período de tempo, alcançar o objetivo pessoal. (ACKOFF, Russel)
- **Competição** – é a luta para a obtenção de recursos escassos, no sentido de não atender todos os postulantes.
- **Co-orientação** – caracteriza-se pelo fato de a meta ser comum a todos, mas cada qual pode alcançá-la sem prejudicar os demais e, também, sem precisar do auxílio dos companheiros.
- **A Cooperação** – ocorre quando uma pessoa atinge a sua meta, somente quando as demais atingem as delas.
- **Conflito** – é o processo de procurar obter recompensas para eliminação ou enfraquecimento dos competidores (HORTON e HUNT)

4- A Interação de metas grupais e o Conflito

Resumo:

- A interação de metas, que são os meios pelos quais os indivíduos buscam satisfazer seus objetivos, a exemplo do proprietário que visa prestígio e riqueza, conseguidos pela meta da empresa sempre crescer em faturamento. Acontece que as metas pessoais dos participantes da organização são diversificadas, além de uma interferir nas demais, resultando em pelo menos seis situações diferentes. Uma delas é a da competição, quando apenas um ou poucos ganham às custas da perda da maioria, como no caso de conseguir vaga em escola muito disputada. A competição cria conflitos de maior ou menor intensidade, que o Administrador precisa gerenciar, como a disputa por equipamentos, aumento de salários e até de salas maiores com ar-condicionado. Um dos meios de reduzir os conflitos é por meio da aprendizagem da cooperação, com o fim de criar equipes para o trabalho coletivo. Porém, nem sempre o grupo cooperativo é eficiente.

5- Formas e Processos do Controle Social

Definição:

- Grupo de alunos com a meta de discutir o tema da aula, pressiona o colega que falta às reuniões e nada contribui, porque sua meta particular é passar de ano sem estudar.
- Essa pressão coletiva para que seja adotado determinado comportamento é chamada pela sociologia de **controle social**, assumindo formas diferentes, conforme o tipo de interação de metas.
- Os donos de empresas trocam o dinheiro pelo trabalho de seus empregados, pois as metas são paralelas. Já os guardas utilizam o poder para manter os prisioneiros confinados, em razão das metas serem divergentes.
- Os médicos empregam sua autoridade para convencer os pacientes a submeterem-se aos tratamentos prescritos para as doenças, porque as metas são convergentes.

5- Formas e Processos do Controle Social

Conceitos:

- **Troca** – é o controle ou influência tendo por base recursos materiais e recompensas na forma de remuneração pelo recebimento de algum tipo de contribuição (ETIZIONI, 1974).
- **Poder** – é o controle ou influência sobre as ações dos outros no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles, ou sem seu conhecimento ou compreensão (BUCKLEY, 1971).
- **Autoridade** – é o controle ou influência sobre o controle sobre o comportamento de outros para a promoção de metas coletivas, com base em alguma forma verificável de consentimento desses outros, em razão de estarem informados da situação (BUCKLEY, 1971).

5- Poder e Autoridade

Tipos de Controle:

1. **Autoridade Racional-Legítima** – donos de empresa possuem a meta de produzir e vender seus produtos, que compense o capital investido
2. **Poder Racional-Legal** – em uma equipe poderá haver identidade de metas entre os membros, porém um dos membros pode divergir e reduzir os esforços, achando que seu recebimento está aquém do valor de suas contribuições.
3. **Autoridade Tradicional** – fazendeiros e vaqueiros nordestinos (pai e filho)
4. **Poder Tradicional** – o imperador passa a exercer o poder coercitivo para controlar o comportamento dos súditos.
5. **Autoridade Carismática** – é conferida voluntariamente através do convencimento, não podendo ser imposta pela força.
6. **Poder Carismático** – uma espécie de força hipnótica ou grande prestígio que conseguiu estabelecer.

5- Subtipos de Poder e Autoridade

Controle Social	Poder	Trocas	Autoridade
Interações das Metas	Competitivas ou divergentes	Co-orientadas ou Paralelas	Cooperativas ou convergentes
<u>Tecnologia</u>	<u>racional-legal</u>	<u>trocas</u>	<u>racional-legítima</u>
<u>Preceitos</u>	<u>tradicional</u>		<u>tradicional</u>
<u>Sentimentos</u>	<u>carismático</u>		<u>carismática</u>

5- O Exercício do Poder com base nas três Variáveis Culturais -

1. **Primeira Condição** – quem fornece a outrem benefícios com maior valor do que dele recebe tem possibilidade de dominar, pois a diferença nas trocas está a seu favor.
 1. Estratégia -
 2. Conflito -

 2. **Segunda Condição** – os dominados não conseguem obter em outro lugar suprimentos fornecidos pelo dominador, isto é, faltam-lhe fontes alternativas de abastecimento.
 1. Estratégia –
 2. Conflito -

 3. **Terceira Condição** – os dependentes não conseguem forçar o poderoso a fornecer o que dele necessitam.
 1. Estratégia –
 2. Conflito -

 4. **Quarta Condição** – os dependentes não querem prescindir dos benefícios recebidos do poderoso.
 1. Estratégia –
 2. Conflito -
-

5- Formas e Processos do Controle Social

Resumo:

- O controle social direciona o comportamento das pessoas para agir como esperado pela sociedade. Transposto para a organização, significa influenciar os participantes a serem eficientes e eficazes no desempenho de suas tarefas, destinadas à produção de bens e prestação de serviços. A maneira usual de exercer o controle nas empresas é baseada nas trocas, segundo a qual o indivíduo recebe algum tipo de remuneração que fica condicionada ao quanto o indivíduo realiza de concreto para a empresa. Outro tipo discutido é o do poder, como o exercido pelo chefe que indiretamente ameaça o subordinado com punições, caso não faça o que ele mandar. A última forma é a da autoridade, sendo exemplo a do médico, que sem pressionar induz o paciente a tomar os remédios que prescreveu. Naturalmente, a escolha de qual controle deve-se utilizar depende do tipo de interação de metas do executor em relação às de quem o pressiona. Assim, quanto mais divergentes elas forem, maior dose de poder para que uma ação seja executada, o que fatalmente desencadeará conflitos, muitas vezes concretizados em sabotagens, greves e operações tartaruga. Finalmente, pelo fato do Administrador ter interesse em conhecer em quais ocasiões deve utilizar uma dessas formas de controlar, foram examinadas as situações possíveis de ser encontradas nas empresas, relacionando-as com as três variáveis culturais: Tecnologia, Preceitos e Sentimento.

6- Tipos de Coordenação nas Organizações

- **Coordenar é conseguir que os participantes de um grupo se comportem de forma a serem atingidas com eficiência as metas definidas**
 - **Ajustamento Mútuo –**
 - No caso de pessoas incumbidas de executar tarefas complexas em micro (uma lanchonete) e grandes empresas como as da equipe da NASA.
 - **Processos Padronizados –**
 - Esse tipo de coordenação é ampliado nas modernas técnicas de fabricação, a exemplo do Kanban, que dá autonomia para um operário da linha de montagem sem consultar o chefe.
 - **Resultados Padronizados –**
 - As transportadoras não coordenam o trajeto, apenas o local e data da entrega dos produtos.
 -
 - **Habilidades Padronizadas –**
 - Os hospitais não coordenam as atividades de seus médicos e enfermeiras, porque seus procedimentos já estão padronizados, o mesmo ocorre com os professores.
 - **Supervisão Direta –**
 - Caso o porte da organização torne inexecutável o ajustamento mútuo e os processos de produção não permitam a sua padronização, somente resta a supervisão direta para coordenar o trabalho, para que resultados sejam produzidos e metas alcançadas.

6- Influência pela Comunicação –

Três tipos de Comunicação

- **Comunicação Informativa:**

- A informação predomina na mensagem, sem tentativas explícitas de influenciar comportamentos.
 - Ex: solicitação de saldo ao caixa do banco

- **Comunicação Instrutora:**

- Ocorre quando o emissor tenta influenciar, mostrando os efeitos que o comportamento do influenciado deve ter.
 - Ex: chefe que determina as metas aos subordinados.

- **Comunicação Impositiva:**

- O emissor procura influenciar o receptor, mostrando de forma explícita ou implícita o que lhe sucederá caso não se comporte como instruído, para atingir a meta pretendida.
 - Ex: selecionadora de pessoal que tenta influenciar os candidatos ao emprego a elaborar o teste sem conversa, caso contrário será eliminado.

6- Tipos de Comunicação e as Três formas de Controlar

■ **Influência pela Coerção:**

- Nas organizações chamadas totais, como as militares e eclesiásticas, as sanções poderão ser físicas ou confinamento forçado. Nas empresas, vão até a demissão, passando antes pela supressão de benefícios, transferências, perda de promoção etc. Todavia, é óbvio que a demissão não fará o empregado executar o que foi solicitado, mas servirá de exemplo para outros obedecerem.

■ **Influência pelo Comando:**

- Mesmo havendo discordância, será superada pela esperança de benefícios futuros em virtude de sua aceitação, ocorrendo um ajustamento, pois a responsabilidade é de quem mandou. Pode ocorrer em grupos coesos, como bombeiros durante incêndios, defesa civil por ocasião de enchentes, médicos e enfermeiras durante cirurgias etc.

■ **Influência pela Persuasão:**

- O influenciador altera o julgamento do seguidor, despertando nele a conveniência de executar aquilo que propõe. Havendo um grau de concordância, uma sugestão já basta para o seguidor agir. Este tipo de influência ocorre em grupos formais ou informais compostos de pessoas maduras e engajados na execução de uma tarefa.

6- Influência pela Comunicação e Tipos de Coordenadores - **Resumo**

- O exercício do poder é obtido pela coerção, concretizada por meio da comunicação impositiva, com ameaças de sanções: a autoridade é exercida pela comunicação informativa, sem pressionar o executor, e o controle é exercido pelas trocas, por meio da comunicação instrutora na forma de comandos. Transferindo-se essas três formas de influenciar para o papel do coordenador (que, nas organizações, é necessário para a produção de bens e serviços), resultam também de três tipos, os quais chamamos de: condutor ao que domina pelo poder; chefe ao que controla pela remuneração; e líder ao que é legitimado pelos influenciados por facilitar que a meta coletiva seja atingida.

Bibliografia

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.