

Política de Negócios I

**Formação da Sociedade de
Organizações Industriais**

Prof. Dr. João Luiz Passador

Conceitos iniciais

- A palavra **ética** tem origem em duas palavras gregas: *éthos*, que significa “o caráter de alguém”, e *êthos*, que significa “o conjunto de costumes instituídos por uma sociedade para formar, regular e controlar a conduta de seus membros”.
- A palavra **moral**, por sua vez, tem sua origem latina: *mos, moris*, que quer dizer “o costume” e, no plural, *mores*, significaria os hábitos de conduta ou de comportamento instituídos por uma sociedade, com condições históricas determinadas

Conceitos iniciais

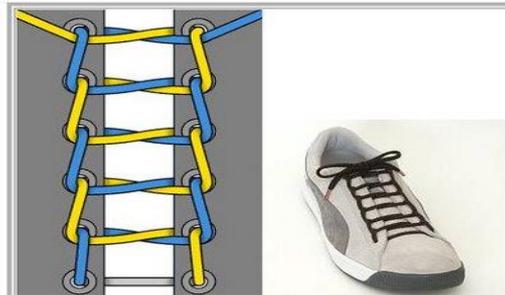
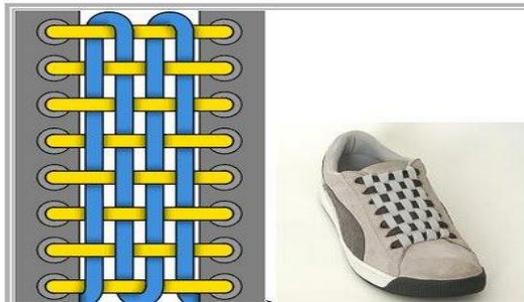
- Indivíduo X Coletivo
- Universal X Histórico
- *"Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer."* Robert Henry Srouer

Conceitos iniciais

- Na contemporaneidade, a ética adquiriu dimensões que se confundem com as regras do bem viver do cotidiano, sendo associada constantemente a padrões e regras de comportamento e a normalizações, ao senso comum.
- Embora os sentidos etimológicos das palavras ‘moral’ e ‘ética’ não nos forneçam significados muito precisos das percepções dos termos na atualidade, eles nos ensinam, todavia, que é na esfera do terreno humano e dos seus agrupamentos sociais que se estabelece a ética. Seja qual for a época ou a sociedade, os homens e mulheres sempre admitiram a necessidade de um comportamento moral identificável. E, assim, dentro da trajetória de desenvolvimento desta humanidade, sempre existiram sistemas de normas que definissem os limites entre o permitido e o não-permitido.

O que faz da ciência, ciência?

- Qual a melhor maneira de amarrar os sapatos?



Há razões para se pensar em uma mudança dos princípios éticos contemporâneos e, em particular, nas organizações?

- Mudanças estruturais da base tecnológica de produção
- Mudanças na superestrutura de valores
(Ponto de Mutação / Capra)

Preliminares da formação da sociedade de organizações industriais e do Estado de Direito Moderno (séc. IX a XIII)

- **Do Feudalismo ao Renascimento Europeu**
 - Mudanças da base tecnológica de produção
 - Desequilíbrio entre aumento da população e expansão das fronteiras agrícolas
 - Cruzadas
 - Restabelecimento das relações de troca no Mediterrâneo
 - Retomada das rotas de comércio na Europa continental
 - Surgimento dos burgos
 - Estimulo à produção de excedentes econômicos
 - Primeiras ações organizadas para criar instituições de interesse do mercantilismo nascente

Os sinais iminentes de transformação da ordem medieval (séc. XIII a XVI)

- Nas artes
- Nas ciências
- Na religião
- Na política

Filósofos e filosofias da nova ordem (séc. XVI a XVIII)

- ❑ **Maquiavel** – a *Virtù*: moral cristã e a separação entre a Igreja e o Estado
- ❑ **Hobbes** – o jus naturalismo e o pacto de submissão
- ❑ **Locke** – a propriedade privada e o pacto de consentimento
- ❑ **Rousseau** – o “bom selvagem” e o constitucionalismo
- ❑ **Montesquieu** – a tripartição de poderes e o governo republicano

As Revoluções do séc. XVIII

- Independência Americana (1776)
- Revolução Francesa (1789)
- Revolução Industrial (a partir de 1750)

A modernidade instalada: os defensores e os detratores da nova ordem (séc. XIX)

- **Comte:** *Positivismo*
- **Tocqueville:** *Liberdade x Igualdade*
- **Marx:** *Materialismo Dialético*

A crise da modernidade (séc. XX)

- ❑ Grandes Guerras Mundiais
- ❑ Welfare State
- ❑ Crise atuarial das políticas públicas do Bem-estar
- ❑ Mudanças na base tecnológica: do modelo metal mecânico para o de tecnologia de informação eletrônica
- ❑ Globalização
- ❑ Física quântica e revolução nas ciências
- ❑ Fenomenologia

Principais Escolas Inaugurais do Pensamento Administrativo

- **Administração Científica**

- **Frederick Taylor**
 - Ênfase no estudo das tarefas
 - Tempos e movimentos
 - Racionalização
 - Padronização
 - Ergonomia
 - *Homos economicus*
 - FORD / GILBRETH

Principais Escolas Inaugurais do Pensamento Administrativo

- **Teoria Clássica da Administração**
- **Henri Fayol**
 - Ênfase no estudo da estrutura e das funções administrativas
 - Áreas funcionais e departamentalização (PRO; MKT; FIN; ORH)
 - Funções administrativas (planejar; organizar; dirigir; coordenar; controlar)
 - Princípios administrativos (unidade de comando; remuneração; *esprit de corps* etc.)

Principais Escolas Inaugurais do Pensamento Administrativo

- **Escola de Relações Humanas**

- **Elton Mayo**
 - Ênfase no estudo das pessoas
 - Organização informal
 - Ciências humanas auxiliares à Administração (Psicologia; Sociologia; Ciência Política; Antropologia etc.)
 - Relativa valorização do fator humano
 - Análise e desenvolvimento de instrumentos de gestão de pessoas, significativamente ligados ao controle

Abordagem Contingencial

- Não há uma única, exclusiva, universal e definitiva Escola de Pensamento Administrativo, cujo arcabouço conceitual seja capaz de oferecer racionalidade suficientemente ampla para atender a todas as exigências da praxes organizacional.
- O administrador contemporâneo é produto deste novo universo da reflexão e das competências (melhores práticas de governança) e, portanto, deve possuir um maior savoir-faire. Isto é, deve ser aquele que: 1) detém domínios cognitivos amplos e diversificados; 2) é capaz de combinar esses conhecimentos de forma inteligente e útil; 3) e assim, elabora diagnósticos específicos e consistentes à situação identificada e; 4) com o competente diagnóstico realizado, seja capaz de oferecer aviamentos adequados à solução de problemas, via de regra, complexos.

Trajetoária de transforma o da racionalidade científica e da administra o como ciência

- Positivismo
 - Administra o Científica
 - Teoria Clássica
 - Rela o es Humanas
(e respectivas escolas de pensamento derivadas: Teorias Neoclássica; da Burocracia; Estruturalista; Comportamental etc.)
- Dialética
 - Abordagem Sist mica
- Fenomenologia
 - Abordagem Contingencial
(e demais modelos contemporâneos)

Formação clássica de gestores

- Gerência como razão científica
- Praxes baseada em ações ordenadas e planejadas
- Comportamento impessoal, formal e contemplativo

Realidade contemporânea

- Gerência como arte
- Praxes da contingência e imprevisibilidade
- Comportamento pessoal, informal, interativo e intuitivo

Novas habilidades exigidas

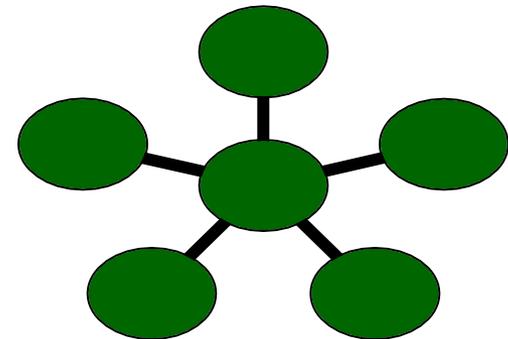
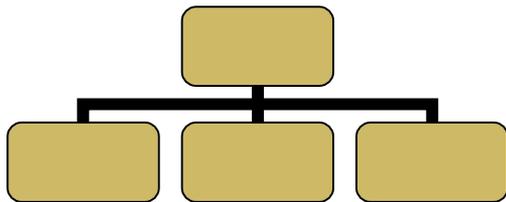
- Cognição
- Comportamento
- Ação

Revisando as variáveis administrativas

- Estrutura
- Estratégia
- Decisão
- Poder e liderança
- Cultura

Estrutura

- Piramidal, hierarquizada e rígida
- Conteúdos de cargos delimitados e forte especialização
- Aberta, orgânica, flexível
- Atividade multifuncional em equipes de trabalho autônomas



Estratégia

- Planejamento como forma de estabelecer objetivo futuro, com percurso definido, detalhado e rigoroso
- Competência em aprendizagem que torne a organização capaz de avaliar continuamente seus objetivos e de adaptar-se rapidamente às mudanças contingenciais

Decisão

- Concepção de que os problemas têm causa única e, portanto, exigem uma única e melhor solução
- Há total domínio do gestor sobre as variáveis do processo decisório e os resultados serão perenes
- O problema é fruto de circunstâncias variadas e exige uma solução
- As decisões produzem vários e inesperados efeitos colaterais, sendo a solução de caráter efêmero

Poder e liderança

- Formal, baseado na subordinação hierárquica
- Sistema de sanções e recompensas, com estímulo à competição individual
- Adhocrático, baseado em relações cooperativas
- Rede de cooperação em equipes responsáveis pelos resultados coletivos do trabalho, formalizada segundo os princípios de governança corporativa

Cultura

- **Indolência**
supervisionada, baseada na desconfiança e na repressão
- **Integridade, confiança, autodeterminação e criatividade**
- **Competição e sucesso econômico a qualquer custo**
- **Responsabilidade socio-ambiental e respeito à cidadania**

Geopolítica uma visão atual

O conturbado início do Século XX

- Os donos do mundo:
 - Inglaterra: berço da revolução industrial em decadência
 - Ascensão de Alemanha, França e EUA.

- Primeira Guerra Mundial (1914)
 - Disputa por mercados
 - Exacerbação de nacionalismos europeus
 - Tratado de Versalhes (1919)
 - Formação do Estado Soviético
 - Ascensão dos EUA pós-guerra

O conturbado início do Século XX

- Segunda Guerra Mundial :
 - ▣ Crise de 1929 e polarização ideológica
 - ▣ Totalitarismos (Fascismo; Nazismo; Stalinismo)
 - ▣ “Eixo” e expansionismo agressivo
 - ▣ Rendição e a bomba atômica.

- Saldo da II Grande Guerra
 - ▣ Mas de 50 milhões de mortos; mais da metade civis
 - ▣ Novo Mapa Geopolítico; criação da ONU
 - ▣ Bipolarização: “Cortina de Ferro”
 - ▣ Plano Marshall
 - ▣ Guerra Fria: OTAN e Pacto de Varsóvia

Um mundo em conflito

- África
 - ▣ A colonização – sécs. XV a XIX (portugueses; holandeses; ingleses; franceses)
 - ▣ Descolonização

- Oriente Médio
 - ▣ Partilha da palestina no pós-guerra
 - ▣ Guerra dos Seis dias (1967)
 - ▣ Guerra do Yom Kippur (1973)
 - ▣ A questão do Líbano
 - ▣ Conflito Iran X Iraque
 - ▣ Afeganistão

Um mundo em conflito

- Ásia
 - ▣ A Guerra do Vietnã
 - ▣ China
 - ▣ Coreia
 - ▣ Japão

- América
 - ▣ Cuba

- Bloco Socialista
 - ▣ Revolta Húngara (1956)
 - ▣ Primavera de Praga (1968)
 - ▣ Crise da Polônia (1980)

O Fim da Guerra Fria

- Morte de Brejnev (1982) e posse de Gorbatchev (1985)
 - ▣ *Glasnost* (transparência)
 - ▣ *Perestroika* (reconstrução)
 - ▣ Queda do Muro de Berlim (1989)

- Transformações na “Cortina de Ferro”
 - ▣ Reunificação da Alemanha
 - ▣ Queda de Ceausescu na Romênia
 - ▣ Albânia
 - ▣ Tchecoslováquia
 - ▣ Iugoslávia

- Rússia
 - ▣ Ieltsin (1992) e Putin (1999)

Situação Geopolítica Mundial no Pós-Guerra Fria

- Na África
 - ▣ Somália e Etiópia
 - ▣ Angola e Moçambique
 - ▣ Ruanda e Burundi
 - ▣ A fome no continente africano

- Na Ásia
 - ▣ Oriente Médio e a questão palestina
 - ▣ Guerra do Golfo (da invasão do Kuwait à queda de Hussein)
 - ▣ Os curdos
 - ▣ Mudanças na China (“economia-socialista de mercado”; Hong-Kong; Taiwan; Macau)
 - ▣ Japão

- EUA
 - ▣ Hegemonia e xenofobia; blocos econômicos

Uma nova ordem em desordem

- A nova ordem multipolar
- Globalização e neoliberalismo
- A situação dos países emergentes frente à Nova Ordem
- Outros conflitos:
 - ▣ A questão dos Países Bascos
 - ▣ A questão irlandesa
- Fundamentalismo religioso:
 - ▣ **Argélia**
 - ▣ Afeganistão
- Confronto nuclear Indo-Paquistão
- Chechênia
- Timor Leste

- “Os bobos da corte do capitalismo” (Kurz, p. 109 a 112)

- Cap. VI – Cronologia dos principais acontecimentos do séc. XX

Século XXI

- Atentados
 - WTC (11/09/2001) & Madri (11/03/2004)
 - Doutrina Bush e a guerra preventiva
 - Afeganistão (2001)
 - Iraque (2003)
 - Constrangimentos e mudanças na ONU

- Os alvos mais recentes da “prevenção”:
 - Síria
 - Coréia do Norte
 - África sob ajuda humanitária

A questão ambiental

- Crescimento populacional e econômico
 - Poluição do ar
 - Águas
 - Desmatamentos
 - Resíduos sólidos
 - Protocolo de Kyoto

- Vantagens do Brasil

Blocos Econômicos

- ALCA
- APEC
- ASEAN
- CARICOM
- CEI
- MERCOSUL
- NAFTA
- CAN
- SADC
- União Européia
 - ▣ Euro
 - ▣ Constituição europeia
 - ▣ Ampliação

Atualidades

- China X Taiwan
- Consenso de Washinton e pensamento único
- “BRICS”
- Conflitos da fé
- Aquecimento global
- Trangênicos
- Pandemias
-

A Nova Sociedade Brasileira

As sete faces da sociedade Brasileira

- **Patrimonialismo** (dos políticos; do funcionalismo; dos agentes privados; fiscal; discriminador de grupos sociais; ≠ de corporativismo)
- **O Estado Racionalizador** (burocracia de modelo weberiano a partir dos anos 30)
- **Capitalismo** (tardio; periférico; e dependente)
- **Desigualdade, Heterogeneidade e Estrutura Social**
 - Acesso diferenciado a bens de consumo
 - Com forte componente de desigualdade espacial, racial e de gênero
 - Acesso desigual aos bens de consumo coletivo administrados pelo Estado
- **Lógica Institucional** (“bolhas” de modernização ≠ construção da modernidade)
- **Cidadania e representação política** (frágil, parcial e fragmentada)
- **Sociabilidade e padrões culturais** (frágeis em componente cívicos; gregária e fundada na inserção de redes corporativas; religiosa; racista apesar de ideologicamente contrária ao racismo; “voltada para o futuro”; autoritária mas pouco hierárquica; violenta; e lúdica)

As conseqüências sociais da inflação

- **Conflitos distributivos** (penalização dos mais pobres)
- **Desperdícios de tempo e recursos na gestão do cotidiano financeiro** (hipertrofia dos atividades, departamentos e estruturas de gestão financeira)
- **Dificuldade de planejamento e criação de uma cultura especulativa e rentista** (“poquer” da especulação gerando mecanismos de adaptação à desordem social)
- **Impactos negativos** (sobre a capacidade de gestão econômica das grandes empresas, sobre o estímulo para investimento produtivo e tecnológico; e sobre os investimentos estrangeiros)
- **Micropolitização da economia** (grupos de interesse e lutas pontuais de compensação)
- **Macroeconomização da política** (a política nacional se reduz a planos de combate à inflação)
- **Judicialização do conflito social** (resolução judicial de conflitos distributivos)
- **Refundação Social** (expectativas de que a estabilidade de preços e o capitalismo de mercado melhorem as relações sociais entre os atores)

Brasil, sociedade e consumo

- Introdução à sociedade de consumo
- Origens do consumidor e da sociedade de consumo no Brasil
- A defesa do consumidor como construção de um novo sujeito social
- O consumidor como categoria da cidadania

Privatização, mudança social e cidadania

- ❑ O setor estatal como representação do nacional
- ❑ O impacto das privatizações na estrutura social e política
- ❑ Bases do discurso privatizante: mercado e cidadania, direitos e privilégios
- ❑ Privatização dos serviços públicos e cidadania

Ganhadores, perdedores e renovadores: estratégias sociais e identidades coletivas

- Reorganização da produção e do emprego: transformações na estrutura de classes e nas estratégias sociais
- Desgaste e mudança das formas tradicionais de representação
- Novos sujeitos sociais: para além do mundo do trabalho e do Estado
- Discursos societários e os novos construtores da identidade

Novas tendências do conflito social: entre a juridificação e a judicialização

□ Introdução à era dos direitos

- **Juridificação - expansão e adensamento do Direito Positivo na sociedade moderna e particularmente à institucionalização do conflito de classes, à legislação trabalhista e à regulação do conflito social;**
- **Judicialização – crescente expansão do Poder judiciário e/ou métodos judiciais, especificamente o poder de revisão judiciária das ações do legislativo e do Executivo.**

□ O caso Brasileiro

- **Constituição de 88 (valorização do STF e Ministério Público); Interesses coletivos e difusos; potencialização do conflito.**
- **Risco brasileiro da sociedade juridificada mas pouco judicializada (quer dizer, abundam as leis mas sua aplicação efetiva escasseia)**

Teoria social e os futuros do Brasil

- As duas visões do Brasil
- Sociedade brasileira e teoria social
- Futuros: os desafios das novas formas de desigualdade social, do patrimonialismo e da violência

Como se faz análise de conjuntura

Introdução

- A análise de conjuntura é uma mistura de conhecimento e descoberta, é uma leitura especial da realidade e que se faz sempre em função de alguma necessidade ou interesse. Neste sentido não há análise de conjuntura neutra, desinteressada: ela pode ser objetiva mas será sempre relacionada a uma determinada visão do sentido e do rumo dos acontecimentos.

Categorias de análise

- Acontecimentos
- Cenários
- Atores
- Relação de forças
- Articulação (relação) entre “estrutura” e “conjuntura”

Mudança do paradigma

- Se para além da ordem racional e sistemática, o gestor tem que conviver com o caráter **contingencial e caótico** da realidade das organizações, como adquirir *expertise* em dimensões como a **intuição, o ilógico, a emoção, a espontaneidade, o irracional e a criatividade?**

Mantenha-se em movimento

- **Viaje:** tire proveito desta aventura sensitiva e transdisciplinar
- **Leia:** exercite as idéias em assuntos e idiomas variados
- **Escreva:** use o papel para examinar como você pensa
- **Eduque-se:** faça cursos, seminários, estágios e, enfim, recicle e amplie seus conhecimentos, aproveitando seu estoque prévio de repertórios

Mantenha-se apaixonado

- Consuma artes: em geral, a educação dos órgãos dos sentidos e do coração é um imenso campo de estímulos à sensibilidade e à criatividade
- Aprenda com frustrações, crises e fracassos: exercite o auto conhecimento
- Pratique o afeto: emoção e sentimentos agora são estratégicos para a gestão

Obrigado!

jlpassador@usp.br

