

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-2840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

A TEORIA ADMINISTRATIVA E O MITO
DA NEUTRALIDADE CIENTÍFICA

Nelson Colossi

Universidade Federal de Santa Catarina
Curso de Pós-Graduação em Administração

Dissertação submetida como requisito parcial
para a obtenção do grau de MESTRE

Assinatura do Orientador

Porto Alegre, RS, 23 de maio de 1978.

Universidade Federal de Santa Catarina
Curso de Pós-Graduação em Administração

"... mas quem alcançar uma vez o Poder, já não estará disposto a regressar à situação relativamente obscura que ocupou antes. O abandono de uma situação pública conquistada a custa de grandes esforços, depois de muitos anos de luta, é um luxo que só um grand seigneur ou um homem de dotes excepcionais e espírito de autosacrifício, podem suportar. Tal renúncia é demasiada dura para o me díocre."

Robert Michels

"Political Parties"

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é o topo de uma escala que vimos percorrendo em quase trinta meses de estudos no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Ainda nos cursos de graduação preocupei-me em conhecer a, então, "teoria geral da administração", disciplina que naquela época, estreiava nos currícula dos Cursos de Graduação. Percebi de imediato, a valiosa contribuição que o conhecimento da teoria administrativa emprestava ao futuro administrador, como um quadro de referência teórico para auxiliá-lo na compreensão dos difíceis problemas organizacionais, que a sua vida profissional lhe reservava.

Quando mais tarde, professor universitário, tive a oportunidade de trabalhar com essa disciplina, mais uma vez, a importância do estudo da teoria administrativa, assumiu uma posição relevante.

Não obstante, somente no Curso de Pós Graduação, de posse de uma ampla bibliografia e uma eficaz orientação por parte de professores do curso, fui incentivado a aprofundar os estudos sobre a teoria geral da administração, evoluindo de leigo para trabalhador intelectual.

Todavia, ao iniciar este trabalho, confesso que fui tentado a delimitar a área de estudo, restringindo sua ampli

tude. No entanto, o estímulo precioso e oportuno do prezado professor orientador, motivou-me a não esmorecer no intuito inicial, e pelo menos no que concerne à revisão da literatura, não abrir mão, oportunizando, assim a realização de um trabalho relevante e de grande utilidade acadêmica.

Como resultado, redigi esta dissertação, que se substancia, em sua grande parte, num exame profundo das diversas abordagens à teoria das organizações, desde Taylor e Fayol, até os teóricos de sistemas, passando pelos principais humanistas, comportamentalistas e estruturalistas.

Como contribuição final, reexamino o discurso e mostro as inúmeras passagens ideológicas que a evolução do pensamento administrativo tem registrado, evidenciando assim, o caráter dinâmico da teoria das organizações e, conseqüentemente, proponho a utilização da Análise Institucional como estratégia metodológica adequada, hoje, para o estudo de mudanças organizacionais.

Para não correr o risco de omissão, agradeço em geral, a todos meus professores, colegas e amigos do curso, pela inesquecível convivência, e agradeço em particular ao meu professor orientador - Dr. Fernando Coutinho Garcia, por sua competência técnica e humana.

O Autor

RESUMO

A teoria das organizações é uma disciplina importante, e ao mesmo tempo emocionante, tanto para alunos dos cursos de administração, sociologia, política, economia ou outros, como para executivos de organizações. A teoria das organizações fornece um substancial quadro de referência teórico, acerca do comportamento organizacional, desde os "classicos" até os teóricos de sistemas.

Na realidade, o conhecimento da evolução do pensamento administrativo, é um instrumental indispensável para qualquer pessoa que se interessa pelo estudo das organizações.

Nesta dissertação, optou-se primeiramente, por examinar detidamente a teoria das organizações, tomando-se por base as diversas abordagens, que a história da administração tem registrado. Assim, o conteúdo desta dissertação abrange as diferentes contribuições que cientistas, teóricos e administradores emprestam à literatura das organizações. E, em segundo lugar, examinar também a aplicação do conceito de ideologia de Karl Mannhein às afirmações das diversas teorias, buscando afirmar que a teoria geral da administração é uma ideologia.

Portanto, desenvolve-se os seguintes pontos fundamentais:

- Analisa-se primeiramente a abordagem clássica à teoria das organizações. Mostra-se as contribuições pio

neiras de Taylor e Fayol, que desencadearam com suas idéias um movimento, conhecido como "escola clássica" ou "escola de administração científica" da administração;

- A história do pensamento administrativo aponta um movimento de contestação à "escola clássica". Portanto, é examinada a abordagem de relações humanas à teoria das organizações. Essa, conhecida como "escola das relações humanas" e cujo iniciador, Elton Mayo, realizou diversas pesquisas empíricas, que resultaram em um novo ponto de vista sobre a organização;

- Evoluindo da simplista abordagem da "escola de relações humanas", o behaviorismo passa a explicar o comportamento humano nas organizações. Assim, com base na maior figura desse movimento - Herbert Simon - e de outros expoentes do comportamentalismo, tais como Barnard, Argyris, Likert e McGregor, passa-se a examinar a abordagem comportamentalista à teoria das organizações, concluindo com a apresentação dos aspectos relevantes do "desenvolvimento organizacional";

- A seguir analisa-se a abordagem estruturalista à teoria das organizações, que consubstancia em última análise, uma síntese da "escola clássica" e da "escola de relações humanas". Inicia-se com o modelo de burocracia de Max Weber (um pioneiro do estruturalismo); passa-se às contribuições de Amitai Etzioni e Victor A. Thompson, encerrando-se como o enfoque de Peter Blau e Richard Scott à teoria das organizações;

- Finalizando a revisão da literatura sobre as diversas abordagens da teoria das organizações, examina-se a abordagem de sistemas aplicados à administração, apresentando-se os conceitos principais de Bertalanffy, Katz e Kahn, Kast e Rosenzweig e outros.

- Como meta final, propõe-se a examinar todo o discurso e com base no conceito de ideologia de Karl Mannheim, identificar nas afirmações conceituais das figuras proeminentes das diversas abordagens, aquelas que podem ser consideradas ideológicas. Busca-se assim, evidenciar as afirmativas de que "a teoria geral de administração é uma ideologia".

- Encerra-se esta dissertação, propondo a utilização da metodologia de "análise institucional" de Lourou, como estratégia adequada para o estudo de mudanças organizacionais.

A B S T R A C T

Organization theory is an important and exciting field for the students as well as the practitioners of economics, sociology, politics and management. Organization theory provides a substantial theoretical background explaining organizational behavior from the time of the "classical" theorists to the present time of "systems" theorists.

In reality, acquaintance with the history of the development of management thought is an indispensable tool to anyone who has an interest in organizations.

This dissertation is primarily comprised of a historical survey and analysis of the substance of contributions of various scientists, theoreticians, and administrators to the literature of organization, and by applying the conceptual framework of Karl Mannheim to the contributions of various schools to organization theory the writer has attempted to reaffirm that the general theory of organization is an ideology.

The historical survey begins with an analysis of the works of Taylor and Foyl who, by the unleashing of their ideas about organizations, initiated the "classical" school or the "scientific" school of management.

The theories of the "classical" school about organizations were shortly after contested by Elton Mayo who brought new perspective to the understanding of organizations based on his extensive empirical research, and initiated the "human relations" school of management.

From the simplistic "human relations" approach to analysis of organizations the "behaviorism" school of management was evolved. First Simon and eventually others like; Barnard, Argyris, Likert and MacGregor expounded on the role of human behavior in organizations which resulted in the development of the behavioral theory of organization.

The analysis of the behavioral approach to organizations is followed by an examination of the "structuralist" theory of organization. This approach consists of a synthesis of the "classical" and "human relations" theories of management. The "structuralist" theory was initiated by Max Weber's model of bureaucracy, followed by the contributions of people like Etzioni, Thompson, and finally Blau and Scott.

The historical survey and analysis of organization theory is concluded here by an examination of the application of the "systems" theory to organization. This section deals primarily with an analysis of the concepts contributed by people such as Katz, Khan and Rosenzweig.

At this juncture the writer, by applying the conceptual frame work of Karl Mannheim to the contributions of prominent figures of various schools to organization theory, seeks to reaffirm that the general theory of organization is indeed an ideology.

S U M Á R I O

	PÁG.
1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	02
1.2 - OBJETIVOS.....	05
1.3 - METODOLOGIA.....	07
2 - ABORDAGEM CLÁSSICA À TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES....	10
2.1 - ANTECEDENTES.....	12
2.2 - FREDERICK WINSLOW TAYLOR.....	14
2.2.1 - Dados Biográficos.....	14
2.2.2 - A Administração Científica de Tay lor.....	16
2.3 - HENRY FAYOL.....	23
2.3.1 - Dados Biográficos.....	23
2.3.2 - A Administração Geral de Fayol....	24
2.4 - O DESDOBRAMENTO DA TEORIA CLÁSSICA.....	36
2.4.1 - Harrington Emerson.....	36
2.4.2 - Henry L. Gantt.....	37
2.4.3 - Frank Bunker Gilbreth.....	39
3 - ABORDAGEM DE RELAÇÕES HUMANAS À TEORIA DAS ORGA NIZAÇÕES.....	40
3.1 - MARY PARKER FOLLETT.....	43
3.2 - GEORGE ELTON MAYO.....	46
3.2.1 - As pesquisas na Western Electric..	47
3.2.2 - As Conclusões de Hawthorne.....	51
4 - ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA À TEORIA DAS ORGA NIZAÇÕES.....	54
4.1 - CHESTER I. BARNARD.....	57

4.1.1 - A Teoria das Organizações Formais.	59
4.1.2 - Teoria e Estrutura das Organizações Formais.....	63
4.1.3 - Elementos das Organizações Formais	66
4.1.4 - As Funções do Executivo.....	71
4.2 - HERBERT SIMON.....	75
4.2.1 - A Teoria da Decisão: Introdução..	75
4.2.2 - Os "Provérbios" de Administração..	76
4.2.3 - Passos Iniciais para a Teoria.....	81
4.2.4 - Anatomia das Decisões.....	83
4.2.5 - A Psicologia das Decisões.....	84
4.2.6 - Os Alicientes.....	89
4.2.7 - Modos de influência.....	89
4.2.8 - A Anatomia da Organização.....	94
4.3 - J.G. MARCH E H.A. SIMON.....	96
4.3.1 - O Modelo Homem-Máquina.....	97
4.3.2 - O Modelo Homem-Motivação.....	99
4.3.3 - Modelo Homem-Racionalidade.....	107
4.4 - AS CONTRIBUIÇÕES DE CHRIS ARGYRIS.....	113
4.4.1 - O Indivíduo na Organização.....	115
4.4.2 - Eficiência e Ineficiência Organizacional.....	123
4.4.3 - O Modelo Composto.....	127
4.4.4 - Estrutura Organizacional.....	131
4.4.5 - Liderança Organizacional.....	136
4.4.6 - Recompensas e Punições.....	138
4.5 - RENSIS LIKERT.....	141
4.5.1 - As pesquisas sobre Desempenho Organizacional.....	143
4.5.2 - A Nova Teoria de Organização.....	151
4.5.3 - O Sistema 4 de Likert.....	159

4.6 - DOUGLAS MCGREGOR.....	164
4.6.1 - As Condições de Liderança Eficaz..	165
4.6.2 - A Teoria Y de McGregor.....	167
4.7 - A TEORIA DAS MOTIVAÇÃO DE MASLOW.....	174
4.8 - FREDERICK HERZBERG: O ENRIQUECIMENTO DE TA REFAS.....	180
4.9 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO.....	186
4.9.1 - Desenvolvimento Organizacional: Ori gens.....	188
4.9.2 - Características Básicas de DO.....	189
4.9.3 - Conceito de DO.....	192
4.9.4 - Aplicações de DO.....	194
4.9.5 - Estágios no Programa de DO.....	196
4.9.6 - Modelos de DO.....	197
5 - ABORDAGEM ESTRUTURALISTA À TEORIA DAS ORGANIZA ÇÕES.....	203
5.1 - MAX WEBER: A BUROCRACIA.....	205
5.1.1 - Tipos de Autoridade.....	206
5.1.2 - As Características da Burocracia..	208
5.1.3 - Vantagens da Organização Burocráti ca.....	210
5.1.4 - Pressupostos e Causas da Burocra cia.....	211
5.2 - AMITAI ETZIONI.....	213
5.2.1 - Objetivos da Organização.....	214
5.2.2 - Estrutura de Organização.....	217
5.2.3 - A Organização e seu Ambiente.....	226
5.3 - VICTOR A. THOMPSON.....	229
5.3.1 - A Burocracia de Weber.....	229
5.3.2 - A Especialização.....	231
5.3.3 - A Hierarquia como Sistema de Fun ções.....	234

5.3.4 - Conflito: Especialização "versus" Hierarquia.....	236
5.3.5 - A Ideologia da Burocracia Moderna..	238
5.3.6 - A Dramaturgia da Burocracia.....	241
5.3.7 - A Buropatologia da Burocracia.....	242
5.4 - PETER BLAU e RICHARD SCOTT.....	246
5.4.1 - Natureza e tipos de Organizações Formais.....	247
5.4.2 - A estrutura social dos Grupos de Trabalho.....	249
5.4.3 - Processo de Comunicação.....	250
5.4.4 - O Papel da Supervisão.....	252
5.4.5 - Controle Administrativo.....	254
6 - ABORDAGEM DE SISTEMAS À TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES..	258
6.1 - A TEORIA GERAL DE SISTEMAS.....	262
6.1.1 - Conceito de Sistemas.....	262
6.1.2 - Classificação dos Sistemas.....	263
6.1.3 - Propósitos da Teoria Geral dos Sistemas.....	265
6.2 - ENFOQUE SISTÊMICO E A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO	267
6.2.1 - Características dos Sistemas Abertos.....	269
6.2.2 - Funcionamento Organizacional.....	272
6.2.3 - A Efetividade Organizacional.....	273
6.3 - A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA SÓCIO-TÉCNICO...	275
6.4 - DECISÃO E INFORMAÇÃO: ENFOQUE PSICOSOCIAL..	276
6.5 - LIDERANÇA: ENFOQUE PSICOSOCIAL.....	281
7 - A IDEOLOGIA NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	285
7.1 - O CONCEITO DE IDEOLOGIA.....	288
7.2 - A IDEOLOGIA NA TEORIA ADMINISTRATIVA.....	291
8 - CONCLUSÕES.....	301
9 - BIBLIOGRAFIA.....	305

1

INTRODUÇÃO

1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo da Teoria das Organizações é uma atividade de emocionante e altamente motivadora para que estudiosos de administração, percebam com mais propriedade os difíceis problemas organizacionais. Todavia, a vasta bibliografia que retrata as diversas contribuições à literatura de inúmeros indivíduos - administradores, engenheiros, economistas, sociólogos, psicólogos e outros - torna essa tarefa um tanto árdua e, para alguns, inclusive desestimulante. Resta, portanto, via de regra, a alternativa de diminuir a amplitude do estudo: ou restringindo o estudo em torno de uma determinada corrente teórica ou recorrendo à compêndios que concentram as diversas teorias existentes.

No primeiro caso, o enfoque é específico a determinadas situações organizacionais ou momento histórico, não consubstanciando, portanto, uma "teoria geral de administração". No outro, embora também removido o obstáculo da vastidão bibliográfica, haverá o risco de interpretações inadequadas, pois os compêndios, em geral, segundo seus próprios autores afirmam, "tem objetivos modestos de oferecer uma visão geral e introdutória".

Dessa forma, se de um lado encontra-se o hiato da ampla bibliografia a ser vencida e, de outro os óbices metodológicos da especificidade ou dos compêndios, resta ao estudioso de administração, procurar formar um *quadro referencial teórico* das principais abordagens à teoria das organizações, que permita-lhe posicionar-se perante aos fatos administrativos, recorrendo oportunamente às "teorias", de uma forma objetiva e livre de tendenciocidades.

Como será observado no tópico seguinte desta introdução, o propósito deste trabalho é auxiliar o estudioso in

interessado em organizações a elaborar esse referencial teórico.

Por outro lado, vencida essas dificuldades, e examinando-se a evolução do pensamento administrativo, encontra-se muitas passagens que a atual sociedade não aceita, ou mesmo contesta veementemente. Busca-se, então compreender, considerando o fato que mudanças culturais, valorativas e cognitivas provocam mudanças no comportamento administrativos e, consequentemente novos padrões, valores e conhecimentos indicam, hoje, novas diretrizes para a resolução dos difíceis problemas organizacionais. Assim, a preocupação do estudioso mais atento é duplicada, pois terá de incluir em seu *quadro teórico* tanto as afirmativas que ainda podem ser consideradas adequadas a realidade atual, como aquelas consideradas ideológicas e, por mudarem ideologias, hoje não mais procedem.

Nesse sentido, muitos autores tem colaborado criticando o caracter ideológico das contribuições à teoria das organizações, em relação a certas épocas da história. TRATEMBERG (1971, p. 89), estuda a Teoria Geral da Administração como ideologia, ou seja como representações intelectuais de momentos de desenvolvimento histórico-social e, afirma:

"A Teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia".

Para VIANELLO (1976, p. 5), "no caso da teoria clássica da organização, os pressupostos ideológicos são evidentes, pois o valor que está em sua raiz é aquele da harmonia de interesses" e, admitido o conflito organizacional, essas evidências ideológicas tornam-se comprovadas. Outro autor,

GARCIA (1977, p. 16) afirma:

"... a chamada heterodoxia organizacioanl não vai além de mais um discurso produzido pelas classes patronais, para de uma forma ou de outra, o equilíbrio voltar a reinar no seio das organizações. A ideologicidade de tal discurso é clara".

Como se vê, o conhecimento da teoria das organizações, desde a "engenharia humana" até as ciências sociais aplicadas à administração, é matéria indispensável para aumentar a bagagem intelectual tanto de executivos, para que possa compreender e melhor canalizar a capacidade humana na organização, como para o professor que busca sustentar seus ensinamentos sobre bases razoavelmente científicas.

E, todavia, porém, seja em que situação for a finalidade do estudo, jamais considerar a Teoria geral da administração como uma panaceia a qualquer mal organizacional, e sim como uma disciplina que utiliza-se de diversos instrumentos e conceitos da psicologia, sociologia, economia, engenharia, biologia, história e mesmo antropologia e que além disso sofre alterações com as mudanças oriundas do ambiente social maior e, portanto sujeita a pressões ideológicas impostas ou sugeridas por quem detem o poder.

Portanto, o estudo das ideologias que a teoria das organizações traz em seu bojo, através dos "episódios" mais significativos das diversas abordagens da teoria, caracteriza-se por um dos fatores mais importantes para a compreensão da dinâmica organizacional de nossas instituições.

1.2. OBJETIVOS

Pois se da imensa bibliografia sobre administração este trabalho tivesse de ser oriundo, não se teria sequer possibilidade de examiná-la, mesmo superficialmente. Sabe-se que a produção anual de trabalhos escritos sobre administração, é hoje, superior a 20.000 livros e 100.000 revistas. Assim, sem entrar no mérito dessas publicações, pode-se afirmar que é impossível acompanhar detidamente tudo o que é escrito atualmente em matéria de administração.

Não obstante, é evidente que muitos, senão a maioria desses documentos baseiam-se em afirmações e conceitos já firmados, e sendo a administração uma ciência relativamente recente, pode-se buscar uma forma de destilar todos os "novos conhecimentos", surgidos através do desenvolvimento de um *quadro conceitual* que facilite a absorção e a compreensão desses conhecimentos administrativos. Tal é a finalidade do estudo da Teoria das Organizações, que deve ser realizado através do exame atento de suas diversas abordagens.

Portanto, em termos gerais, e até certo ponto, esta dissertação é um esforço de desenvolvimento de um *quadro de referência teórico* elaborado a partir do exame das contribuições que os autores que mais se destacaram em cada corrente, ou época histórico-social, emprestaram à literatura administrativo-organizacional. Este "quadro" deverá permitir uma revista integrada de grande parte da literatura produzida nas últimas décadas e, ao mesmo tempo, proporcionar uma capacitação intelectual para o acompanhamento do que ainda está por ser produzido.

Em termos específicos, os objetivos desse estudo são os seguintes:

- a) Revisar integralmente as diversas abordagens à teoria das organizações;
- b) Examinar e apresentar as principais contribuições dos teóricos considerados "clássicos" ou "pioneiros" da teoria das organizações;
- c) Analisar criticamente essas contribuições à luz da identificação de ideologias, em cada abordagem;
- d) Propor a "Análise Institucional" como metodologia estrategicamente adequada para o estudo de mudanças organizacionais.

Para desenvolver o trabalho proposto, cumprindo assim seus objetivos, foi utilizada a metodologia que a seguir será apresentada.

1.3. METODOLOGIA

A diretriz norteadora de um trabalho científico, que justifica a capacidade do autor para a obtenção do grau de Mestre em Administração, é definida como e combinação adequada de um estudo relevante com um criterioso tratamento científico.

O assunto do estudo - Teoria das Organizações - não deixa, dúvida de sua relevância, especialmente em se tratando de um trabalho final de um curso em que um de seus objetivos fundamentais é a formação de professores. Por outro lado, no que concerne ao "tratamento científico", passa-se a analisar alguns conceitos básicos, que, melhor facilitará a compreensão da metodologia utilizada neste trabalho.

O primeiro conceito a ser observado é o de *investigação científica*. Para SALOMON (1977, p. 137) "é o trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura a solução adequada". Dessa forma, concomitante a uma investigação científica surge a necessidade de realização de um *Relatório Científico*. De acordo com SALVADOR (1970, p. 167) "há dois tipos de relatórios científicos nos cursos de pós-graduação: a *dissertação monográfica* e a de *tese doutoral* - ambos são monografias".

Etmologicamente, monografia é um estudo por escrito de um único tema específico e bem delimitado. Pode então, apresentar-se sob duas formas principais: *dissertação* ou *tese*. Uma *dissertação*, segundo SALVADOR (1970, p. 168).

"... é um estudo recapitulativo, em forma de exposição, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar informações relativos a um tema específico, organizando e interpretando os dados a ele referentes, de tal sorte que revele domínio da matéria e capacidade de sistematização".

Por outro lado, "a tese é um estudo original, envolvendo pesquisa (experimental, histórica ou filosófica) de um tema específico que importa em uma contribuição real e original para o conhecimento do tema escolhido" (SALVADOR, 1970, p. 168).

Assim, em síntese, a dissertação tem por propósito principal expor ou explanar, explicar ou interpretar idéias ou fatos, visa fundamentalmente a *explanação de um assunto*, sendo portanto um trabalho recapitulativo, que demonstre, porém, domínio da matéria, enquanto que a tese visa, além da originalidade, e demonstração de proposições, convencendo ou persuadindo o leitor.

O Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para Grau de Mestre, exige a apresentação de uma *dissertação*. Em função disso, este trabalho consubstancia-se numa *dissertação monográfica*, onde o tema - Teoria das Organizações - obedece uma sistematização, reunindo e analisando informações, a partir das obras publicadas dos diversos autores que contribuíram e contribuem para o desenvolvimento de uma teoria administrativa geral.

Segundo este enfoque, o estudo aqui apresentado foi esquematizado, em função das importantes abordagens à teoria das organizações, que classificadas de acordo com seu particular quadro conceitual correspondem às diferentes "escolas de administração" - clássica, relações humanas, comportamentalista, estruturalista e a escola de sistemas. Portanto, dedicar-se-á a cada abordagem ou "escola", um capítulo neste trabalho, buscando-se, para tanto, as contribuições dos principais teóricos em cada uma delas. Assim, do 2º ao 6º capítulo, serão examinadas as diversas abordagens à teoria das organizações.

No último capítulo, conclui-se o estudo, reexaminando-se todo o discurso e, identificando nelê as possíveis *ideologias* que aquelas contribuições trazem em seu bojo, propõe-se como alternativa, a metodologia de René Louhau - Análise Institucional - como estratégia para o estudo das organizações.

Observa-se, ainda que, de acordo com o que aqui é proposto, a estratégia adequada para a explanação dos diversas abordagens, foi a de buscar objetiva e sinteticamente, porém *fidedignamente* os conceitos e idéias de cada autor, portanto, no corpo do estudo, evidencia-se as citações formais, complementadas por citações mistas, que poderão facilmente, reportam o leitor, às fontes originais.

Em última instância, o método de trabalho aqui desenvolvido é o *dialetico discursivo*, que segundo BRUYNE e outros (1977, p. 68).

"... é um esforço epistemológico que procura destacar os traços comuns ou, ao contrário, diferenciados de um caso para outro, de todas as abordagens científicas que visam prestar contas dos desenvolvimentos no tempo".

Dialética é portanto, uma metodologia que requer uma crítica prévia do domínio estudado, do objeto e do procedimento, e significa a tentativa de a cada momento conceber a análise como uma fonte de processo analisado.

2

ABORDAGEM CLÁSSICA À TEORIA
DAS ORGANIZAÇÕES

O movimento da administração científica surge no início do século XX. Suas figuras proeminentes desenvolveram idéias, em muitos aspectos semelhantes, e ficaram conhecidos como fundadores da "escola clássica". A ênfase dessa abordagem é a racionalização do trabalho e, seus pioneiros baseavam-se na premissa de que um administrador deve planejar, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados, comandando e controlando tais atividades.

Taylor e Fayol, sem dúvida, são expoentes nesse movimento. Taylor nos Estados Unidos, iniciador da eficiência industrial, sendo chamado o "pai da organização científica do trabalho", contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento industrial do século XX. Henry Fayol, engenheiro francês, por outro lado compreendeu a necessidade de se terem bons chefes em qualquer atividade e, realizou estudos, cujos resultados consubstanciaram o "Fayolismo", que segundo seus propagandistas é uma "escola de chefes".

Muitos outros autores, também contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento da "administração científica". As personagens mais significativas - Harrington Emerson, Henry L. Gantt, Franck B. Gilbreth e outros - via de regra não são conhecidos pela maioria dos estudantes de administração, embora a teoria e prática administrativo-organizacional desenvolvidas atualmente, trazem muito daquelas contribuições.

Apresentar-se-á a seguir, as idéias e contribuições das principais figuras da "abordagem clássica à teoria das organizações" - Taylor e Fayol. O primeiro com sua pioneira obra: "Princípios de Administração Científica", pois esta é a que mais reflete o assunto em pauta e, além disso é considerada a mais importante. Por outro lado, de Fayol, utilizar-se-á seu livro: "Administração Industrial e Geral", publicado em 1916. Encerrar-se-á este capítulo, com um exame sucinto dos continuadores de Taylor - Emerson, Gantt e Gilbreth.

2.1. ANTECEDENTES

A máxima "A História da Administração é a própria História do Homem", diz bem da importância e da antiguidade da administração para a nossa civilização. Afirma CLAUDE (1972, p. 19), que "na verdade, todos os líderes verdadeiramente grandes que a História registra, foram administradores - administrando países, administrando explorações, dirigindo guerras, gerando os esforços de outros homens".

Eis porque, poder-se-ia iniciar o estudo da evolução do pensamento administrativo, por uma incursão pela história. Encontrar-se-ia, mesmo nas antigas civilizações (Suméria, Egito, Babilônia, China, Grécia e Roma), uma "certa administração" e de acordo com a própria filosofia e cultura de cada uma delas, identificar-se-ia, também, "uma certa abordagem de organização", isto é, uma certa teoria, com seus princípios, normas ou leis estabelecidas.

Na realidade, porém, um verdadeiro despertar administrativo, a nível de teoria propriamente dito, e ainda assim em termos embrionários, ocorreu por volta do século passado. Para CLAUDE (1972, p. 81-130), o primeiro a ser citado é Adam Smith, que criador da Escola Clássica da Economia, já em 1776, mencionava o princípio de especialização dos operários e sugeria também conceitos de controle e de remuneração, em sua obra "Riquezas das Nações". Depois deste, John Mill, em sua obra "Elementos de Economia Política (1826)", sugeriu o estudo de tempos e movimentos, como também qualidades necessárias a um administrador. Outro economista clássico, o alemão Samuel P. Newman, referiu-se ao perfil de "um bom empreendedor". Assim, também quanto às funções da organização, muitos outros economistas tiveram algo a dizer: Turgot (1770), concebia como funções administrativas, a direção e o controle. Say (1817) falou sobre planejamento. Bowker (1856) mencionou organização e direção.

Verifica-se, portanto, que para a maioria dos economistas clássicos, a função da administração mais importante é o planejamento e além disso, quase todos concordaram, nessa época, sobre o princípio da especialidade e divisão do trabalho, bem como sistemas de incentivos e de remuneração.

LODI (1973, p. 13-28), chama a atenção que fora do campo econômico, muitos autores precisam, também, ser lembrados. No campo militar, por exemplo, o general prussiano Clausewitz escreveu sobre a administração dos exércitos durante a guerra. O inglês Charles Babbage, recomendou o uso de dados na administração de uma empresa e, foi o pioneiro da "pesquisa e desenvolvimento" na indústria. Charles Dupin foi um engenheiro francês que escreveu sobre a indústria e a organização social dos operários. W.S. Jevons, um cientista social inglês, com seu livro "Teoria da Economia Política" (1817), contribuiu com conceitos e estudos do trabalho e uso de ferramentas, mais tarde utilizados por Taylor. Henry Poor, engenheiro ferroviário, na primeira metade do século passado, desenvolveu princípios de organização, comunicação e informações aplicados às ferrovias. Em 1856, Daniel McCallun utiliizou organogramas para mostrar a estrutura administrativa de uma organização.

Desnecessário seria estender a lista de autores, que reconhecidamente poderiam ser mencionados como "antecessores" à teoria administrativa. O que é importante, aqui, e para o estudioso de administração, é o reconhecimento de que estes homens contribuíram para valorizar a administração e suas idéias bem como de outros não referenciados, estimularam os pensadores e autores que vieram logo a seguir e, a partir da aquelas idéias iniciais, promoveram o surgimento de uma nova ciência - a administração.

2.2. FREDERICK WINSLOW TAYLOR

A principal obra de Taylor, "Princípios de Administração Científica", (1911) não pode ser considerada, apenas, como um livro que contém suas idéias e experiências de trinta anos de trabalho. Consubstancia-se, outrossim, num verdadeiro marco na história do pensamento administrativo. A filosofia e os princípios, nele apresentados, têm sido divulgados e discutidos em todo o mundo e continuam, a despertar interesses pelos problemas ligados à administração. Eis a razão principal, para que neste tópico seja abordado a obra, considerada fundamental para o movimento da administração científica. (*)

2.2.1. Dados Biográficos (**)

Frederick W. Taylor nasceu em Germantown, Filadélfia, Estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, no dia 20 de março de 1856. Seus antepassados eram "quacres" ingleses, e sua mãe descendia de uma família puritana, que chegou à América no "Mayflower". A família Taylor pertencia à classe média: sua posição financeira era razoável, a ponto de permitir a passagem do jovem Fred por alguns colégios dos Estados Unidos. Aos 18 anos entrou para uma oficina mecânica perto de sua casa, onde como aprendiz, trabalhou em máquinas-ferramentas e na fabricação de modelos. Pouco depois, como torneiro na Midvale Steel Company, em vista de seus esforços, era-lhe confiado o lugar de mestres dos tornos. Com três anos de luta, conseguiu,

(*) As demais obras de Taylor: "A Note on Belting" (1893); "A Piece Rate System" (1895); "Shop Management" (1903) e "The Art of Cutting Metals" (1906), são de menos importância para a "administração científica" e, além disso, são pouco conhecidas pelos estudantes brasileiros.

(**) Extrato da apresentação de PAVEL GERENCER (In: Taylor, 1976, p. 11-23).

em quase o dobro, o aumento do rendimento das máquinas. Com isto, foi promovido e sua vida melhorou. Conseguiu realizar o Curso de Engenharia do Stevens Institute, onde se formou em 1885, completando, pois, sob aspectos teóricos, seus conhecimentos de Mecânica. Aos 23 anos, quando ainda era capataz, começou, pela primeira vez, a aplicar os "processos científicos". Inventou um novo modo de cortar aço, de corte rápido e, durante toda sua vida procurou sempre introduzir métodos de observação e experimentação, que dessem como consequência, melhoria das condições de rendimento do trabalho. Foram surpreendentes os resultados que Taylor obteve, pois durante os 26 anos seguintes, quatrocentas toneladas de aço passaram pelo seu exame, em mais de trinta mil diferentes experiências, cronometrando o tempo e analisando matematicamente as variações que intervinham na profundidade do corte, rapidez, avanço do tempo útil, classe de metal, etc. Taylor possuía extraordinária capacidade de ação. A primeira apresentação dos seus trabalhos foi feita perante a American Society of Mechanical Engineers, com sua comunicação que levou o título de "A Note on Beelting", em 1893. Dois anos mais tarde apresentou "A Piece Rate System", na qual descrevia um sistema de administração e direção por ele criado e desenvolvido, sustentando que este continha princípios de administração que deveriam ser a base de qualquer modalidade criteriosa de remuneração aos operários. Em 1903, trouxe à discussão a sua célebre memória. "Shop Management" na qual procurava chamar a atenção para o que ele chamou de "filosofia da direção". Em 1906, eleito presidente da American Association of Mechanical Engineers, foi deixando os negócios, que acabou abandonando completamente. Também publicou neste ano *The Art of Cutting Metals*. Em 1911, em virtude de um inquérito sobre as consequências dos métodos de Taylor, nos trabalhos do arsenal de Watertown, e de diversas discussões na Interstate Commerce a respeito do sucesso desses trabalhos, antes vieram a interessar os membros daquela Sociedade e do público em geral. Nesse mesmo ano publicou o livro "Principles of Scientific Management, que poucos anos após seu lançamento adquiriu fama mundial, e já se encontra traduzindo em diversas línguas. Em março de 1915, quan

do viajava para Middle West, contraiu a doença da qual logo depois veio a falecer".

2.2.2. A Administração Científica de Taylor

Na intrdução de sua obra mais importante "*Princípios da Administração Científica*" que passaremos a examinar, Taylor lembra as próprias palavras do Presidente Roosevelt sobre a eficiência nacional "a conservação de nossos recursos naturais é apenas fase preliminar do problema mais amplo da eficiência nacional, que é a ação desastrada, ineficiente e mal orientada dos homens".

Com esta citação, Taylor evidencia a base filosófica de sua obra: "*a necessidade da eliminação do desperdício através de maior eficiência e aumento de produtividade*".

Outro aspecto levantado por Taylor, ainda na introdução; e que também é básico para a compreensão de suas idéias, refere-se ao fato comum de procurar-se homens eficientes e já experientes para ocuparem lugares nas organizações; o que, então, é contestado por ele, da seguinte forma:

"... o que procuramos é o homem que outros prepararam. Só entraremos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendemos completamente que nossa obrigação, como nosso interesse, está em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros os homens que eles prepararam". (TAYLOR, 1976, p. 27).

Assim, o postulado básico de Taylor (1976, p.29), a partir destas colocações - eliminação do desperdício e a preocupação com a formação do homem para o trabalho - é claramente identificado.

"O principal objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade para o empregado. Entendendo que máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados para os quais tenham aptidões naturais".

Observa-se, que este postulado básico de Taylor, implica em satisfazer a necessidade fundamental de *aumentar a eficiência nacional* e, também, a *própria formação e desenvolvimento do indivíduo*.

A incompatibilização de objetivos entre empregados e empregadores, ainda hoje é matéria discutida entre os administradores. Para Taylor, (1976, p.34) as causas do antagonismo entre operários e patrões, está no que ele chamou de "vadiagem no trabalho", e que resumiam-se em três:

"primeira - O erro... de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de operários.
segunda - O Sistema defeituoso da administração, comumente em uso, que força os empregados a fazer *cera* no trabalho, a fim de melhor proteger seus interesses.
terceira - Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço".

Observa-se, desta forma, que sem nenhum interesse por parte do empregado, além de suas limitações intelectual e de instrução, era praticamente impossível ao empregado compreender ou mesmo se interessar pelo trabalho e, com isto as divergências entre eles e a administração, via de regra, aumentavam. Assim, tendo em vista essa situação, Taylor propõe melhor divisão de responsabilidade entre a direção e o trabalhador, e o oferecimento de incentivos especiais aos operários, a fim de obter sua colaboração. Na realidade, esta divisão do traba

lho entre a gerência e os trabalhadores, é parte essencial da filosofia da administração científica. Assim, segundo Taylor (1976, p.42).

"A administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregado os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor e, cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração".

Taylor acreditava firmemente na possibilidade dos operários colaborarem, reagindo positivamente com a direção para que o novo sistema funcionasse, desde que, porém, houvesse algum tipo de incentivos materiais para o operário, tais como: promessa de rápida promoção, salários mais elevados boa remuneração por peças produzidas, prêmios ou gratificação de qualquer espécie a trabalhos bem feito e mais rápido.

Confiante, então, que desta forma a administração científica atendia às necessidades de lucro da empresa, ao mesmo tempo que, também, promovia a satisfação do trabalhador, Taylor, consubstancia suas idéias em quatro grandes princípios que constituem por si, a essência da administração científica:

"Primeiro Princípio - O desenvolvimento pela direção de uma "ciência para cada trabalho, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoando e padronizando as ferramentas e as condições de trabalhos, de modo que os chefes não possam se queixar da incapacidade de seus operários e, que estes saibam exatamente o que se espera que eles façam".

"Segundo Princípio - A seleção cuidadosa e o subsequente treinamento dos trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou são

incapazes de segui-los".

"Terceiros Princípio - Pagamento aos operários de incentivos especiais ou mesmo bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções".

"Quarto Princípio - Divisão equitativa trabalho e responsabilidade entre o operário e a direção, pois, somente uma constante e íntima cooperação entre eles possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e a continuidade do sistema" (1976, p. 83).

Benedito Silva, analisando estes princípios afirma: "os pilares mestres do sistema de Taylor alicerçam-se sobre dois dispositivos básicos e admiravelmente complementares: a chefia funcional múltipla e o departamento de planejamento. O primeiro é uma exploração engenhosa da técnica de dividir o trabalho, enquanto que o planejamento gera condições ideais para a operacionalidade da chefia funcional". (SILVA, 1974, p. 23).

Relatando em seu livro a experiência da aplicação do sistema de administração científica, Taylor (1976, p. 54) deixa claro a sua concepção de tratar o trabalhador individualmente:

"... neste novo sistema de administração é regra inflexível falar e tratar com um trabalhador de cada vez, desde que cada um possui aptidões próprias e contra indicações especiais, e que não estamos lidando com homens em grupo, mas procurando aumentar individualmente a eficiência e dar a cada um a maior prosperidade".

Mais adiante referindo-se à seleção de pessoal, esclarece que:

"a seleção, então, não constitui em achar homens extraordinários, mas simplesmente em escolher entre homens comuns os poucos especialmente apropriados para o tipo de trabalho em vista". (p. 58)

Assim, deixando de lidar com homens em grupos ou equipes, e passando a considerar cada trabalhador individualmente, desde o momento de sua seleção, o novo sistema de Taylor procurava conhecer a personalidade do trabalhador, e em vez de despedí-lo logo ou baixar-lhe o salário, quando as coisas não iam bem (como no sistema anterior), o sistema de Taylor concedia ao operário tempo e auxílio necessários para que ele se tornasse eficiente no trabalho, isto é, ajudando-o com treinamento na sua formação ou transferindo-o para outro trabalho, que fosse capaz física e mentalmente de realizar. É claro, então, que tudo isto requeria ampla cooperação da gerência e, de uma organização muito mais complexa que a necessária no sistema anterior. Por isso tal organização deve consistir, afirma TAYLOR (p. 73) em encarregar:

"... um grupo de homens para desenvolver a ciência do trabalho, mediante o estudo de tempos;

... outro grupo mais hábil para auxiliar e orientar, como instrutores, os operários no serviço;

... outro grupo para armazenar as ferramentas e guardar todo o material em perfeita ordem;

... outro, enfim, para planejar o trabalho com antecedência, a fim de mobilizar os homens sem perda de tempo e de determinar a sua remuneração diária".

Desta forma, a idéia de tarefa proporcionava ao operário uma medida precisa, pela qual podia, no curso do dia apreciar seu próprio progresso, e este conhecimento trazia-lhe grande satisfação e aumentava sua eficiência e consequentemente, de acordo com o sistema, um aumento de salário. Assim tarefa e gratificação constituem dois dos mais importantes elementos do funcionamento da administração científica. Para o funcionamento do sistema, a estrutura de organização proposta por Taylor - administração funcional - substituiu o contra mestre do antigo sistema, por oito diferentes homens, cada um com atribuições especiais. Estes eram chefes exercitados que a todo o momento ajudavam e orientavam os trabalha

dores. A característica mais importante, da estrutura funcional consistia em que cada trabalhador, em vez de manter contato direto com a direção por um único ponto de ligação ou seja, seu contramestre, recebia ordens e orientações diárias, diretamente de oito diferentes chefes, cada um dos quais responsáveis por específico setor particular.

São estas as idéias principais expressas no livro Princípios de Administração Científica de Frederick W. Taylor. Dir-se-á sem dúvida, a respeito delas, que por ocasião de sua divulgação, já não consistiam de nenhum fato novo até então nunca falado. Também, poder-se-á afirmar que estas idéias ainda hoje predominam a estratégia de gestão de muitas organizações, públicas ou privadas. Na realidade segundo o próprio autor:

"a administração científica não encerra, necessariamente, invenção, nem descoberta de fatos novos ou surpreendentes. Consiste, entretanto, em certa combinação de elementos que não fora antes realizada, isto é, conhecimentos coletados, analisados, agrupados e classificados, para efeito de leis, e normas que constituem uma ciência se guida de completa mudança na atitude mental dos trabalhadores e da direção, quer reciprocamente, quer nas respectivas atribuições e responsabilidades". (1976, p. 125).

Notas Finais

A filosofia de administração expressa na obra de Taylor, é muito mais profunda do que um exame em seus princípios possa demonstrar. Na realidade pode-se afirmar que a principal tese de Taylor referia-se "a busca do bem máximo para toda a sociedade" e que só poderia ser realizada através da cooperação da administração e da utilização de "métodos científicos" a todos os empreendimentos, além da preocupação da formação do trabalhador para acompanhar esta nova filosofia.

A seguir apreciaremos a obra de Henry Fayol, "Admi
nistração Industrial e Geral" e será encerrado este capítulo
com breve referência a outros setores que consagraram a Teo
ria Clássica da Organização.

2.3. HENRY FAYOL

Henry Fayol, engenheiro francês, contribuiu com sua obra, "Administração Industrial e Geral", no início do século, para o desenvolvimento da "escola clássica de administração".

Assim como no tópico anterior, apresentar-se-ã, também, dados importantes da vida deste pioneiro da administração.

2.3.1. Dados Biográficos (*)

Henry Fayol, engenheiro industrial francês, foi autor da obra clássica, "Administration industrielle et générale". Nasceu a 29 de julho de 1841, em Constantinopla, e faleceu a 19 de novembro de 1925, aos 84 anos de idade. Aos 19 anos, em 1860, colou grau de Engenheiro-de-Minas. Nesse mesmo ano, iniciou sua carreira profissional como empregado da empresa Commentry - Fourchambault, que explorava a indústria carbonífera e metalúrgica da região. Seis anos depois, foi elevado ao cargo de Diretor das Minas de Carvão da Commentry. Em 1872, passou a dirigir também as Minas de Carvão de Montircq. Em 1888, senhor de sólida reputação de administrador eficiente, foi eleito Diretor-Geral da Cia. Commentry-Fourchambault et Decazeville, que se encontrava às portas da falência, porém, ao toque mágico de seu gênio administrativo, a empresa transfigurou-se. Quando em 1918, ao cabo de 30 anos de direção efetiva, ele a entregou ao sucessor, a empresa era uma das mais prósperas da França. Foi nessa organização mineira

(*) Extrato do livro "TAYLOR e FAYOL" de Benedito Silva, (1974, p. 63-64).

e metalúrgica que Fayol desenvolveu sua teoria administrativa, a que também chamava administração experimental, e a cuja propagação dedicou os últimos anos de vida. Publicou seu livro em 1916, todavia, este tornou-se conhecido pelos ingleses e americanos, mais de trinta anos depois.

2.3.2. A Administração Geral de Fayol

No começo de sua carreira, como engenheiro de minas, Fayol adquiriu o costume de anotar diariamente os fatos que chamavam sua atenção. Dessas notas, sua comparação e suas conclusões, nasceu o seu renomado livro "Administração Geral e Industrial", base de sua doutrina e de sua escola.

Prefaciando seu livro, Fayol enfoca a administração sob um ponto de vista universal *"no sentido de ser aplicável a qualquer tipo de negócio ou atividade que a envolva"*. Nesse prefácio, o ele enfatiza que:

"a administração constitui um fator de grande importância na direção dos negócios; de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole". (1976, p. 11).

Observa-se que sua doutrina pretende ser aplicável às organizações, de um modo geral, e não somente a empresas. É importante, também, notar que Fayol pretendia desenvolver o seu trabalho em quatro partes: a primeira referente ao "ensino administrativo"; a segunda referente a "princípios da administração"; a terceira e a quarta, que não foram publicadas deveriam referir-se a "observações e experiências pessoais" e lições da guerra". A primeira e a segunda parte referida, consubstanciam-se em sua obra supra citada.

Neste livro, Fayol, coloca em evidência pela primeira vez na história da administração, a necessidade e possibilidade

lidade de um ensino administrativo. Para tanto, ele busca estabelecer certos princípios ou regras gerais que possam ser aplicadas a qualquer empresa. Para tanto, em primeiro lugar, divide o conjunto das operações de toda empresa, em seis grupos: operações ou funções técnicas (produção, fabricação); operações ou funções comerciais (compras, vendas); operações de contabilidade (inventário, balanço); operações financeiras (gerência de capitais); e por último operações administrativas (previsão, organização, direção, coordenação e controle). A última função ou operação é enfatizada por ele nos seguintes termos "nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar atos". Eis, porque, para esta função Fayol (1976, p. 18) adota a seguinte definição:

"administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas".

É importante observar que a abordagem de Fayol para o desenvolvimento da administração era bastante ampla, isto é, não se referia apenas à atividade dos homens de cúpula da empresa, mas também como sendo "uma função que se repartia entre " cabeça e membros do corpo social". Assim, segundo ele, embora a principal capacidade do operário fosse capacidade técnica, era no entanto, imprescindível que mesmo este tivesse certo grau de capacidade administrativa e, como tal deveria também, prever, organizar, dirigir e controlar. É portanto, fundamental compreender que a necessidade de noções administrativas era para Fayol, geral e, conseqüentemente extensiva a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Em sua obra, Fayol aponta como a razão principal da falta de formação administrativa dos elementos de uma empresa, a inexistência de "uma doutrina administrativa consagrada e surgida da discussão pública". Observa FAYOL (1976, p. 29-30), que:

"mudaria completamente a situação se existisse essa doutrina, isto é, se existisse um conjunto de princípios e regras, de métodos, de procedimentos, postos a prova e controlados pela experiência geral... é necessário, pois formular o mais rapidamente possível uma doutrina administrativa... não seria difícil nem exigiria muito tempo se alguns dirigentes se decidissem a expor suas idéias pessoais sobre os princípios que consideram mais adequados para facilitar a marcha dos negócios e sobre os meios mais favoráveis à realização desses princípios... a menor observação bem feita tem seu valor, e como o número de possíveis observações é limitado, pode-se esperar que a corrente uma vez estabelecida, não se detenha jamais; trata-se de formar essa corrente, de provocar a discussão pública; é o que procuro fazer mediante a publicação deste estudos. Espero que deles surjam uma doutrina".

Com base nestas idéias, Fayol dedica a segunda parte de seu livro ao estabelecimento de princípios e elementos de administração. Observa, porém que embora o estabelecimento de princípios e normas, "não existe nada rígido nem absoluto em matéria de administração". Fica evidenciado, desta forma, que para Fayol, mesmo os seus princípios são maleáveis e suscetíveis a adaptar-se a todas as necessidades.

Os Princípios de Administração - Fundamentalmente, a partir de sua experiência administrativa e do que observou ou discutiu com outros estudiosos ou administradores, Fayol declara que "para ser eficaz, a gerência deve basear-se e observar os seguintes quatorze princípios". (1976, p. 33-57).

"1º *Divisão do Trabalho* (tem finalidade produzir mais melhor, com o mesmo esforço, desenvolvendo habilidade, segurança e precisão na execução dos trabalhos).

"2º *A Autoridade e a Responsabilidade* (consiste no direito de mandar e no poder de se obedecer. Não se concebe a autoridade sem a responsabilidade, isto é, sem a sanção - recompensa ou penalidade - que acompanha o exercício do poder)

"3º *A Disciplina* (consiste, essencialmente, na obediência, na atividade, na presença e nos sinais externos de respeito demonstrado segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes)

"4º *A Unidade de Comando* (Para execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe. Em todas as associações humanas, na indústria, no comércio, no exército, na família, no Estado, dualidade de comando é fonte permanente de conflitos)

"5º *Unidade de Direção* (Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo. É condição necessária da unidade de ação, da coordenação de forças, da convergência de esforços)

"6º *Subordinação do Interesse Particular ao Interesse Geral* (O interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa)

"7º *Remuneração de Pessoal* (É o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregado e ao empregador)

"8º *Centralização* (Tal como a "divisão do trabalho" a centralização é um fato de ordem natural; em todo organismo, animal ou social, as sensações convergem para o cérebro ou direção e do cérebro ou direção para as ordens que movimentam todas as partes do orga

nismo. O problema da centralização ou descentralização é uma simples questão de medida, trata-se de encontrar o limite favorável à empresa).

"9º Hierarquia (Constitui a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores. A "via hierárquica" é o caminho que seguem, passando por todos os graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou lhe são dirigidas. Esse caminho é imposto, ao mesmo tempo, pela necessidade de uma transmissão segura e pela unidade de comando)

"10º Ordem (Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar - um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar)

"11º Equidade (Não exclui nem a energia nem o rigor. Exige, em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita vontade. Resulta da combinação da benevolência com a justiça)

"12º Estabilidade do Pessoal (Um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se ele for deslocado assim que iniciação acabar ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável. Como todos os outros princípios, o da "estabilidade" é também uma questão de medida)

"13º Iniciativa (Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem pode experimentar. A possibilidade de conceber e de executar é o que se chama "iniciativa". Em todos os níveis da escala social, o zelo e a atividade dos agentes aumentam com a iniciativa)

"14º União do Pessoal (A harmonia e a união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade para ela)

As Funções Administrativas - Além dos princípios de administração, Fayol, em sua obra põe em evidência a última função administrativa. Para ele "o grupo de operações administrativa, requer explicação mais ampla".

Previsão - O primeiro dos elementos de administração, também chamados de funções administrativas, pois correspondem à função ou operação administrativa de uma empresa, é a "previsão". Para Fayol, o ditado "governar é prever", dá uma idéia da importância deste elemento. Para ele, "prever significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é desde logo agir" (p. 58). O instrumento mais eficaz desta função é o "programa de ação", que segundo o autor, fundamenta-se sobre os recursos da empresa (materiais e humanos), sobre a natureza e importância das operações em curso e, sobre as responsabilidades futuras.

Quanto a preparação do programa de ação, Fayol, (1976, p. 59) observa que é uma das operações mais importantes e mais difíceis de toda a empresa, cuja responsabilidade é do chefe. Portanto, afirma que:

"É, com efeito, para cumprir sua função de administrador, que o chefe toma a iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão, fixa a parte de cada serviço na obra comum, coordena as partes, harmoniza o conjunto, decide, enfim, qual a linha de conduta a seguir. Nessa linha de conduta, é preciso, não somente que nada entre em choque como os princípios e as regras de uma boa administração, mas ainda que as disposições adotadas facilitem a aplicação desses princípios e dessas regras".

Chamando a atenção para o fato de que "há programas: há os simples e os complexos, os sucintos e os detalhados"

Fayol (1976, p. 68) observa que em qualquer caso, a "unidade, continuidade, flexibilidade e precisão, são caracteres gerais de um bom programa de ação". Além disso, aponta que para o desenvolvimento de um programa de ação, é imprescindível certas "condições e qualidades necessárias ao pessoal dirigente", tais como:

- 1º - arte de lidar com homens;
- 2º - muita atividade;
- 3º - certa coragem moral;
- 4º - grande estabilidade;
- 5º - alguma competência na especialidade;
- 6º - certa experiência geral dos negócios".

Organização - O segundo elemento de administração proposto por Fayol é a "organização". Para ele, organizar é dispor a empresa dos fatores básicos para a produção - matéria prima, capital e mão-de-obra - isto é:

"organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento; matéria-prima, utensílios, capitais e pessoas. Podem-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social". (FAYOL, 1976, p. 72).

A seguir FAYOL (1976, p. 72-73) trata do organismo social, nesse elemento de administração, afirmando que tanto em pequenas como grandes empresas, a missão administrativa do corpo social desempenha os seguintes papéis:

- 1º - velar para que o programa de ação seja maduramente preparado e firmemente executado;
- 2º - velar para que o organismo social e o organismo material tenham relações com o objetivo, os recursos e as necessidades da empresa;

- 3º - estabelecer uma direção única, competente e forte;
- 4º - concatenar as ações e coordenar os esforços;
- 5º - formular decisões claras, nítidas e precisas;
- 6º - concorrer para que se efetue um bom recrutamento, tendo cada serviço em sua direção um homem competente e ativo e, que cada agente esteja no lugar em que possa render o máximo;
- 7º - definir claramente as atribuições;
- 8º - encorajar o gosto pelas iniciativas e responsabilidades;
- 9º - remunerar equitativa e habilmente os serviços prestados;
- 10º - aplicar sanções contra as faltas e erros;
- 11º - manter a disciplina;
- 12º - velar para que os interesses particulares sejam subordinados ao interesse geral;
- 13º - dar uma particular atenção à unidade de seu comando;
- 14º - zelar pela ordem material e social;
- 15º - manter tudo sob controle;
- 16º - combater os abusos de regulamento e de formalismo burocrático"

No que se refere a constituição e forma do corpo social, Fayol entendia que depende quase exclusivamente do número de empregados da empresa. Para Fayol (p. 74), numa empresa rudimentar ou numa grande empresa, há uma mesma maneira de constituição do corpo social, para tanto é necessário que haja uma certa sistematização, um "certo grau de desenvolvimento", isto é:

to", isto é:

"cada novo grupo de dez, vinte, trinta trabalhadores faz surgir um novo contramestre; dois, três, quatro ou cinco contramestre implicam na nomeação de um chefe de oficina; dois, três, quatro ou cinco chefes de oficina dão origem a um chefe de divisão. E, assim o número de graus hierárquicos continua a aumentar até atingir o chefe supremo, não tendo, no entanto, geralmente cada novo chefe mais de quatro ou cinco subordinados diretos".

Por outro lado, a constituição dos órgãos ou membros do corpo social, para Fayol (p. 79-82), também obedeciam a mesma idéia. Em sua obra, ele exemplifica a constituição dos órgãos do corpo social de uma grande empresa industrial da seguinte forma:

- "1º - Grupo de Acionistas;
- 2º - Conselho de Administração;
- 3º - Direção-Geral e seu Estado-Maior;
- 4º - Direções Regionais e Locais;
- 5º - Engenheiros Chefes;
- 6º - Chefes de Serviços;
- 7º - Chefes de Oficina;
- 8º - Contramestre;
- 9º - Operários."

Por último, ainda referente ao elemento "organização", outro aspecto relevante da obra de Fayol é "a formação dos agentes de empresas". Assim FAYOL (p. 101) aborda esta questão:

"a dose de qualidades e conhecimentos necessários aos agentes das empresas é uma questão de medida, tanto mais delicada quanto mais elevado e complexo é o posto... seja qual for a dificuldade da escolha dos agentes, ela não é, talvez, tão grande quanto ao problema de formação do indivíduo. O bom agente - técnico, comercial, financeiro, administrativo - não é um produto es

pontâneo da natureza; para que ele exista é preciso formá-lo, e essa formação representa geralmente longos e laboriosos esforços, de que participam a família, a escola, a oficina e o Estado".

Comando - O terceiro elemento de administração, proposto por Fayol é o "comando". A partir da previsão e da constituição do corpo social, é preciso fazê-lo funcionar - Esta é a função comando. Para Fayol, (p. 118) "esta missão se reparte entre os diversos chefes da empresa, cada um com os encargos e responsabilidades de sua unidade... para cada chefe, o objetivo do comando, no interesse da empresa, é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade". Além disso, para Fayol a "arte de comandar" repousa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais de administração. Adiante, lembra alguns preceitos que têm, por objeto, facilitar o comando, para Fayol (1976, p. 119), o chefe encarregado deve:

- 1º - ter um conhecimento profundo de seu pessoal;
- 2º - excluir os incapazes;
- 3º - conhecer bem os convênios que regem as relações entre a empresa e seus agentes;
- 4º - dar o bom exemplo;
- 5º - fazer inspeções periódicas do corpo social, recorrendo ao auxílio de quadros sinópticos;
- 6º - reunir seus principais colaboradores em conferências, onde se preparam a unidade de direção e a convergência de esforços;
- 7º - não se deixar absorver pelos detalhes;
- 8º - incentivar no pessoal a atividade, a iniciativa e o devotamento".

Coordenação - Após o comando, é necessário a coordenação, para que haja "harmonia" no desenvolvimento dos planos. Fayol afirma: "coordenar é estabelecer harmonia entre todos os atos de uma empresa, é equilibrar as despesas e os recur

os financeiros e as necessidades de fabricação, o abastecimento e o consumo, é por o acessório depois do principal. (p. 125) Adiante Fayol (p. 125-126) exemplifica, uma empresa bem coordenada, onde os seguintes fatos podem ser observados.

- a) Cada serviço caminha de acordo com os outros: o serviço de abastecimento sabe o que deve prever e em que momento; o serviço de produção sabe o que se espera dele; o serviço financeiro procura os capitais necessários; o serviço de segurança a proteção dos bens e das pessoas; todas as operações são efetuadas com ordem e firmeza.
- b) Em cada serviço, as divisões e subdivisões são exatamente informadas sobre a parte que lhes cabe na obra comum e sobre a ajuda mútua que elas se devem prestar.
- c) O programa de ação dos diversos serviços e das subdivisões de cada serviço e constantemente mantido em harmonia com as circunstâncias".

Controle - O quinto e último elemento de administração de Fayol e o "controle". Consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. É verificar se os objetivos alcançados são aqueles inicialmente programados e esperados. Portanto, tem por objetivo básico, verificar os erros e as faltas, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. De acordo com Fayol, (1976, p. 131).

"este elemento de administração aplica-se a todas as operações da empresa - comerciais, técnica, financeira, contabilidade e administrativa - entretanto, para que seja eficaz, deve ser realizado a tempo útil e acompanhado de sanções: é inútil as conclusões de controle quando ou negligenciadas".

Outro aspecto essencial do controle, apontado por ele é a imparcialidade, e segundo afirma, "a imparcialidade repousa sobre uma consciência reta e sobre uma completa independência do controlador em relação ao controlado". (FAYOL, 1976, p. 132).

Notas Finais

Nos últimos anos de vida, Fayol dedicou-se, como Taylor, a difundir suas idéias. Foi criada uma Escola de Administração e, muitos cursos intensivos para levar adiante a mensagem desse pensador aos diversos níveis da indústria e da administração pública. No Brasil, o "fayolismo" foi difundido desde o início do século e, a sua influência em diversas organizações públicas e privadas, ainda hoje, conservam reminiscências desta doutrina.

Deixaremos, como na seção anterior de fazer comentários ou críticas sobre a obra de Fayol, uma vez que serão objeto do capítulo final desta apresentação.

A seguir, apreciaremos, de forma sucinta, "os desdobramentos da abordagem clássica" isto é, faremos rápidas referências as obras de Emerson, Gantt, e Gilbreth.

2.4. O DESDOBRAMENTO DA TEORIA CLÁSSICA

Muitos teóricos clássicos poderiam, aqui, ser examinados. Tanto alguns que surgiram paralelamente à obra de Taylor, como outros posteriores. No entanto, para encerrar este capítulo, serão apresentados as três figuras principais entre muitas outras; também importantes - Emerson, Gantt e Gilbreth. Será examinado, apenas as idéias e contribuições mais significativas de cada um:

2.4.1. Harrington Emerson

A preocupação central de Emerson foi a de reduzir o desperdício através da eficiência das operações. Filho de ministro presbiteriano, oriundo de Nova Jersey, estudou engenharia na Prússia, adquirindo conhecimentos da Engenharia Militar. O conceito de eficiência de Emerson seguindo CLAUDE, 1972, p. 157), era simples - "a eliminação do esbanjamento e do desperdício ruinoso". Emerson imprimiu tamanha amplitude a este conceito que, ainda hoje, ele é citado como o "sacerdote da eficiência". Apesar de pouco conhecido, foi autor de várias obras, entre as quais: "Efficiency as a Basis for Operation and Wages" (1909) e de "The Twelve Principles of Efficiency" (1912). "O principal interesse de Emerson incidiu sobre o problema administrativo da organização e objetivos da empresa, foi assim precursor da Administração por Objetivos cinquenta anos antes" (CLAUDE, 1972, p. 157).

Os doze princípios de Emerson são pouco conhecidos, e o são através de outros autores como João Bosco Lodi, e George Claude Jr., pois suas obras, acima citadas não foram traduzidas ao português. No entanto, observa-se uma nítida tendência "científica" em seus princípios. São eles, segundo LODI (1973, p. 34-37).

- "1. *Ideal claramente definido* (saber o que se preten de realizar);
2. *Senso comum* (não se confiar apenas e uma posição pessoal)
3. *Conselho Competente* (procurar ativamente, conse lhos e opiniões de indivíduos competentes),
4. *Disciplina* (adesão às regras, estrita obediência);
5. *Jogo Limpo* (Justiça e Imparcialidade);
6. *Registro idôneos* (imediatos e adequados),
7. *Presteza e diligência* (Planejamento científico);
8. *Normas e Tabelas* (um método e um tempo para a exe cução das tarefas);
9. *Condições padronizadas* (uniformidade do meio am biente);
10. *Operações padronizadas* (uniformidade e método);
11. *Instruções escritas* (sobre as normas práticas);
12. *Prêmio à eficiência* (recompensar a execução bem sucedida de uma dada tarefa)".

Observa-se que os primeiros cinco princípios, dizem respeito às relações interpessoais, sobretudo entre emprega dor e empregado; os sete princípios restantes relacionam-se, principalmente, com a metodologia ou os sistemas em adminis tração.

2.4.2. Henry L. Gantt

O nome de Henry Lawrence Gantt ficou associado a um conhecido gráfico de produção - Gráfico de Gantt. Embora cola borador direto de Taylor, "se tivermos de escolher uma pala vra para descrever Henry Gantt e o seu impacto sobre a admi nistração será *humanista*" (CLAUDE, 1972. p. 150)

Na realidade ele "antecipou muitas das recomendações sobre democracia industrial, próprias da Escola de Relações Humanas" (LODI, 1973, p. 38)

Em 1901, Gantt apresentou o seu sistema salarial de tarefas-e-bonificações (task-and-bonus) ao American Society of Mechanical Engineers. Este sistema, baseava-se no método de Taylor de "salários diferenciais por peças produzidas", porém, neste sistema, se o empregado executa sua tarefa do dia, recebe uma bonificação, no entanto, se não concluir a tarefa, recebe apenas o seu salário normal, mas não é penalizado.

Acentua-se desta forma a filosofia mais humanista de Gantt, cuja preocupação com o trabalhador e seu moral era um dos fatores mais importantes na prática administrativa - o elemento humano para Gantt era o mais importante de todos os problemas de administração. De acordo com estas idéias, Gantt desenvolveu, também "o mapa de balanço diário", hoje conhecido como Mapa de Gantt, um recurso empregado para acompanhar o desempenho real e o desempenho planejado.

Em 1908, apresentou o seu trabalho "Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation". Neste estudo, encontra-se uma política de instrução dos trabalhadores, onde se desenvolve a idéia que a administração tinha uma responsabilidade na educação e adiestramento dos trabalhadores, para que se tornassem mais especializados, adquirissem melhores hábitos de trabalho, perdessem menos tempo e se tornassem idôneos. Claude observa que Gantt "estava adiantado no seu tempo, pois, só depois da I Guerra é que a administração em geral, aceitou que o treinamento era uma responsabilidade administrativa" (CLAUDE, 1972, p. 152).

Mesmo pouco conhecido, por estudantes de administração, as contribuições de Henry Gantt, são significativas para a "administração científica" e para a própria Teoria das Organizações.

2.4.3. Frank Bunker Gilbreth

Não poder-se-ia ignorar os nomes de Frank e Lillian Gilbreth num estudo sobre a administração científica. "Seus trabalhos e aperfeiçoamentos no campo de estudos de movimento constituíram toda a base das nossas modernas aplicações de simplificações de tarefas, normas significativas de trabalho e planos de incentivos salariais" (CLAUDE, 1972, p. 146).

Gilbreth ingressando no negócio de construção civil, não tardou em notar que havia diferenças de movimentos entre os trabalhadores que faziam as mesmas tarefas e, que o mesmo trabalhador realizava diferentes movimentos fazendo o mesmo trabalho em diversas circunstâncias. Assim, ele imaginou que poderia haver uma "melhor maneira" de realizar o trabalho. Na verdade, quando Lillian Gilbreth escreveu a biografia do marido, sob o título "A Procura da Melhor Maneira" (The Quest of The One Way), pôde resumir com este título a própria vida de Frank Gilbreth.

Em 1895, estabeleceu-se em Boston com sua própria empresa, conseguindo logo bons contratos. Nesse campo apareciam muitas invenções e técnicas novas, além das que surgiam no lado administrativo do negócio. Suas invenções dos primeiros quinze anos como empreiteiro de construção estão expostas nos seus primeiros livros, "Field System" (1908), "Concret System" (1908), "Bricklaying System" (1909). Estes livros expõem seus métodos de organização do trabalho.

Em 1911, publicou "Estudo de Movimentos" cuja finalidade expressa era aumentar a eficiência do trabalhador. Segundo LODI (1973, p. 44) "com este livro ingressou no movimento da administração científica".

A obra de Gilbreth é fundamental para quem se dedica ao estudo de tempos e movimentos, Muitas inovações houveram nesta área, porém a filosofia básica de Gilbreth é fundamental para o desenvolvimento destes estudos

3

ABORDAGEM DE RELAÇÕES HUMANAS
A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem humanista à Teoria das Organizações, conhecida também como Escola das Relações Humanas, surgiu em contraposição às idéias mecanicistas desenvolvidas na "administração científica". Nessa abordagem, os autores, Taylor, Emerson, Gilbreth e outros - enfatizavam a eliminação do desperdício através do desenvolvimento de regras, normas, estudos de tempos e movimentos, buscando essencialmente o "melhor caminho" para a realização do trabalho humano.

Para alguns autores, a ênfase na busca da eficiência máxima originou uma certa "desumanização do trabalho, devido, principalmente, ao fato de que forçosamente os trabalhadores deveriam submeter-se ao rigorismo daqueles métodos e, por isto mesmo, referem-se essa fase da história da administração como *engenharia humana*, enfatizando que embora era aceita a importância do elemento na empresa, era este, no entanto, considerado, simplesmente como "peça de uma máquina".

Desta forma, a necessidade de se humanizar o trabalho humano, libertando-o dos rígidos conceitos da Administração Científica e, o rápido desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a sociologia e a psicologia, sugeriram a muitos cientistas e administradores da época a realizarem estudos e pesquisas que pudessem ser aplicados às organizações e, que considerassem significativamente os aspectos humanos da organização.

A principal pesquisa realizada neste sentido foi a desenvolvida por Elton Mayo. Pode-se afirmar, inclusive, que a "escola humanista" surgiu como consequência imediata das conclusões dessas pesquisas. As experiências de Mayo e seus colaboradores da Harvard Graduate School of Business Administration foram realizadas na Western Electric em Hawthorne e, são

consideradas o "marco" para a aplicação das ciências sociais em problemas organizacionais.

Esta é a razão pela qual o estudo da abordagem das relações humanas à teoria das organizações deve iniciar por estas experiências, observando-se que as conclusões destas pesquisas são de fundamental importância para a compreensão do desenvolvimento do pensamento administrativo, especificamente à aplicação das ciências sociais aos problemas organizacionais.

No entanto, sendo Mary Parker Follet, a fundadora do movimento dos "psicólogos da organização", antecedendo em quase uma década a Elton Mayo, iniciar-se-á com uma síntese das idéias principais desta precursora da corrente humanista de administração, no primeiro tópico deste capítulo.

Em seguida será examinado a obra de Mayo, especialmente as experiências levadas a efeito em Hawthorne.

Convém salientar que alguns outros autores, podem ser considerados como membro da "escola de relações humanas". Chester Barnard, por exemplo, é considerado como um "ponto de inflexão" entre o movimento humanista e o comportamentalista. Assim também McGregor, Likert ou mesmo Crys Argyris, têm algumas idéias tipicamente voltada para relações humanas. Todavia estes autores, são fundamentalmente considerados "behavioristas", motivo pelo qual, são objeto de estudo no próximo capítulo.

Mesmo porque, a preocupação maior deste trabalho, não é o estabelecimento de uma classificação rígida das diversas abordagens à teoria das organizações, e sim examinar o seu desenvolvimento, como um todo, segundo as diversas contribuições "originais".

3.1. MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868-1933) nasceu em Boston. Formou-se em Filosofia, História e Ciência Política dedicando sua vida como educadora e organizadora de serviços comunitários. Segundo seus biógrafos, foi através das agências para empregos, que Miss Follett começou a se interessar pelos problemas de administração industrial.

Segundo WAHRLICH (1972, p. 38-39) "a principal figura dos chamados *psicólogos da organização* foi Mary Follett. Para esses, a abordagem da organização deve levar em conta as seguintes características:

- "a) maior importância às relações individuais na organização
- "b) estudo da organização como sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos.
- "c) encarar a organização como algo dinâmico, em processamento e não com os aspectos meramente estruturais".

De acordo com LODI (1973, p. 82) "a base da filosofia de Follett era o conceito de *partnership* (sociedade), isto é: *a situação deve ser tal que as pessoas cooperam facilmente e de acordo com suas vontades*". Evidentemente, essa idéia era revolucionária em seu tempo, antecipando, assim em quase uma década o movimento iniciado por Mayo.

Miss Follett, ao observar, segundo WAHRLICH (1972, p. 32) "ao observar que controle cada vez mais significa controle de fatos e não de pessoas e que o controle centralizado estava sendo substituído por correlação de muitos controles" fun

damentou seus quatro princípios de organização, que CHIAVENATTO, (1975, p. 137) resume da seguinte maneira:

- a) *Primeiro Princípio*: - a coordenação pode ser conseguida através de contato direto entre as pessoas interessadas e responsáveis. É possível obter-se coordenação por relações horizontais interpessoais e por comunicações diretas e pessoais para se chegar a um acordo quanto aos métodos, ações e realização final. É o chamado princípio do contato direto.
- b) *Segundo Princípio*: a coordenação pode ser feita mais eficientemente nas primeiras fases do planejamento e estruturação do programa a ser realizado. Os contatos pessoais devem iniciar nas primeiras fases do processo. Se um chefe de departamento solicita aos demais chefes paralelos uma aceitação sobre alguma diretriz totalmente terminada para ser implantada, dificilmente conseguirá uma aceitação e coordenação adequadas, pois terá que adaptar suas sugestões ao plano já terminado. É o chamado princípio do planejamento.
- c) *Terceiro Princípio*: todos os fatores de uma determinada situação estão mutuamente relacionados. Há uma relação recíproca entre as pessoas, uma penetração de cada parte nas demais e de todas as demais na primeira. É o chamado princípio das relações recíprocas.
- d) *Quarto princípio*: a coordenação é um processo continuado, algo que não deve ser deixado ao acaso, mas que deve ser preocupação básica de todo dirigente, a fim de evitar que acontecimentos imprevistos obriguem a uma atuação precipitada. É o princípio do progresso contínuo de coordenação".

A filosofia de organização de Mary Follett pode ser visualizada em suas próprias palavras:

"... a verdadeira autoridade é inerente a um verdadeiro todo. O indivíduo é soberano de si próprio na medida em que seja capaz de harmonizar os elementos heterogêneos de sua natureza. Duas pessoas são soberanas de si próprias no limite de sua capacidade de se constituírem uma só. Um grupo será soberano sobre si mesmo na medida em que, de vários ou muitos, seja capaz de formar uma unidade. Um Estado somente é soberano quanto têm o poder de criar uma unidade na qual todos os outros estejam contidos, Soberania é o poder decorrente da consciência de uma completa interdependência de todos" (FOLLETT, in: WAHRLICH, 1972, p. 47).

Para CLAUDE (1974, p. 214) "Mary Parker Follett enfatizou que um homem na situação de trabalho, isto é na execução de um serviço ou tarefa, era motivado pelas mesmas forças que influenciam as suas obrigações e prazeres fora do trabalho e que a função de um administrador consistia em harmonia e coordenar os esforços do grupo - sem forçar ou compelir os membros desse grupo".

As idéias de Miss Follett, talvez avançadas para sua época, tiveram pouca popularidade entre os administradores. Somente após a Segunda Guerra Mundial a sua abordagem psicológica começou a encontrar aceitação na teoria administrativa. Talvez, por essa razão WAHRLICH (1972, p. 47) afirma que: "Follett era sem dúvida idealista".

Esta autêntica precursora dos humanistas e dos comportamentalistas da teoria das organizações é, sem dúvida, segundo lembrou LODI (1973, p. 84) "juntamente com a americana Lillian Gilbreth e a inglesa Joan Woodward, o trio feminino mais famoso no campo da administração".

3.2. GEORGE ELTON MAYO

George Elton Mayo, cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos, durante vários anos, de 1927 a 1947, ocupou o cargo de Professor de Pesquisa Industrial da Escola Graduada de Administração de Empresas da Universidade de Harvard. É considerado o fundador do "movimento das relações humanas" por suas pesquisas pioneiras, neste campo. É conhecido, também, como o "pai da sociologia industrial".

Elton Mayo chefiou o projeto de pesquisa da Fábrica de Hawthorne, cujas descobertas deram origem à "escola das relações humanas na administração".

As experiências de Hawthorne, estão descritas em muitos artigos e livros (*) inclusive publicados por Mayo e seus colaboradores. As conclusões sobre as pesquisas, o próprio estágio de desenvolvimento das ciências comportamentais e a situação econômico-social da época, são responsáveis pela origem da "abordagem de relações humanas à teoria das organizações". Pode-se afirmar, inclusive, que Elton foi um marco crucial da chamada "engenharia humana", para a aplicação das ciências sociais aos problemas organizacionais.

Sendo as pesquisas de Hawthorne, consideradas como ponto de partida, que desencadeou o "movimento", a seguir, neste tópico descrever-se-á, resumidamente, as experiências levadas a efeito por Mayo. Baseiar-se-á esta apresentação no artigo "The Western Electric Researchs". (HOMANS, In: BALCÃO e CORDEIRO, 1975, p. 5-43).

(*) Os livros mais importantes são: MAYO, Elton. "The Human Problems of an Industrial Civilization". New York, 1933; WHITEHEAD, T. "The Industrial Worker". Cambridge, 1938, e ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. "Management and the Worker" Cambridge, 1939.

3.2.1. As pesquisas na Western Electric

As experiências levadas a efeito pela Western Electric, em Hawthorne, em colaboração com o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, foram coordenadas por Elton Mayo.

As pesquisas, cuja finalidade inicial era correlacionar a intensidade de iluminação nos locais de trabalho e a produção dos operários, desenvolveram-se numa amplitude muito maior, a inicialmente planejada, devido aos inesperados resultados a que chegaram seus pesquisadores.

Na realidade, segundo HOMANS, (p. 7)

"no sentido de mostrar uma relação direta qual quer entre variações na intensidade da iluminação e o ritmo da produção, a experiência desapontou... os resultados evidenciavam a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico... esta descoberta parecia ser importante, pois indicava que as relações entre condições físicas diversas e a eficiência dos trabalhadores poderiam ser afetadas por reações psicológicas".

Estes fatos incentivaram os pesquisadores a prosseguir. Assim, iniciaram novas pesquisas, como o estudo da fadiga, os efeitos sobre a produção na mudança de horários, e outras. Em todas elas, esperavam que o fator psicológico não interferisse e que as diferenças de rendimento do trabalho resultassem diretamente das diferenças de condições físicas proporcionadas.

Deu-se, então, início, em abril de 1927 a experiência famosa, chamada "sala de provas de montagem de relés", onde seis moças foram escolhidas e passaram a trabalhar nesta sala, sob a orientação de um supervisor e de um observador de experiência. Diversos períodos de cinco semanas, cada um, foram desenvolvidos e, em cada período, foram introduzidas modi

ficações, na seguinte ordem: a) introdução de dois períodos de descanso; b) dois períodos de descanso de 10 minutos; c) seis períodos de descanso de 5 minutos; d) dois períodos de 10 minutos, mais sopa, café e sanduíches; e) o intervalo da manhã foi aumentado para 15 minutos; f) saída às 5 horas da tarde em vez das 6 horas; g) eliminado o trabalho aos sábados; h) todas as melhoras foram eliminadas; i) todas as melhoras foram reintroduzidas.

Em todas estas modificações, os pesquisadores acompanhavam o ritmo de produção. Esperava-se que algumas questões sobre fadiga, intervalos de descansos, dia de trabalho e outras, de acordo com as inovações, repercutissem na produção. No entanto, tal não aconteceu. Na realidade, segundo HOMANS (p. 14)

"para surpresa dos pesquisadores, até o final da experiência em 1933, a curva de produção do grupo continuou a subir, atingindo altos níveis. Posteriormente, estudos estatísticos confirmaram que as modificações apresentadas na produção do grupo não tinham nenhuma correlação com as modificações introduzidas nas condições de trabalho ou mesmo com quaisquer outras nas condições físicas".

Além dessas, outras constatações, no entanto, foram feitas. Os pesquisadores, por exemplo, chamaram a atenção para o fato de que as moças na sala de provas, tinham um supervisor e um observador exclusivo para o grupo, e além disso, tinham o interesse da administração e de especialistas de fora. Elas sabiam que participavam de uma experiência importante e, que seus esforços deveriam produzir resultados positivos para a melhoria de condições de trabalho para suas colegas.

Em resumo afirma HOMANS (p. 17)

"o aumento de produção durante a experiência não pode ser relacionado com qualquer mudança experimental ou fortuita nas condições físicas de trabalho. Esse aumento pode ser apontado, isto sim, como consequência direta do desenvolvimento de um grupo socialmente organizado, que marchava dentro de peculiar e eficaz sincronização com os supervisores".

Essas observações, levaram os pesquisadores, que até então preocupavam-se com condições físicas do trabalho, a evidenciarem investigações que fixaram-se definitivamente no campo das relações humanas.

Contudo, o experimento de Hawthorne não ficou aí. Num outro grupo foi desenvolvido um novo plano. Compreendia, este, através de entrevistas, buscar maiores conhecimentos sobre atitudes e sentimentos dos empregados, para determinar como as práticas de chefia influenciavam a produção. Este plano seria iniciado no Setor de Inspeção, que abrangia cerca de 1600 empregados. Este programa pretendia, especificamente, atingir os seguintes resultados: 1º conhecer a opinião dos empregados quanto ao seu trabalho e à maneira como eles eram tratados; 2º saber até que ponto estavam sendo aplicadas as diretrizes da companhia e a reação dos empregados a essas diretrizes; e 3º obter, através das respostas dos empregados, sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento de supervisores.

Desenvolvido o programa, a princípio com questões planejadas para cada entrevista, passou a ser realizado de uma maneira bastante informal, com entrevistas "não-diretivas", isto é, os entrevistadores não formulavam questões aos entrevistados, mas sim, deixavam que o empregado falasse livremente sobre o assunto de seu interesse durante a entrevista. Desta forma, verificou-se melhor que os comentários dos empregados tinham alto significado, como reflexo de sentimentos, crenças, suposições e aspirações inconscientes e que bem compreendidos e situados, poderiam explicar muito sobre o comportamen

to dos empregados em relação ao próprio trabalho e à chefia.

Afirma HOMANS (p. 29),

"Gradativamente os pesquisadores foram descobrindo, no curso das entrevistas, evidências de um tipo de comportamento que indicava fortemente que os operários começavam a agrupar-se informalmente a fim de se protegerem contra práticas que consideravam uma ameaça ao seu bem-estar. Eles sentiam que este complexo de comportamento merecia ser investigado".

Assim sendo, nova modalidade de pesquisa foi realizada. Foi decidido, que entrevistadores selecionados seriam designados para trabalhar junto a grupos específicos de empregados e, poderiam entrevistá-los tantas vezes quantas fossem necessárias. "Esta modalidade foi, pode-se afirmar, a que acusou constatações mais significativas para o movimento nascente" (HOMANS, p. 30). Os pesquisadores, verificaram que os grupos desenvolviam uma certa liderança interna e, que recorriam a uma estratégia para assegurar que a produção permaneceria de acordo com o que "eles" julgavam ser um dia de trabalho. Se alguém não obedecesse as "normas" do grupo, poderia ser "punido" pelo próprio grupo. Além disso, com respeito ao próprio comportamento do supervisor imediato, verificou-se que, embora soubesse de "certas coisas" não as informava ao contramestre, com receio de entrar em conflitos com seus subordinados. Além dessas, outras constatações de fatos, que inclusive infringiam diretrizes da empresa, foram comprovadas.

Assim, de acordo com HOMANS (p. 32)

"o que realmente acontecia poderia ser descrito como um conflito entre a organização social e a organização técnica, isto é, a par do plano de acordo com o qual a fábrica deveria operar e que incluía regulamento, ordens, pagamentos, formas de trabalho, existia também uma situação social real, dentro da fábrica: grupos de homens, ligados por amizades, com sentimentos comuns e certas relações com outros grupos e outros homens".

As pesquisas na Western Electric desenvolveram-se até 1933. A partir delas um movimento no sentido de evidenciar os aspectos humanos na empresa originou uma nova abordagem aos problemas organizados.

3.2.2. As Conclusões de Hawthorne

As experiências na Western Electric permitiu a E. Mayo elaborar algumas conclusões, que o ligou definitivamente ao Movimento ou Escola das Relações Humanas, como fundador e principal teórico.

Suas primeiras pesquisas comprovaram a necessidade de visualizar o comportamento organizacional do indivíduo, através de um enfoque não atomista, próprio da Escola Clássica, mas sim, enfocando o indivíduo como membro de um grupo e reagindo como tal.

Mayo, como sociólogo, sabia que a interação social é a constante ação e reação de uns para com outros, através de idéias e influências mútuas. Com as experiências, ele comprovou a necessidade de integração entre os indivíduos e o grupo e inter grupos, que consubstanciava a "organização social".

Assim, verificada a força da organização social, Mayo concluiu que o nível de produção é resultante direto desta e não, como na abordagem clássica, onde seria determinado pela capacidade fisiológica do empregado. Constatou, pois, que cada indivíduo não se sentia livre para estabelecer, por si mesmo, a sua quota de produção, pois esta era estabelecida e imposta pelo grupo - tanto no que se refere a aumento à diminuição da produção -. Com isto, foi constatado a possibilidade de, por um lado, semelhança e, por outro, conflitos entre a organização social e a organização técnica. (As semelhanças referidas foram verificadas na "Sala de Provas de Relés", com as seis moças escolhidas para a experiência, aumentando cons

tantemente o nível de produção. Os conflitos podem ser observados pelos diversos estratagemas idealizados pelos operários na "Sala de Observações", onde um observador trabalhava junto com elas).

Mesmo em posições opostas, as pesquisas, acima referidas, fora possível comprovar que o comportamento dos empregados, está condicionado a normas e padrões sociais, isto é, do grupo. Sobre estas normas as pessoas são avaliadas e, têm em primeiro lugar, necessidades de *reconhecimento e aprovação social*, contrapondo-se assim à concepção econômica do homem, na Escola Clássica, onde segundo esta, o homem é motivado e incentivado, antes de tudo, por estímulos salariais e econômicos.

Enquanto os adeptos das idéias da Escola Clássica, se preocupavam exclusivamente com os aspectos formais de organização (autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos e princípios gerais de administração), os pesquisadores de Hawthorne se concentravam quase que exclusivamente sobre os aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitudes e expectativas). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura e objetivos nem sempre coincide com a organização formal da empresa.

Com a teoria humanista definiu-se o conceito de organização informal e sua importância para a organização. Segundo Roethlisgerger e Dickson verificaram "uma organização industrial é mais do que uma multiplicidade de indivíduos agindo apenas em relação a seus interesses econômicos. Esses indivíduos têm também afetos e sentimentos, uns em relação aos outros e, em suas relações diárias, tendem a estabelecer padrões de interação. A maioria dos indivíduos que vivem sob esses padrões tendem a aceitá-los como verdades imprescindíveis e óbvias, reagindo de acordo com o que eles determinam" (Roethlisgerger & Dickson, In: Chiavenato, 1976, p. 154).

De acordo com LODI (1973, p. 75-77), a pesquisa de Hawthorne colocou três novos tipos problemas para a administração: a) problemas de mudanças na estrutura social; b) problemas de controle e comunicação; e c) problemas de ajustamento do indivíduo na estrutura.

Segundo afirma:

"Esses três tipos de problemas trouxeram ampla implicação sobre a Administração de Pessoal e a Psicologia Industrial. Eles deram origem a inúmeros estudos e à criação de cursos e pesquisas especializadas nas Universidades. Daí nasceu todo o conjunto hoje conhecido como "ciências do comportamento": dinâmica de grupo, aconselhamento de pessoal; treinamento de supervisão; comunicações: mudanças, integração, motivação, satisfação no trabalho, técnicas de diagnóstico organizacional, pesquisas de opinião, sistema de sugestões; sistema de reclamações e juntas de conciliações, sistema de avaliação de desempenho e inúmeros outros técnicos... O experimento Hawthorne, apresenta pela primeira vez o cientista social dentro da fábrica". (p. 76)

Notas Finais

Como já observado anteriormente, restringir-se-á, neste trabalho a abordagem de relações humanas, apenas às contribuições de Mary Parker Follet e ao Experimento de Elton Mayo. Alguns outros teóricos importantes para a literatura das organizações, poderiam ser também examinados neste capítulo. Todavia, procurando enfatizar, como pioneiros, Follet e Mayo, as demais contribuições "humanistas", serão examinadas no próximo capítulo sob o título de "abordagem comportamentalista à teoria das organizações".

4

ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA
À TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Após o término da segunda Guerra Mundial, a história da administração registra um declínio do movimento iniciado por Elton Mayo, em favor de uma nova configuração da Teoria Administrativa, cujo ponto de partida fundamentava-se no comportamento humano nas organizações.

Na realidade tratava-se de um estágio mais avançado da escola de relações humanas, não aceitando, porém "sua concepção ingenua de que a satisfação do trabalho, gerava por si a eficiência" (WAHRLICH, In: MOTTA, 1976, p. 36).

Esta nova abordagem à teoria das organizações é denominada de "behaviorista". Alguns autores a tratam a nível de teoria - Teoria Comportamental. O fato é que se baseia na abordagem das ciências do comportamento (*behaviorial sciences approach*), todavia, não deve ser confundida com a Escola Behaviorista da Psicologia, embora ambas enfoquem o comportamento humano.

É possível afirmar que o iniciador do comportamentalismo foi Chester Barnard com sua obra, *As Funções do Executivo*; não à época de sua publicação (1938), mas quando, após o conflito mundial, seus trabalhos foram retomados (*). Contudo o principal expoente desse movimento é, sem dúvida, Herbert Simon, que inspirado profundamente em Barnard publicou sua obra mais importante. "*Comportamento Administrativo*" em 1945.

Embora Simon e Barnard sejam os autores mais significativos do movimento comportamentalista, muitos outros merecem importância por suas contribuições. Os mais significativos - Crys Argyris, Rensis Likert e Douglas Mc Gregor, além dos dois já citados, serão examinados neste capítulo.

(*) Talvez por essa razão, Barnard é colocado um "ponto de inflexão" entre a abordagem de relações humanas e comportamentalista.

Além desses, por se consubstanciar em última análise, na aplicação dos preceitos behavioristas à administração, também será, neste capítulo, apresentando o movimento denominado *Desenvolvimento Organizacional*.

4.1. CHESTER I. BARNARD

A obra de BARNARD - As Funções do Executivo - publicada pela primeira vez em 1938 e reeditada pela décima oitava vez em 1968, apenas em 1971 foi traduzida ao português. "As Funções do Executivo" diz Kenneth R. Andrews, na introdução da décima oitava edição, "permanece hoje, como o foi na época de sua publicação, a mais provocante abordagem em organização e administração já escrita por um executivo praticante".

Esta afirmação de Andrews, é confirmada pela crescente procura, da obra por parte de professores, alunos e executivos. Além disso, verifica-se que BARNARD aparece virtualmente em toda bibliografia sobre organização e é citado por inúmeros outros autores, tais como: Simon, Likert, Argyris e outros.

A obra de BARNARD só pode ser inteiramente apreciada lendo-se e relendo-se o seu texto várias vezes. Todos que a leram mais de uma vez, afirmam que a cada nova leitura, encontra-se "coisas novas". Na realidade, "As funções do Executivo", por seu carácter abstrato, é uma obra de difícil assimilação. Fato que o próprio autor reconhece ao afirmar que "A doutrina é difícil, trabalhada, abstrata e obscura". É provável que esta complexidade seja agravada pela dificuldade de estilo, e da não erudição do autor - ele foi um executivo durante toda sua vida.

Por estas razões, a apresentação, aqui da obra de BARNARD será desenvolvida de acordo com a ordenação do próprio livro, extraíndo-se as idéias mais importantes. Procura-se, com isto examinar fidedignamente os conceitos fundamentais elaborados pelo autor, embora esta estratégia possa prejudicar, um pouco, a visão de conjunto da obra.

A exemplo dos tópicos relativos a Taylor e Fayol, deste trabalho, apresentar-se-á, a seguir um resumo dos dados biográficos de BARNARD, em virtude de sua originalidade: um experiente executivo, que escreveu uma obra de tamanha significância para a Teoria das Organizações.

Nota sobre o autor (*)

Chester I. Barnard (1886-1961). Tendo recebido sua educação em Mount Hermon e em Harvard, trabalhou durante quase quarenta anos para a American Telephone & Telegraph Company. Iniciando sua carreira no Departamento de Estatística, e após passar por diversos departamentos, auferindo os conhecimentos proporcionados por seus trabalhos em Economia e experiência administrativa da direção das atividades comerciais, terminou sua carreira como presidente da New Jersey Bell Telephone Company. Sua associação com Elton Mayo e outros colegas de Harvard Business School teve uma importante influência sobre a maior parte de suas idéias originais.

Em paralelo com sua experiência administrativa na American Telephone & Telegraph, Barnard também manteve uma carreira no Serviço Público. Foi, em várias ocasiões, presidente da United Services Organization (USO) durante a Segunda Guerra Mundial, chefe da Junta Geral de Educação e também presidente da Fundação Rockefeller (antes de Dean Rusk). Outros cargos públicos que ocupou foram como presidente da National Science Foundation, assistente do Secretário do Tesouro, consultor do representante americano no Comitê de Energia Atômica das Nações Unidas, etc. Diretor de várias empresas, foi membro da Associação Americana para o Desenvolvimento da Ciência e da Academia Americana de Artes e Ciências. Foi, tam

(*) Estas notas foram extraídas do livro "As Funções do Executivo", São Paulo, Atlas, 1971.

bém, fundador da Sociedade Bach de Nova Jersey.

4.1.1. A Teoria das Organizações Formais

Barnard, a exemplo de muitos outros autores, tanto de sua época, como mais recentes, inicia seu livro lamentando não haver na literatura social, praticamente nada referente à organizações formais como um processo social.

A este respeito Barnard, da seguinte forma, se pronuncia:

"Para mim, essa falha corresponde a estudar um órgão vital sem levar em conta sua anatomia, sua pesquisa suas funções esquecendo-se da fisiologia. O estudo cuidado so das ações visíveis dos seres humanos em nossa sociedade - seus movimentos, sua fala, assim como o pensamento e as emoções que transparecem através de sua ação e de sua fala - mostra que muitas delas, e algumas vezes a maioria, são determinadas ou dirigidas pela sua ligação com organizações formais"(p. 36).

Considerações sobre os Sistemas Cooperativos

A primeira parte de sua obra, BARNARD dedica ao desenvolvimento de uma teoria da organização formal, como ele mesmo diz, "numa tentativa de compor um esquema de conceitos que possa ser útil, como ferramenta, no estudo ou discussão dos problemas de organização concreta". (1971, p. 39)

Inicialmente traça algumas considerações importantes sobre os sistemas cooperativos, tais como: a) o indivíduo e a organização; b) as limitações do sistema cooperativo; c) os princípios da ação cooperativa.

O Indivíduo e a Organização - Segundo o autor, para se estabelecer os elementos do processo executivo nas organi

zações, o primeiro passo deve ser o de expor os postulados relacionados ao indivíduo e à pessoa.

A respeito da situação dos indivíduos, Barnard afirma que "um ser humano individual é uma coisa distinta, separada, física" (p. 42), porém adiante ele complementa que "parece claro que coisa alguma, nem mesmo o ser humano tem existência individual independente, pois é impossível descrevê-lo, localizá-lo, a não ser em termos do restante do universo físico". Portanto, os indivíduos são conhecidos pelo seu comportamento e todo o comportamento é uma síntese dos fatores físicos, biológicos e sociais onde ele está inserido. Além disso - comportamento do indivíduo - outra importante propriedade é que o comportamento decorre de fatores psicológicos, aos quais é somado um limitado poder escolha por parte do indivíduo.

Estas observações são feitas por Barnard, para ressaltar que o seu ponto de vista é considerar as pessoas tanto como participantes em sistemas cooperativos onde são considerados apenas os seus aspectos puramente funcionais, como também, fora de qualquer organização específica. Contudo, é importante compreender que "ambos os aspectos estão presentes nos sistemas cooperativos e, a escolha de um ou de outro é determinada pelo campo de inquérito" (p. 47). Na realidade, segundo Barnard (1971, p. 48)

"Quando se considera a cooperação como um sistema funcional de atividades de duas ou mais pessoas, torna-se relevante na pessoa, o aspecto funcional. Quando vemos a pessoa como o objeto das funções ou processos cooperativos, torna-se mais conveniente o segundo aspecto, o da individualização"

Ainda a respeito do comportamento pessoal, o autor aborda a distinção entre os significados das palavras "efetivo" e "eficiente". Para ele, (1971, p. 59).

"Quando as consequências não desejadas da ação são mais importantes que a consecução do fim pro

curado, diremos que a ação é ineficiente. Quando as consequências não procuradas são triviais ou sem importância, a ação é eficiente. Além disso, quando o fim procurado não é atingido, mas as consequências não desejáveis satisfazem desejos ou motivos, diremos que a ação é eficiente mas não é efetiva"

Limitações dos Sistemas Cooperativos - A ação cooperativa é um meio pelo qual os indivíduos superam as limitações que restringem o que eles podem fazer isoladamente. Portanto, é importante, para a compreensão dos sistemas cooperativos, que se conheça também, suas limitações. Barnard observa que, "uma limitação é uma função da situação total, encarada do ponto de vista de um propósito" (p. 53). Isto quer dizer que, sem um propósito ou objetivo definido, não há sentido para a "limitação". Além disso, a limitação apenas pode ser convenientemente expressa como a limitação de um fator em conjunto com outro ou outros; mas é evidente que, em geral, uma alteração em qualquer fator pode vir a mudar a situação, que a limitação venha a desaparecer.

As limitações dos sistemas cooperativos podem ser de natureza física, biológica, psicológicas e sociais. De acordo com Barnard, as limitações biológicas dos seres humanos são: "a) as relativas à aplicação da energia humana no ambiente, empurrando, puxando, erguendo, abaixando, agarrando, repelindo objetos e forças; b) às relativas à percepção; c) as que se relacionam com a percepção do ambiente ou resposta a ele". (1971, p. 56)

Por outro lado, os fatores psicológicos que são combinações, resultantes dos fatores físicos, biológicos e sociais, apresentam as seguintes limitações: a) limitação da capacidade de experiência e condicionamento do indivíduo e b) limitação da capacidade de escolha do indivíduo.

As limitações sociais, refere-se aos fatores sociais, que são os seguintes: "a) as interações entre indivíduos den

tro de um sistema cooperativo; b) as interações entre o indivíduo e o grupo; c) o indivíduo como objeto da influência cooperativa; d) propósito social e efetividade da cooperação; e e) motivos individuais e eficiência cooperativa" (1971, p. 67).

Os Princípios da Ação Cooperativa - Barnard conclui essas considerações sobre os sistemas cooperativos, resumindo as idéias mestras que vão dar suporte à teoria que desenvolve. Essas idéias fundamentais ou princípios da ação cooperativa são os seguintes:

- 1) O ser humano individual possui um limitado poder de escolha. Ao mesmo tempo, ele é a resultante dos fatores da situação total, e é por eles estreitamente limitado. Ele tem motivos, atinge propósitos e deseja realizá-los. Seu método é o de relacionar um fator particular, ou um conjunto particular de fatores na situação total, e então mudar a situação operando sobre esses fatores. Estes são, do ponto de vista do propósito, os fatores limitantes; e são também os pontos estratégicos de ataque.
- 2) Entre os mais importantes fatores limitantes, na situação de cada indivíduo, encontram-se suas próprias limitações biológicas. O método mais efetivo de superar tais limitações tem sido o da cooperação. Isso exige que se adote um propósito im pessoal de grupo. A situação com referência a esse propósito, é composta de fatores inumeráveis, que podem ser dados como fatores limitantes ou não-limitantes.
- 3) A cooperação é um aspecto social da situação total, e fatores sociais provêm dela. Esses fatores podem ser, por seu turno, os fatores limitantes de

qualquer situação. Isso surge de duas considerações: (a) os processos de interação precisam ser descobertos ou inventados, exatamente como uma operação física precisa ser descoberta ou inventada; (b) a interação muda os motivos e o interesse dos que participam da cooperação.

- 4) A persistência da cooperação depende de duas condições: (a) sua efetividade e (b) sua eficiência. Efetividade se relaciona à realização do propósito cooperativo, que é social e impessoal. Eficiência se relaciona com a satisfação de motivos individuais, e é pessoal. A medida da efetividade é a realização de um propósito comum, ou de mais de um; efetividade pode ser medida. A medida ou teste da eficiência é o estímulo de suficientes vontades individuais para cooperar.
- 5) A sobrevivência da cooperação, portanto, depende de duas classes de processos relacionados e dependentes entre si: (a) aqueles que se relacionam ao sistema de cooperação como um todo, postos em face do ambiente; e (b) aqueles que se relacionam com a criação ou distribuição de satisfações entre os indivíduos.
- 6) A instabilidade e os fracassos da cooperação provêm de falhas em cada uma dessas classes, separadamente, bem como de falhas em sua combinação. As funções do executivo são as de assegurar a adaptação desses processos.

4.1.2. Teoria e Estrutura das Organizações Formais

A partir das considerações preliminares apresentadas na primeira parte de sua obra, BARNARD define o que é um sis

tema cooperativo, da seguinte forma:

"Um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido. Sob um ponto de vista, tal sistema é uma unidade subordinada a mais amplos sistemas; de outro ponto de vista ele abrange sistemas subsidiários, físicos, biológicos, pessoais e sociais".

De acordo com esta definição, um dos sistemas compreendidos dentro de um sistema cooperativo é o sistema organização. Essa é examinada a seguir.

A Definição de Organização Formal - Há um grande número de tipos de sistemas cooperativos. As classificações, de acordo com os diversos tipos, podem, a grosso modo, ser feitas em função dos propósitos ou objetivos do sistema cooperativo, tais como: igrejas, partidos políticos, exércitos, empresas etc. Na realidade é possível observar muitas semelhanças entre alguns aspectos de cada tipo de organização. Um desses aspectos é a "organização". (1971, p. 87)

Para Barnard, "grupo" não é um conceito adequado para definir organização, pois contém variáveis significativas que restringe a possibilidade de generalização. Da mesma forma "pessoas", bem como "ambientes físicos e sociais" não tem consistência para servirem de base para um conceito de organização que tenha a característica generalizante, já mencionada.

Desta forma, Barnard define a organização formal como "um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas" (1971, p. 94)

Teoria da Organização Formal - A existência inicial de uma organização é viável quando: há pessoas aptas a se comunicarem entre si, que estão desejando contribuir com sua

ação, para a realização de um propósito comum" (p. 101). Portanto, os elementos de uma organização consistem em: a) comunicação; b) *desejo de servir* e c) *propósito comum*.

A disposição para cooperar é imprescindível para a existência e vitalidade das organizações. "Como não são as pessoas que devam ser tratadas como constituindo organizações, torna-se claro que é indispensável a disposição de pessoas em contribuir com esforços para o sistema cooperativo" (1971. p 103).

Para BARNARD (1971, p. 103).

"disposição no presente contexto significa auto-renúncia, abdicação de controle da conduta pessoal, despersonalização da ação pessoal. Seu efeito é a coesão de esforços... sua causa imediata é a disposição necessária para a coesão, para a luta, para o empenho em conjunto".

O propósito comum é outro elemento fundamental para a organização. Afirma Barnard: "a disposição para cooperar não se pode desenvolver sem um objetivo de cooperação... a menos que haja tal objetivo, não podem ser conhecidos ou antecipados quais esforços serão exigidos dos indivíduos" (p. 105).

O terceiro elemento é a comunicação. Obviamente, o "propósito comum" deve ser conhecido por todos que pretendem empenhar seus esforços na ação cooperativa, logo é necessário que, de alguma forma, este propósito seja "comunicado" a todos. Além disso, é pelo processo de comunicação que as potencialidades dos indivíduos se tornam dinâmica, face a ação cooperativa.

Organizações Informais - As pessoas frequentemente entram em contato e agem uma sobre as outras mesmo quando esses relacionamentos não fazem parte de qualquer organização formal, nem sejam por elas dirigidas. A característica desses

contatos é que eles ocorrem sem nenhum propósito específico de "conjunto". A organização informal é portanto, indefinida, sem estrutura.

Para Barnard, "organização informal é o agregado de contatos e interações pessoais e o agrupamento de pessoas associadas" (p. 129).

As organizações informais apresentam duas consequências importantes: "a) ela estabelece certas atitudes, entendimentos, costumes, hábitos, instituições; e b) ela cria a condição sob a qual pode nascer a organização formal" (p. 130). Portanto, a organização informal força a instituição da organização formal ou por outro lado, quando as organizações formais entram em ação, elas criam e exigem organizações informais.

As funções das organizações informais nas formais são fundamentais para a continuidade tanto de uma como de outra. Para Barnard, "uma das funções indispensáveis das organizações informais dentro das formais é a comunicação... outra função é a de manutenção de coesão organizações formais regularizando a disposição para servir e a estabilidade da autoridade objetiva. Uma terceira função é a manutenção no sentido de integridade pessoal, de auto-respeito, liberdade de escolha". (1971, p. 135).

4.1.3. Elementos das Organizações Formais

As Bases de Especializações - Os termos "divisão do trabalho", "especialização", "funcionalização", fundamentalmente denominam o mesmo tema. No entanto, há distinções importantes que devem ser esclarecidas, de acordo com o contexto em que são usados. Assim, a especialização deve considerar os seguintes aspectos básicos: "a) o lugar em que o trabalho é realizado; b) o tempo em que o trabalho é realizado; c) as pes

soas com quem o trabalho é realizado; d) as coisas que são objeto do trabalho; e e) o método ou processo pelo qual é feito o trabalho" (p. 141). A partir desses aspectos básicos referente a especialização, pode-se dizer que o sistema cooperativo depende, em elevado grau de especialização, e que o aspecto inicial a ser considerado é a análise do propósito, decompondo-o em propósitos intermediários.

Complementando estas considerações, Barnard afirma: "Em um plano primário, então, a especialização depende da variação das pessoas, das condições de cooperação (principalmente o ambiente físico) e das invenções e inovações das artes de organizar... acima do plano primário, são elaborados especializações que, cada vez mais transcendem as limitações biológicas dos indivíduos" (1971, p. 146).

As finalidades da cooperação não podem ser alcançadas sem especialização. A coordenação é um aspecto funcional da organização que visa correlacionar os esforços dos indivíduos de forma que o objetivo possa ser alcançado. Uma vez que cada unidade da organização é uma especialização, o objetivo geral da organização deve ser decomposto em objetivos específicos para cada unidade.

Os incentivos - A disposição das pessoas em colaborar com um sistema cooperativo é um dos elementos essenciais para que haja a organização. A contra partida para essa disposição em colaborar são os incentivos, isto é, preços aos incentivos, são trazidos para a organização, as contribuições das pessoas.

O problema dos incentivos é fundamental nas organizações formais e nos esforços para chegar a organização. É óbvio que incentivos inadequados significam, ou a dissolução da organização, ou mudança no seu propósito, ou fracasso da cooperação. Os incentivos podem ser "positivos", isto é, aumento de incentivos ou "de carga negativa", isto é, reduzindo o trabalho exigido.

Mais importante, no entanto é a distinção entre os aspectos objetivos e subjetivos dos incentivos. Os aspectos objetivos dizem respeito a estímulos específicos ou gerais que podem ser oferecidos a um indivíduo (materiais; oportunidades pessoais; condições físicas; benefícios; atrativos associativos; adaptação de condições; oportunidade de participação; comunhão e intercâmbio, etc.)

Os subjetivos, dizem respeito a mudança de atitudes subjetivas. É pois o método da persuasão, que inclui, a) a criação de condições coercitivas; b) a racionalização da oportunidade; c) a imposição de motivos.

Para o autor, "torna-se evidente que em todo o tipo de organização, para qualquer propósito que seja, vários incentivos são necessários, da mesma forma que certo grau de persuasão" (1971, p. 165)

A Autoridade - De acordo com BARNARD: (1971, p. 169).

"Autoridade é a característica de uma comunicação (ordem) uma organização formal, em virtude da qual é aceita por um contribuinte ou membro da organização, como governando a ação com que ele contribui; isto é, dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer no que tange à organização".

De acordo com esta definição, verifica-se que a autoridade envolve dois aspectos: primeiro o subjetivo, o pessoal, a aceitação de uma comunicação como autoridade; e, segundo o aspecto objetivo, a característica da comunicação em virtude da qual ela é aceita.

Quanto ao aspecto subjetivo, a autoridade envolve a aceitação por parte do indivíduo. Assim, se uma comunicação é aceita por uma pessoa, a autoridade para ele, está confirmada ou estabelecida. Por outro lado, desobediência a tal co

municação é para ele uma negação da autoridade. Para Barnard, "é inevitável a necessidade de assentimento, de concordância do indivíduo para que se estabeleça autoridade para ele". (1971, p. 171).

No entanto, adiante o autor complementa:

"uma pessoa só poderá aceitar e só aceitará uma comunicação, reconhecendo-lhe autoridade, quando se derem quatro condições simultâneas: a) ela pode entender e entende a comunicação; b) no momento de sua decisão ela acredita que não seja incompatível com o propósito da organização; c) no momento da sua decisão ela acredita que a comunicação seja compatível com seu interesse pessoal como um todo; e d) ela se encontra mental e fisicamente, apta para concordar com ela" (p. 171).

O aspecto objetivo da autoridade, diz respeito ao "sistema de coordenação", isto é, depende da existência de um sistema de comunicação na organização, cuja função é suprir as posições de autoridade com informações adequadas e com facilidades para a emissão de novas comunicações. Por esta razão que o autor afirma: "A autoridade depende de uma atitude pessoal cooperativa de indivíduos (aceitação) de um lado; e do sistema de comunicação da organização, de outro". (1971, p. 179).

BARNARD (p. 171-183), considera os seguintes fatores como essenciais ao sistema de comunicação, como um sistema de autoridade objetiva:

- "a) O primeiro é que os canais de comunicação devem ser claramente conhecidos - As linhas de autoridade devem ser definitivamente estabelecidos.
- "b) Em seguida, podemos dizer que a autoridade objetiva exige um canal formal definido de comunicação para cada membro da organização - Todos precisam comunicar-se com alguém e todos devem ser subordinados a alguém - Em outras palavras, nas organi

zações formais, todos devem ter relacionamentos formais definidos.

- "c) Outro fator é que a linha de comunicação deve ser tão direta e curta quanto possível, pois maior será a rapidez e menor a quantidade de erros.
- "d) Outro fator é que em princípio, a linha completa de comunicações deve normalmente ser usada, isto é, uma comunicação do alto deve passar através de cada estágio da linha de autoridade.
- "e) Em seguida, a competência das pessoas que servem como centros de comunicações, isto é, funcionários, chefes, supervisores, precisa ser adequada.
- "f) Temos ainda a linha de comunicação que não deve ser interrompida durante o tempo em que a organização se acha em funcionamento.
- "g) O último fator é que toda comunicação deve ser autenticada, isto é, a pessoa que faz a comunicação deve ser reconhecida como realmente ocupante da posição de autoridade referente à ordem".

O Ambiente da Decisão - Os atos de decisão são características das organizações. Decisões pessoais normalmente não podem ser delegadas a outras pessoas, ao passo que as decisões da organização podem ser delegadas.

A responsabilidade pelas decisões da organização precisa ser determinada positiva e definitivamente, porque a aptidão para decisões depende do conhecimento dos fatos e do objetivo da organização.

Uma das características dos serviços dos executivos é que eles representam uma especialização do processo de formular decisões da organização, e isso é a essência de suas funções.

O executivo está sob a obrigação de tomar decisões geralmente dentro dos limites aproximadamente definidos, relacionados com a sua posição.

Ocasões de decisão são frequentemente fornecidas por instruções ou por pedidos gerais da autoridade superior.

Ocasões de decisão sob a iniciativa do executivo constituem o teste mais importante de sua capacidade. De acordo com a sua compreensão da situação, que depende da sua aptidão e de sua iniciativa, e de acordo com o caráter do sistema de comunicações de sua organização é que deve ser determinado se alguma coisa deve ou não ser realizada ou corrigida.

A maior parte das decisões executivas não produzem evidências diretas de si próprias e o conhecimento delas só provém do acúmulo de evidências indiretas.

A boa arte da decisão executiva consiste em não decidir questões que no momento não sejam pertinentes, em não decidir prematuramente, em não tomar decisão que não se possa tornar efetiva e em não tomar decisões que outros devem tomar.

4.1.4. As Funções do Executivo

As Funções do Executivo relacionam-se com todo o trabalho essencial à vitalidade e a duração de uma organização, servindo basicamente, para manter um sistema de esforço cooperativo. Essa idéia de sistema de cooperação, desenvolvida por Barnard, impõe um perfeito sistema de comunicações.

Assim, a necessidade de um sistema definido de comunicações cria a primeira tarefa do organizador. Portanto, segundo o autor: "as funções executivas essenciais devem, em

primeiro lugar, prover o sistema de comunicações; em segundo lugar, promover a garantia de esforços essenciais; e em terceiro, formular e definir o propósito" (1971, p. 215).

O Sistema de Comunicações - O Sistema de comunicações, tem por objetivo principal a coordenação de todos os aspectos ligados a organização e flui através de seus níveis pela comunicação formal. Por conseguinte, o problema do estabelecimento e manutenção do sistema de comunicação é o de estabelecer o "esquema de organização", isto é, pessoas e posições para as funções executivas.

Outro aspecto sumamente importante para um adequado funcionamento do sistema de comunicação é, segundo Barnard, "a necessidade de lealdade, responsabilidade e capacidade dos executivos, sem as quais as linhas de comunicação não terão funcionamento normal" (p. 218-219).

Por último, a função de comunicação de executivos, como meio essencial, inclui a manutenção da organização informal que auxiliam dos meios de comunicação.

Assegurar os esforços - A segunda função da organização executiva é, segundo o autor, "promover o asseguramento de serviços pessoais que constituem o material das organizações... Essa função abrange dois aspectos: (1) trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização; e (2) obter os serviços depois que tais pessoas forem trazidas até esse relacionamento". (1971, p. 223).

O primeiro aspecto - trazer pessoas para a organização - envolve duas partes cruciais: a atração de pessoas, em função de um recrutamento e o esforço para que essas pessoas se identifiquem com a organização.

O segundo aspecto, envolve os métodos, os estímulos e os incentivos, através dos quais, os serviços que as pes

soas vão prestar, é realizado. Como funções executivas, elas podem ser classificadas como a manutenção do moral, dos esquemas de estímulo, supervisão e controle, educação e treinamento.

Formulação de Objetivos - Segundo Barnard, "a terceira função executiva é formular e definir os propósitos, objetivos, fins da organização" (p. 226). Na realidade, essa função não é a de um executivo isolado, mas de toda a organização executiva, cada qual em relacionamento com a sua posição. Por isto o aspecto crítico desta função é a determinação de responsabilidade: a delegação de autoridade objetiva. Em outras palavras: a cada nível da organização se formula objetivos, define fins e fraciona em seus detalhes, e decide-se um incontável número de ações. Em vista disso, o autor afirma que ninguém pode executar essa função isoladamente, e sim a parte referente a sua posição na organização e inter-relacioná-la com as demais.

O Processo Executivo - As funções do executivo são partes do processo executivo. Para Barnard "é o processo lógico de interação das funções executivas, sendo o aspecto essencial do processo, perceber a organização como um todo único" (p. 231). As funções executivas não tem valor nenhum, se tratadas em separado. Portanto, "o processo executivo da organização é o da integração como um todo, do encontro do equilíbrio efetivo entre as exigências específicas" (p. 234).

Notas Finais

Chester Barnard, encerra a sua obra afirmando "que a história do homem na organização é uma profissão de fé" (p. 280) Barnard acredita no poder da cooperação dos homens de livre arbítrio, pois, afirma: "na medida em que os homens escolham e decidam trabalhar juntos, eles poderão completar a plenitude do desenvolvimento pessoal" (p. 280).

Barnard influenciou decididamente os trabalhos de Herbert Simon, que é considerado o expoente do movimento behaviorista. A obra de Barnard pode, em certo sentido, ser considerada, também, como pertinente ao movimento de relações humanas. Não obstante a consideramos como comportamentalista, fundamentalmente por esta influência à obra de Simon.

Portanto, a seguir será examinada a obra pioneira de Herbert Simon - *Comportamento Administrativo*, e logo depois sua obra também importante - *Teoria das Organizações*, esta com James March.

4.2. HERBERT SIMON

Herbert Simon, eminente cientista social, educado na Universidade de Chicago, é professor de administração da Escola Superior de Administração Industrial do Instituto Carnegie de Tecnologia. É consultor de instituições governamentais e privadas, Diretor Geral do Conselho de Pesquisas de Ciências Sociais e Diretor da Nuclear Science and Engineering Corporation. É autor ou co-autor de aproximadamente 200 livros e documentos de pesquisa, no campo da teoria das organizações e áreas correlatas das ciências do comportamento. Seus livros mais conhecidos incluem, "Comportamento Administrativo", "Administração Pública", "Padrões Humanos e Organizações", "A Capacidade de Decisão e Liderança" e, "Teoria das Organizações" em co-autoria com J. G. March.

Neste tópico será examinada a obra "Comportamento Administrativo" por seu destaque ao tratamento dado ao processo decisório e aos limites da racionalidade humana, que a coloca juntamente com a influência de Barnard sobre o autor, como a "pedra fundamental" da escola behaviorista" da teoria administrativa e, por conseguinte, seu autor como expoente neste movimento.

4.2.1. A Teoria da Decisão: Introdução

O livro "Comportamento Administrativo" de H. Simon é considerado um dos clássicos da administração. Sua edição revisada, data de 1957, porém, já em 1945, publicava-se a edição original. A primeira edição em português ocorreu em 1965. No entanto, devido ao grande interesse do público, os editores lançaram a segunda edição em 1970. Contudo, a procura da obra foi ainda maior, e apenas um ano depois foi necessário, então, uma 2a. tiragem. Na verdade, parece provável que o au

mento do interesse do público por esta obra, em virtude da atualização de seu tema, fora previsto 30 anos atrás, pelo próprio autor, que afirmou: "a análise do comportamento humano exposta neste trabalho continuará a ser útil ainda por muito tempo, tanto ao cientista do comportamento, quando ao administrativo".

Simon apresenta em sua obra, uma teoria do comportamento humano com base no estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Observa-se que o autor utilizou os três vocábulos mais em voga nas ciências sociais, ou seja: "*Comportamento*", "*Tomada de Decisões*" e "*Organizações*".

Na realidade o ponto central, o âmago do livro, é a apresentação de uma teoria do processo da escolha humana ou da tomada de decisão. Segundo o próprio autor afirma na introdução,

"esta teoria procurará ser tão geral e objetiva quanto possível, de modo a congregar os diversos aspectos racionais da escolha, que têm constituído a principal preocupação dos economistas, bem como as diferentes propriedades e limitações dos mecanismos humanos presente no processo decisório, objeto da atenção de psicólogos e administradores experimentados".

Em resumo, Simon desenvolve uma teoria da escolha racional, com a finalidade de facilitar a compreensão dos elementos que influenciam a tomada de decisões no âmbito das organizações e a análise profunda dessas influências.

4.2.2. Os "Provérbios" de Administração

Para melhor apresentar sua teoria, Simon analisa inicialmente, alguns conceitos e princípios até então inquestionáveis pela teoria administrativa. Para tanto, em primeiro lu

gar, colocando a questão - *o que é administrar?* - e afirmando que em geral "administração é definida como a arte de conseguir coisas", esclarece seu ponto de vista da seguinte forma:

"esta maneira de conceber administração faz com que se dê maior destaque ao que é realmente *ação*, isto é, a determinação do que se deve fazer. É precisamente do problema relativo ao processo de escolha que conduz à *ação*, que é anterior a *ação*, que trata este livro.

Observa-se, na prática, a comprovação dessa afirmação, pois, em geral dá-se ênfase especial aos métodos e processos e à formulação de princípios relativos à *ação*. Todavia a idéia que Simon introduz é que tanto a *ação* como a *decisão* (que a antecede), merecem igual atenção. "Em suma", afirma: "uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram a *ação* efetiva".

A seguir, já no segundo capítulo de sua obra, Simon examinando criticamente os tradicionais princípios de administração, compara-os com simples provérbios, reconsiderando assim alguns aspectos metodológicos importantes da teoria administrativa. Simon (1971, p. 20) afirma inicialmente que:

"infelizmente, um defeito fatal dos atuais princípios de administração é que, assim como os provérbios, surgem aos pares. Para quase todo princípio pode-se encontrar outro princípio *contraditório*, igualmente plausível e aceitável".

E assim, dentre os vários princípios já estabelecidos e tradicionalmente aceitos na teoria administrativa, Simon destacando: Especialização; Unidade de Comando; e Controle - Passa analisá-los, como segue:

a) *Especialização* - Segundo este princípio "a eficiência administrativa tende a crescer quando aumenta a *es*

pecialização". Analisando-o, Simon coloca a seguinte questão: "será que quer dizer que *qualquer* aumento na especialização redundará num aumento de eficiência?"

Na realidade, é fácil ver que a resposta a esta questão é negativa, ao que tudo indica, a generalidade do princípio de especialização é ilusória. No que se refere ao processo decisório, o princípio de especialização e via de regra, inútil na orientação da escolha entre alternativas. Portanto de acordo com Simon, (1971, p. 22)

"a especialização não é uma condição de eficiência administrativa, mas sim uma característica inevitável de todo esforço grupal, e que não depende nem da eficiência e nem da ineficiência desse esforço. A especialização significa, simplesmente, que pessoas diferentes estão realizando coisas diferentes".

Por esta razão, "o problema real da administração não é especializar-se pura e simplesmente, mas de especializar-se de maneira determinada de acordo com normas que levarão à eficiência administrativa" (Simon, 1971, p. 22)

b) *Unidade de Comando* - "A eficiência administrativa aumenta com a estruturação dos membros da organização numa determinada hierarquia de autoridade com o fim de preservar a unidade de comando".

A análise desse princípio requer para Simon, uma compreensão clara do significado do termo *autoridade*. Diz o autor: "uma subordinado acata a autoridade sempre que permite que o seu comportamento seja guiado pela decisão tomada por um superior, sem entrar no mérito da decisão". (p. 23) Esta é a razão pela qual a função, das mais importantes, dos dirigentes na organização consiste em especializarem-se a fim de que suas decisões ocorram de maneira mais eficiente (*). É este motivo pelo qual Simon afirma que "a principal de

(*) O conceito de eficiência será abordado com mais profundidade, adiante, nesta apresentação.

deficiência do princípio da unidade de comando reside na sua incompatibilidade com o princípio de especialização". Em outras palavras, é necessário a especialização para que haja eficiência administrativa, mas esta se contrapõe a unidade de comando.

De acordo com Simon (1971, p. 24)

"o que se necessita para resolver a controvérsia é um princípio de administração que permita ao indivíduo comparar as vantagens relativas aos dois cursos de ação. Não obstante, nem o princípio da unidade de comando nem o de especialização ajudam a resolver o impasse simplesmente se contradizem mutuamente sem indicar qualquer meio de dirimir o conflito".

Quando ao princípio da unidade de comando, Simon sugere que este seja reduzido aos seguintes termos: "sempre em que duas ordens entrarem em conflito, deve haver determinada pessoa a quem cabe ao subordinado obedecer" (Simon, 1971, p. 25).

c) *Alcance de Controle* - Segundo este princípio "A eficiência administrativa aumenta com a limitação ao menor número possível de subordinados que servem diretamente ao administrador". Este é o terceiro princípio, considerado inabalaível, de administração. No entanto, para contestá-lo como aos demais, Simon apresenta um outro "provérbio" de administração, que ele é absolutamente contraditório. Eis o provérbio: "a eficiência administrativa é aumentada pela redução, ao mínimo, do número de níveis organizacionais através dos quais um assunto deve transitar até sua decisão final".

Observando que este último provérbio constitui um dos critérios fundamentais de que se valem analistas administrativos para orientar os programas de simplificação de trabalho, Simon afirma que dessa forma dúvida qual seja o ponto ótimo, que se tanto o aumento como a diminuição do alcance do controle geral algumas consequências desagradáveis. No

primeiro caso, contra o próprio princípio; e no segundo, contra às necessidades de simplificação do trabalho.

Nestes mesmos termos, Simon faz ainda, críticas a de partamentalização por propósito, processo, clientela e área geográfica. Assinala que as mesmas objeções podem ser feitas contra as clássicas discussões sobre centralização e descen tralização que neste caso, se de um lado a centralização das funções decisórias é desejável, porém, de outro a descentra lização oferece inúmeras vantagens.

Para Simon, esta situação não é um "beco sem saída da teoria administrativa", pois, para ele, "a dificuldade real surgiu do fato de querer-se tratar como princípio de adminis tração, coisas que são na realidade critérios para descrever e diagnosticar situações administrativas". Isto é, a ênfase exagerada.

Adiante, com um exemplo prático, o autor esclarece muito seu argumento. Diz ele (p. 37) "o espaço destinado a banheiros constitui sem dúvida, um ítem importantíssimo no projeto de construção de uma residência; não obstante, uma ca sa projetada inteiramente com o intuito de assegurar o máximo de espaço para banheiros, deixando de lado tudo o mais, seria considerada, no mínimo desproporcionada".

Com este exemplo, Simon observa que da mesma maneira, a unidade de comando, a especialização e a descentralização, são fatores a considerar no planejamento de uma organização administrativa eficiente, embora nenhuma delas tenha suficien te importância para servir de princípio guiador único para o analista administrativo.

Simon (p. 37) conclui:

"No planejamento das organizações administra tivas, bem como no seu funcionamento, o critério guiador supremo deve ser a eficiência global".

4.2.3. Passos Iniciais para a Teoria

Em seguida a estas críticas aos princípios tradicionais de administração, Simon evidencia como necessário para o desenvolvimento de uma teoria administrativa, em primeiro lugar uma "descrição cientificamente apropriada das situações administrativas, que deverá ser fundamentada em conceitos operacionais (no sentido corresponder a fatos empiricamente observáveis). Tal descrição, "consiste em determinar até onde seja possível, que decisões cada pessoa tomará na organização e que influências as afetarão ao tomar cada um delas" (SIMON, 1971, p. 38).

E, em segundo lugar, após a descrição, é necessário o "diagnóstico das situações administrativas", o qual deverá ser baseado no princípio da eficiência, que constitui uma característica de qualquer atividade que trata de maximizar de maneira racional a consecução de objetivos.

Na realidade, segundo afirma Simon (1971, p. 40)

"o princípio da eficiência deveria ser considerado mais como uma definição do que como um princípio, isto é, uma definição do que se entende por comportamento administrativo bom ou correto. Ele não nos diz como os resultados deverão ser maximizados, limitando-se simplesmente a afirmar que esta maximização constitui a finalidade da atividade administrativa".

Portanto, a questão que se impõe, para complementar o princípio, é a seguinte: "quais são os fatores que determinam o nível de eficiência de uma organização?"

Para Simon (1971, p. 41)

"Os fatores que limitam a quantidade e qualidade do trabalho de um participante da organização, são aquelas decorrentes de sua capacidade de exe

cutar o trabalho ou de sua capacidade de tomar decisões corretas... Além disso, o indivíduo é limitado pelos seus valores e pelos conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisões... Por último, o indivíduo é limitado, ainda, pela extensão do conhecimento das coisas relacionadas com o próprio trabalho".

Por conseguinte, verifica-se que a teoria administrativa tem que se interessar, pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimentos o membro da organização realiza seu trabalho. E de acordo com Simon (1971, p. 41) "estes são os *limites da racionalidade* com os quais os princípios de administração devem preocupar-se".

Além dessas considerações introdutórias a sua teoria, Simon analisa ainda, os aspectos factuais e de valores, envolvidos no processo decisório. Na realidade, a distinção entre elementos de fato e elementos de valor, (que para ele compõe toda decisão), é ponto de partida para a compreensão de sua filosofia, com relação a uma teoria administrativa, com base na tomada de decisão. Assim, para Simon, (p. 63) "uma decisão só pode ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades já estabelecidas". Em outras palavras, uma decisão pode ser boa, mas não pode, de maneira vaga, ser considerada correta ou verdadeira; a menos que seja avaliada à luz dos objetivos a que visam, em termos factuais e não éticos, com uma seleção adequada de meios. Assim, que para Simon o problema principal do administrador racional é, precisamente a seleção dos meios eficazes para atingir resultado". Eis a razão pela qual ele preocupa-se em examinar mais detidamente a noção de racionalidade e o significado claro da expressão "seleção de meios eficazes", para a formulação da teoria.

4.2.4. Anatomia das Decisões

Conforme foi visto na seção anterior, uma decisão administrativa só pode ser considerada correta, se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas. Por tais razões, segundo Simon, (1971, p. 63) "é necessário, para que se formule uma teoria administrativa, tornar claro o significado da expressão *seleção de meios eficazes*. Para tanto, ele examina em primeiro lugar, o ambiente concreto que cerca a decisão, ou, segundo afirma (p. 63) "examinar as consequências reais que sucedem determinada escolha, a qual dependendo do seu grau de racionalidade e objetividade, envolve a seleção de uma alternativa entre várias". Além disso, é examinado também, o que ocorre na mente do indivíduo que decide, discutindo-se este assunto sob o ponto de vista da psicologia que envolve a decisão.

Se as consequências de uma escolha dependem do seu grau de racionalidade e objetividade, para a consecução de uma teoria sobre a decisão, torna-se necessário analisar detidamente o conceito de racionalidade. Observa-se que até então, o autor prepara os fundamentos que vão permitir explicar de maneira clara o conceito de racionalidade, para a seguir, com base na "psicologia das decisões" examinar os limites da racionalidade.

Assim, segundo Simon, (p. 78) "falando em termos gerais, a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento". Contudo, este conceito não esclarece a maneira pela qual o comportamento manifesta-se - se é inconsciente ou consciente, não se pode afirmar. Portanto, a fim de evitar as complexidades que envolve o conceito, Simon (1971, p. 79-8)

Afirma:

"Talvez a única maneira de evitar essas comple

xidades, ou torná-la mais claras, seja empregar o vocábulo *racional* juntamente com os advérbios apropriados. Dessa maneira, uma decisão pode ser chamada *objetivamente racional* se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É *subjetivamente racional* se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É *conscientemente racional* na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É *deliberadamente racional* na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada pelo indivíduo ou pela organização. Uma decisão é *organizativamente racional* se for orientada no sentido dos objetivos da organização. É *pessoalmente racional* se visar os objetivos do indivíduo".

Dessa forma, a partir desses pontos, o vocábulo *racional* será sempre qualificado por esses advérbios, a menos que o sentido seja facilmente deduzido do contexto.

4.2.5. A Psicologia das Decisões

Simon, passa a seguir, a analisar o ponto mais importante de sua teoria, que refere-se à psicologia das decisões humanas.

Para Simon (1971, p. 82) "este assunto pode ser exposto de maneira simples".

"o comportamento de um indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade. O número de alternativas que esse indivíduo deve tomar em consideração e a informação de que necessitaria é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva. A escolha individual ocorre em um ambiente de pressupostos - premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos".

Contudo, aprofundando a análise do ambiente psicológico da escolha, o autor evidencia três aspectos: a) os limites da racionalidade; b) o comportamento planejado do indivíduo e c) o papel da organização na integração do comportamento.

Quanto ao primeiro aspecto, Simon (1971, p. 83) afirma:

"A racionalidade objetiva de uma decisão é alcançada por meio da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; da consideração de todas as consequências de cada escolha e da decisão, tomando o sistema de valores como critério de uma alternativa".

E para tanto, afirma, é necessário que sejam atendidas as seguintes condições: a) conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção; b) considerando que estas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a dificuldade em atribuir valores; e) haja uma opção entre possíveis alternativas".

Na realidade estas condições não acontecem. Observa Simon, que se verifica na prática, em primeiro lugar, a imperfeição do conhecimento, em outras palavras:

"o conhecimento das consequências exatas de cada escolha é inalcançável, pois o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação". (SIMON, 1971, p. 84)

Assim, "o simples fato de apresentar o problema dessa maneira reforça o argumento de que a racionalidade completa é limitada pela ausência do conhecimento" (SIMON, p. 85).

A outra condição, também não se verifica, pois, a dificuldade da antecipação, constitui um fato comum na experiência de todos - "o prazer esperado pode diferir grandemente

do prazer alcançado". Segundo Simon (1971, p. 87).

"Isto não decorre, simplesmente, da impossibilidade de determinar as conseqüências antecipadamente... a razão provém do fato de que a mente humana não pode em nenhum momento compreender as conseqüências na sua totalidade. Ao invés disso, a atenção muda de um valor para outro, mudando conseqüentemente, as preferências".

O seguinte aspecto, analisado por Simon e referente ao ambiente psicológico das decisões, é "o comportamento planejado do indivíduo". Neste, o autor examina de maneira mais sistemática, algumas das características do processo psicológico da escolha.

a) *A docilidade* - A primeira característica é a "docilidade" (*), que se caracteriza por uma fase de exploração e de pesquisa seguida de uma fase de adaptação. Segundo Simon, "esse fato pode observado, aliás, tanto no comportamento dos indivíduos, como das organizações". Ilustrando a característica da "docilidade", Simon (p. 89) apresenta o seguinte exemplo:

"Um homem que está aprendendo a operar um guindaste, começa por informa-se com quem sabe maneja-lo. A seguir, completa suas informações experimentando o guindaste, aprendendo gradualmente, na prática, que reações pode esperar do equipamento quando acionado de determinada maneira. Ao alcançar esta etapa, já estar apto a usar o guindaste para realizar seus propósitos, adaptando o manejo, aos fins visados".

Outra característica psicológica da decisão e que dispensa maiores comentários, é a *memória*. "Toda vez" diz o au

(*) A palavra "docilidade" é empregada por Simon, no sentido de "aptidão para aprender".

tor, "que problemas semelhantes se repetem, cabe à memória reter a informação obtida, pondo-as à disposição do indivíduo sem nova investigação, assim que o próximo problema da mesma natureza ocorrer". (Simon, 1971, p. 91).

b) *O hábito* - o hábito é outro mecanismo importante que desempenha uma função imprescindível no comportamento planejado pois, "permite que se faça frente a estímulos ou situações similares com respostas ou reações similares, sem que se necessite voltar a pensar de maneira consciente na decisão capaz de produzir a ação adequada". (Simon, 1971, p. 92).

c) *O Papel da Organização* - Continuando a análise dos aspectos do ambiente psicológico da decisão, Simon examina o papel da organização na integração do comportamento. Dessa forma, ele volta a atenção dos mecanismos que possibilitam a decisão, para os tipos de comportamento que resultam do funcionamento desses mecanismos. Para tanto o processo envolve três etapas fundamentais:

"a) o indivíduo (ou a organização) toma decisões amplas, relativas aos valores que orientarão suas atividades, aos métodos gerais que vai usar para alcançar esses valores e aos conhecimentos, habilidades e informações que necessitará para tomar determinadas decisões dentro dos limites da política estabelecida e para levar a efeito essas decisões. Essa atividade decisória que acabamos de descrever pode ser chamada *planejamento substantivo*.

"b) Projeta e estabelece os mecanismos que dirigirão sua atenção, canalizarão a informação e os conhecimentos, etc., de modo a permitir que as decisões específicas diárias se conformem ao plano substantivo. Este tipo de atividade decisória pode ser chamada de planejamento processual.

"c) Executa o plano através de decisões e de atividades diárias que se enquadram no arcabouço propiciado pelas etapas "a" e "b".

"Na realidade", diz Simon, (1971, p. 102)

"o processo envolve mais do que três etapas, envolve uma hierarquia completa delas. As decisões mais gerais proporcionam o ambiente para as decisões mais detalhadas no nível inferior. A integração do comportamento no seu nível mais elevado é conseguida pelas decisões que determinam em termos muito amplos os valores, conhecimentos e possibilidades que se deverão levar em conta. O nível inferior de integração que se segue, decorre das decisões que resolvem que atividades serão realizadas. Outros níveis se seguem, cada um dos quais determina em maior detalhe uma subárea que se encontra no interior da área do nível imediatamente superior". (p. 102).

A anatomia das decisões, com base no conceito de racionalidade e a psicologia das decisões, com base no ambiente psicológico que envolve a decisão, fornecem o arcabouço teórico para a teoria administrativa de Simon, centrada no comportamento do indivíduo face a decisão. É necessário, contudo, complementar este arcabouço teórico, examinando-se alguns mecanismos que influenciam as decisões dos membros de uma organização, de modo a dar consistência a essas decisões e fazer com que elas se harmonizem com os objetivos gerais da organização.

Antes porém, será examinado a decisão de um indivíduo, de ingressar como membro numa determinada organização, que para Simon são os *alicientes* da organização. Dessa forma, a próxima seção apresenta os alicientes e as seções seguintes, abordam os mecanismo que influenciam as decisões, ou os Modos de influência, pelo qual a organização adapta o comportamento do indivíduo.

4.2.6. Os Alicientes

O aspecto principal da participação dos indivíduos numa organização, reside sem sombra de dúvidas, em motivos pessoais próprios de cada um, isto é, "os indivíduos estão dispostos a participar de uma organização sempre que suas atividades dentro dela, contribuam, direta ou indiretamente, para seus próprios objetivos pessoais" (Simon, p. 115). Por esta razão, é importante ter presente a questão dos incentivos à participação dos empregados, pois, segundo Simon (1971, p. 121)

"para o empregado de uma organização, o salário ou remuneração constituem o incentivo pessoal mais destacado que ela tem a oferecer-lhe. Além do salário, ele pode dar valor ao status e ao prestígio que sua posição lhe proporciona, e pode dar grande valor às relações com o grupo ao qual pertence".

Na realidade, este fato resulta em um contrato de emprego, o que se consubstancia numa relação de autoridade contínua entre a organização e o empregado. Embora a área dentro da qual a autoridade da organização será aceita não é limitada, pois, segundo Simon (1971, p. 122) "as fronteiras da autoridade dependerão dos alicientes que a organização for capaz de proporcionar".

4.2.7. Modos de influência

É importante observar que a organização adapta o comportamento do indivíduo, influenciando suas decisões através de estímulos. Além desses estímulos, as decisões do indivíduo é influenciada por suas predisposições psicológicas. Estes fatores (estímulo e predisposição), são denominados aspectos externos e internos da influência respectivamente. Convém salientar que, para fins de estudo não é conveniente separar os aspectos internos dos externos, pois cada um desses desempe

nha um papel de maior ou menor importância nos principais modos de influência: autoridade, comunicação, treinamento, eficiência e identificação. "Por esta razão", afirma Simon (1971, p. 129).

"diz-se que os diferentes modos de influência não são mutuamente exclusivos. Quando o indivíduo se decide por determinado curso de ação, é possível que algumas das premissas em que baseia essa decisão lhe tenham sido impostas pela autoridade ou podem resultar de seu treinamento, do desejo de ser eficiente, ou ainda de sua lealdade organizativa".

São desenvolvidos por Simon em capítulos específicos de seu livro. Nesta apresentação a seguir, apresentaremos as idéias de Simon com relação a cada um destes principais modos de influência (*).

a) *A Autoridade* - "Pode-se definir a autoridade como o poder de tomar decisões que guiam as ações de outrem. É uma relação entre dois indivíduos, um superior, o outro subordinado" (Simon, 1971, p. 131). Observa-se que há por parte do subordinado uma inibição de suas próprias faculdades de escolha entre alternativas e aceita o critério formal da recepção de uma ordem ou de um sinal como base de sua escolha. É conveniente lembrar que os verbos *persuadir, sugerir, convencer, etc...* descrevem várias classes de influência que não implicam, obrigatoriamente, nenhuma relação de autoridade. Outro aspecto importante pode ser expresso de acordo com palavras de Simon (1971, p. 135).

"um subordinado aceita ordens ao invés de reali^zar sua própria escolha. Existem situações, porém, em que o subordinado pode aceitar ordens que colidem com determinada escolha sua. Neste

(*) Cada um desses modos de influência são desenvolvidos por Simon em capítulos específicos de sua obra.

caso, quando essa divergência não é resolvida pela discussão, persuasão, ou qualquer outro meio convincente, deve ser decidida pela autoridade de um dos participantes. É a esse *direito à última palavra* que nos referimos normalmente quando falamos de *linhas de autoridade* uma organização administrativa".

Simon, antes de encerrar este tópico observa que existem muitos outros fatores, de natureza mais específica, que levam a aceitação da autoridade uma organização, tais como: fatores sociais (os mais importantes), isto é, a sociedade impõe ao indivíduo, em certas situações expectativas de obediência; as diferenças psicológicas entre os indivíduos; a fidelidade, isto é, os objetivos da organização; fatores referente a segurança, status etc.; e ainda a simples falta de vontade de aceitar responsabilidade pode constituir a razão central para acatar as decisões tomadas por outro.

Outro aspecto da autoridade, examinado por Simon, refere-se a questão da unidade de comando. Diz ele (p. 148) "ao contrário do que se pode pensar, parece que existem, pelo menos, quatro métodos comuns para evitar ou resolver conflitos de autoridade: a) A unidade de comando no sentido tradicional: cada indivíduo recebe ordens apenas de um único superior; b) A unidade de comando no sentido mais restrito: um indivíduo pode receber ordens de vários superiores, mas em caso de conflito existe somente um a quem deve obedecer; c) A divisão de autoridade: cada unidade da organização se encarrega de determinada área sobre a qual possui autoridade exclusiva, estão sujeitos a esta autoridade as premissas decisórias de todo indivíduo que seja por ela abrangido; d) Um sistema de escalão: um indivíduo fica sujeito a autoridade de todos os indivíduos de uma certa categoria". (Simon, 1971, p. 148).

b) A Comunicação - Direta ou indiretamente, várias vezes, ocorre referência a influência da comunicação nas decisões. Neste ítem, será examinado de maneira sistemática este aspecto do processo decisório.

Segundo Simon (1971, p. 161),

"a comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro".

Dois aspectos são salientados por Simon. O primeiro deles refere-se à "dupla direção" da comunicação, isto é, ela envolve tanto a transmissão ao centro decisório, como do centro para os demais postos da organização. Constitui-se, pois, um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda a organização. O outro aspecto da comunicação é seu carácter formal ou informal. A comunicação formal, coincide com a estrutura de autoridade, é estabelecida de forma consciente e deliberada. A informal, de certa forma, subplanta a comunicação formal. É igualmente importante e baseia-se nas relações sociais intra-organizativas. Uma observação que se faz necessário, refere-se ao desenvolvimento de certas tarefas especializadas, necessárias ao funcionamento das comunicações.

c) A *Eficiência* - o termo *eficiência*, adquiriu uma conotação um tanto desfavorável, em virtude de ser empregado de uma forma exageradamente ligada à critérios mecanicistas da administração científica. No entanto, nenhum outro termo descreve tão bem o critério que "determina a escolha de alternativas que conduzem à maximização de resultados na aplicação de determinados recursos".

De acordo com Simon (1971, p. 180)

"O critério da eficiência é mais facilmente compreendido quando aplicado a organizações comerciais que se orientam fundamentalmente pelo lucro. Nelas o critério da eficiência determina a relação de alternativas, entre as disponíveis, que propiciará a maior receita líquida para a organização".

Simon, observa que o administrador utiliza o critério da eficiência para resolver questões factuais. Os recursos que dispõe são extremamente limitados, portanto ele deve procurar a realização da maximização dos objetivos, pela utilização eficiente desses recursos. Desta forma, sugere o autor, (p. 196) que "quando se toma uma decisão de acordo com o critério da eficiência é necessário com cada alternativa".

À guisa de aplicação prática, Simon apresenta o processo de elaboração do orçamento público. Diz o autor (1971, p. 202).

"O conceito da eficiência envolve a análise de situações administrativas em termos de um valor positivo (os resultados a serem obtidos) e de um valor negativo (o custo). Necessitamos para desenvolver de maneira prática nossa análise de uma técnica que permita ao administrador comparar as várias alternativas de despesas de acordo com seus respectivos resultados e custos. O orçamento fornecerá a base para a comparação".

d) *Lealdade e Identificação* - O último importante modo de influência apontado por Simon é a lealdade e a identificação organizativa. É bem provável que o indivíduo, ao ingressar numa organização, seja guiado, exclusivamente pela autoridade "contudo", diz Simon (1971, p. 208) "a medida que o tempo passa, os valores (em termos da prestação de serviço do indivíduo e da própria preservação da organização), vão-se interiorizando gradualmente e são incorporados à psicologia e às atitudes de cada participante, que adere ou se torna leal à organização. Isto garante automaticamente - isto é, sem que haja necessidade de estímulos externos - que suas decisões serão coerentes com os objetivos da organização".

Adiante, complementa o autor (1971, p. 208)

"Dessa forma, graças a sua sujeição aos objetivos determinados pela organização e pela incorporação gradativa desses objetivos às suas pró

prias atitudes, o participante adquire uma *personalidade organizativa* um tanto diferente da sua personalidade como indivíduo".

Consequentemente, esta lealdade organizativa gera uma *identificação*, isto é, um determinado tipo de ligação emocional do indivíduo com a organização. Para Simon (1971, p. 216)

"uma pessoa se identifica com um grupo quando, ao tomar uma decisão, avalia as várias alternativas da escolha em termos de suas consequências para o grupo".

4.2.8. A Anatomia da Organização

Concluindo sua obra, Simon ressalta que não tentou oferecer conselhos, sobre como as organizações deveriam ser planejadas e administradas. Afirma Simon (1971, p. 232) que:

"já advertimos que este volume estuda a anatomia e a psicologia da organização, mas não pretende oferecer receitas para curar suas enfermidades. Na realidade, sua área é a biologia organizativa e não a medicina; sua única pretensão de contribuir para esclarecer alguns problemas práticos de administração se origina do fato de que o exercício eficaz da medicina só pode ser conseguido com um conhecimento profundo da biologia do organismo".

Simon refere-se a anatomia da organização como sendo a distribuição e localização das funções decisórias. E a psicologia como sendo os processos pelos quais a organização influencia as decisões de cada um dos seus membros. "Para compreender o processo decisório uma organização", diz Simon, "é necessário ir muito além do simples estudo das ordens imediatas que são dadas pelo superior ao subordinado".

Notas Finais

O estudo apresentado por Simon não leva a nenhuma formulação de princípios administrativos definitivos. Proporciona, outrossim, uma estrutura para a análise e a descrição das situações administrativas e apresenta um conjunto de fatores que devem ser levados em conta na organização administrativa.

A contribuição de Simon é evidente para a teoria administrativa em termos de partida para os pesquisadores. Simon sugere que "em primeiro lugar, é preciso desenvolver estudos adequados de casos relativos a situações administrativas reais... em segundo lugar, deve-se desenvolver e melhorar as técnicas destinadas a medir o êxito de determinados sistemas administrativos.

No próximo tópico deste capítulo, será examinado a outra obra de capital importância para o movimento "behaviorista", desenvolvida por Herbert Simon. Trata-se de *Teoria das Organizações*, esta em co-autoria com James March.

4.3. J.G. MARCH E H.A. SIMON

March e Simon publicaram em 1958 o livro que na primeira edição em português assumiu o título de "Teoria das Organizações". Este título, assim como o título original - "Organizations" - denotam a importância das organizações no mundo atual. Esse fato é evidenciado nas primeiras páginas da obra, quando os autores referem-se a importância das organizações "como instituições sociais, nas quais as pessoas passam tanto tempo dentro delas". Eis porque o interesse dos autores é saber quais as influências que sofre o ser humano por força das organizações e quais são suas reações.

Despreocupados em seguir uma concepção especial ou particular da teoria das organizações os autores, afirmando que "proposições sobre organizações são postulados do comportamento humano", agrupam o conjunto de proposições sobre organizações em três grandes classes, segundo os pressupostos em que se baseiam e, tratam separadamente o que pretendem apresentar sobre cada uma delas.

As três classes de proposições são as seguintes:

1. Proposições pressupondo que os membros da organização, especialmente os empregados, são essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e de receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência provida de qualquer significação.

2. Proposições pressupondo que os membros trazem para a organização atitudes, valores e objetivos, que precisam ser motivados ou introduzidos para participarem do sistema de comportamento da organização, que há um paralelismo imperfeito entre os objetivos deles e os da organização.

3. Proposições pressupondo que os membros da organização são tomadores de decisão e resolvidores de problemas, e que os processos de percepção e raciocínio são lógicos para a explicação do comportamento nas organizações.

March e Simon (1972, p. 24), alertam que "não há nada de contraditório entre esses três grupos de pressupostos. Os seres humanos são tudo isso, e talvez mais ainda... não há qualquer trabalho de vulto sobre organizações que tenham aberta e sistematicamente adotado algum desses pontos de vista... notam-se, apenas, evidentes diferenças de ênfase".

Em sua abordagem, os autores utilizam os três modelos. O capítulo 2 trata do empregado como instrumento, tal como aparece na administração científica. Os três capítulos subsequentes, 3, 4 e 5, tratam de proposições fundamentadas no segundo modelo. Os capítulos 6 e 7 ocupam-se sobretudo com aqueles aspectos do comportamento na organização que dizem respeito ao processo decisório e a solução de problemas.

4.3.1. O Modelo Homem-Máquina

O primeiro modelo, encara o organismo humano como uma simples máquina. Consubstancia-se na teoria clássica de organização, onde distinguem-se dois rumos principais. O primeiro decorrente da obra de Taylor - a administração científica - e o segundo, preocupando-se mais com os grandes problemas de organização, representados pela divisão do trabalho e coordenação departamental.

A teoria clássica, contudo, encara o indivíduo como componente da organização como instrumentos, inerte, executando as tarefas que lhe são atribuídas. Nota-se também nessa teoria a tendência de ver, no pessoal, mais um dado do que uma variável do sistema. Além disso, as principais teorias estruturais de organização geralmente têm deixado de levar em conta fato

res relativos ao comportamento do indivíduo e, sobretudo, as bases motivacionais desse comportamento.

Referindo-se especificamente ao trabalho de Taylor e de seus seguidores, March e Simon sintetizam as principais prescrições da seguinte forma: a) use estudos de tempos e métodos para encontrar o melhor modo de executar uma tarefa; b) Dê ao operário um incentivo, para que desempenhe sua tarefa da melhor maneira; c) Empregue técnicos especializados.

Com isto afirmam (1972, p. 42)

"pode se ver por essas prescrições que a contri**bu**ição de Taylor não foi conjunto de princípios gerais para a eficiente organização do trabalho, mas um aglomerado de processos operacionais, aplicáveis nas situações concretas, visando a descoberta e aplicação de métodos que pudessem ser mais eficazes em cada situação".

Adiante, referindo-se aos princípios de economia de movimento os autores afirmam (1972, p. 44)

"O caracter fisiológico das proposições é evidente, assim como é evidente o empirismo de sua base e a ausência de teoria explícita do mecanismo humano que lhes sirva de fundamento... como tais terão importância um domínio próprio, delimitado, de um lado por tarefas em que a motivação representa fator relevante e, de outro lado, por tarefas em que o fator mais importante é a computação".

Com relação às teorias departamentalização os autores impõem também, diversas restrições, afirmam (1972, p. 54).

"O problema de departamentalização gira em torno de duas variáveis: necessidade de coordenação, e habilitações especializadas... as formas de departamentalização vantajosas em termos de um desses resultados são muitas vezes dispendiosas em termos de outro: a departamentalização por processo geralmente tira mais proveito de que a de

departamentalização por propósito das possibilidades de economizar pela especialização; a departamentalização por propósito, por sua vez, conduz a maior auto-suficiência e exige menores despesas de coordenação do que a departamentalização por processo..."

No entanto, as considerações críticas (*) mais importantes, à teoria clássica apresentada por March e Simon, dizem respeito à "comprovação experimental da teoria". Segundo os autores (1972, p. 54)

"A lacuna mais grave, talvez, da ciência administrativa clássica, é que não confronta a teoria com elementos de prova. Isto é, em parte, consequência das dificuldades operacionais dos princípios de organização e da departamentalização. As teorias tendem a dissolver-se quando postas em forma que admita experimentação".

4.3.2. O Modelo Homem-Motivação

O segundo modelo, pressupondo toda a gama de valores, atitudes e objetivos que os indivíduos trazem para a organização, March e Simon apresentam as "consequências inesperadas de tratar-se uma organização como se fosse constituída de máquinas", o que ocorre na teoria clássica que não prevê os resultados inesperados que podem advir do fato de tratar uma organização como simples mecanismo.

Segundo March e Simon (1972, p. 62-63) "os prognósticos sobre estes fenômenos que se afastam dos postulados da teoria clássica serão derivados de um modelo simples dos pro

(*) Na apresentação anterior - comportamento Administrativo foi abordado observações a respeito do sentido e da validade das principais proposições da teoria clássica. Por esta razão limitar-se-á, neste tópico, apenas ao que March e Simon acrescentaram em termos de crítica a teoria clássica.

cessos de influência que se desenvolvem nas organizações". Assim,

- "a) Um estímulo pode ter consequências imprevistas por evocar um complexo de reações maior do que se esperava ou por ser o quadro evocado diferente do esperado...
- "b) O próprio estímulo pode conter elementos não cogitados pela hierarquia da organização...
- "c) Uma terceira dificuldade, ainda, consiste em tomar o indivíduo um estímulo por outro, em virtude de não os distinguir devidamente, ou de simplesmente não apresentar reação alguma, por não proporcionar-lhe o estímulo uma definição completa da situação".

Todos estes problemas, segundo observam (1972, p. 63) "são, em parte, causados e sempre agravados pela adoção do modelo da máquina, por parte da hierarquia da organização, na ordenação de seu comportamento".

Assim, analisando as teorias sobre a burocracia, (*) aparecem os três tipos de complicações previstos no modelo de influência acima descrito. Isto é, os problemas (evocar uma reação maior do que se esperava; o próprio estímulo conter elementos não cogitados pela hierarquia e que o indivíduo tome um estímulo por outro) parecem ser os fatores responsáveis pela maioria das consequências inesperadas de que tratam as referidas teorias".

(*) Os autores analisam as teorias de WEBER (1946) MERTON (1940) e SELZNICK (1954), mas observam que poderiam analisar outros tantos e que chegariam as mesmas conclusões.

Outro aspecto questionado por March e Simon é o modelo de comportamento individual implícito no conceito tradicional de produtividade que só admitem os fatores coercitivos de desempenho. Além desse, questionam também as tentativas dos estudiosos do comportamento, de associarem os conceitos de moral, satisfação e coesão diretamente a produtividade. A este respeito, os autores afirmam (1972, p. 78).

"tem-se tornado cada vez mais claro que se produzem importantes consequências imprevistas quando se utilizam o modelo "máquina" de organismos humanos para estimular a produção. Tornou-se também claro que as simples teorias baseadas em conceitos de moral e satisfação têm tido pouco ou nenhum êxito".

Para March e Simon (1972, p. 84) "os estudos empíricos relativos à motivação individual para produzir têm-se inclinado a identificar: a) fatores relacionados com os objetivos individuais; b) fatores relacionados com as expectativas de consequências; c) fatores relacionados com o conjunto de alternativas percebidas no momento de decidir".

Adiante os autores sintetizam estes três fatores da seguinte forma: (1972, p. 84)

"A motivação para produzir é uma função da natureza do conjunto de alternativas evocadas, das consequências percebidas das alternativas evocadas e, ainda, dos objetivos individuais".

O conjunto de alternativas constitui-se, além do ambiente, as práticas de supervisão e controle, os incentivos individuais, e o próprio grupo de trabalho. As consequências das alternativas têm como fator: o ambiente, características individuais, as pressões do grupo e as recompensas da organização. Quanto aos objetivos individuais, são quatro os principais instrumentos de identificação: a) organização estranha à organização em causa; b) a própria organização (identifica

ção com a organização); c) o trabalho correspondente ao emprego (identificação com a tarefa); e d) sub-grupos dentro da organização (identificação sub grupal).

Ainda dentro do segundo modelo (que leva em consideração os valores, atitudes e objetivos do indivíduo) os autores apresentam a decisão do indivíduo de particular da organização.

Com relação a esta motivação, March e Simon (1972, p. 122) afirmam o seguinte:

"A decisão de participar é da essência da teoria de BARNARD (1938) e SIMÓN (1947) sobre o equilíbrio organizacional: as condições de sobrevivência de uma organização. O equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com quantias adequadas e motivá-los a continuarem fazendo parte da entidade".

Observa-se com estas considerações iniciais, a necessidade de definir o que seja participação. Para March e Simon (1972, p. 130) "numerosos indivíduos; podem receber incentivos da organização e trazer contribuições para uma existência". Contudo para eles "os principais participantes de uma organização empresarial, são as cinco classes seguintes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores".

Adiante, os autores completam: (1972, p. 130)

"o grupo mais conspícuo, em qualquer listamento que se faça dos participantes de uma organização, é o dos empregados, inclusive dirigentes. Normalmente quando falamos em participantes da organização, referimo-nos aos empregados, e ser membro de uma organização normalmente quer dizer ser empregado".

March e Simon (p. 132) observam que há um aspecto em que a relação do empregado com a organização é bem diferente

dos demais:

"Quando o empregado ingressa na organização, aceita uma relação de autoridade, isto é, concorda, dentro de certos limites em receber ordens e instruções da organização, como premissas de comportamento".

Isto quer dizer que o reconhecimento da autoridade, por parte do empregado, confere à organização um poderoso instrumento para influenciá-lo. Assim, como modelo geral de participação dos empregados, March e Simon (1972, p. 135) estabelecem o seguinte postulado: "a maior proporção das utilidades incentivos relativamente às utilidades-contribuição (*) diminui a propensão do participante para deixar a organização". Por outro lado, muitos outros fatores afetam o desejo do participante de retirar-se da organização. Os principais apontados por March e Simon (1972, p. 138-139), são os seguintes:

"Quanto maior a satisfação do indivíduo com a função, menor a percebida desejabilidade de retirada da organização.

"Quanto maior a conformidade das características da função com a auto-imagem do indivíduo, mais elevado o nível de satisfação.

"Quanto maior a previsibilidade dos fatores instrumentais da função, mais alto o nível de satisfação.

"Quanto maior a compatibilidade das exigências do serviço com as exigências de outros papéis representados pelo indivíduo, mais elevado o nível de satisfação.

"Quanto maior a compatibilidade das práticas de supervisão com a independência do empregado, menor o conflito entre a auto-imagem deste e as características

(*) "Utilidade de contribuição" é o valor das alternativas de que o indivíduo abre mão a fim de prestar a contribuição". (p. 125). Utilidade-incentivo "é a correspondência entre o valor objetivo do incentivo e a utilidade subjetiva que lhe dá o indivíduo" (p. 124).

da função.

"Quanto maior a quantidade de recompensas oferecidas pela organização (status e dinheiro), menor o conflito entre o corpo e a auto-imagem do indivíduo.

"Quanto maior a participação do indivíduo na fixação de atribuições, menor o conflito entre a função e a auto-imagem.

March e Simon (1972, p. 156) concluem a questão do equilíbrio na organização, afirmando:

"Quando a situação interna de uma organização ou as condições em torno dela se modificam de tal forma que cheguem a afetar desfavoravelmente o equilíbrio entre incentivos e contribuições, posto em risco a sobrevivência da organização, os seus membros integrantes poderão promover mudanças nas atividades e o acréscimo de novas atividades, numa tentativa de estabelecer um equilíbrio favorável".

Os aspectos referentes a motivação, até agora apresentados, evidentemente diferem das motivações oriundas de "conflitos". Neste caso, as motivações frequentemente se tornam mais explícitas e, o problema do conflito de interesses é atacado diferentemente e via de regra diretamente.

Conflito nas organizações - March e Simon, identificam três classes principais de fenômenos de conflitos: a) conflito individual (íntimo do indivíduo que toma uma decisão); b) conflito organizacional (entre indivíduos ou grupos de uma organização; e c) conflito inter organização (conflito entre organizações ou grupos).

Para eles, (p. 160), no sentido usual,

"Conflito significa um colapso nos mecanismos de cisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimente dificuldades na esco

lha de uma alternativa... Há, pois, conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão".

Conflito individual - Quanto ao conflito individual, os autores colocam que se entre as alternativas de ação existe uma superior e que ao ser escolhida é bastante boa para ser aceitável, a decisão será tomada rapidamente e não será parte de discussão - não haverá conflito. No entanto, afirmam (1972, p. 161)

"Se, entretanto, nenhuma das alternativas for claramente melhor do que as demais, ou se a alternativa melhor não satisfizer plenamente, a decisão será demorada e haverá reavaliações e racionalizações".

Segundo os autores, esse conflito se apresenta principalmente sob três formas: a) *inaceitabilidade* (o indivíduo conhece os resultados de cada alternativa, ou mesmo identifica uma alternativa preferível, mas essa alternativa poderá não ser suficientemente boa); b) *Incompatibilidade* (o indivíduo conhece os resultados de cada alternativa, mas não consegue identificar a alternativa mais favorável); c) *Incerteza* (o indivíduo não conhece os resultados de cada alternativa).

Conflito organizacional - Quanto ao conflito organizacional (conflito individual dentro de uma organização) poderá ocorrer com a dificuldade da tomada de decisão em virtude de normas que regem o processo decisório na organização.

Segundo March e Simon (1972, p. 167-169)

"Há que distinguir dois principais tipos de conflito organizacional. Em primeiro lugar, podem aparecer problemas decisórios que, no começo, são basicamente intra-individuais, isto é, inerentes ao próprio indivíduo... O segundo tipo de conflito organizacional não provém de dificuldade de cada indivíduo em chegar a uma conclusão sobre o problema, mas das divergências entre as escolhas feitas por diferentes indivíduos na or

ganização. Nesse caso, os participantes não têm conflitos íntimos, mas a organização os tem".

Outro aspecto do conflito organizacional (conflito intergrupar na organização), é que ocorrem apenas quando não há conflitos individuais. Além disso, segundo afirmam (p. 172), podem ser sumariados em termos de três variáveis: "a positiva mente necessidade de *decisão coletiva*, acrescida de uma diferença de percepção da realidade e/ou de uma diversidade de objetivos".

Conflito entre organizações - Quanto ao conflito entre organizações March e Simon observam que muitos dos fenômenos do conflito entre grupos, na organização, quase não se distinguem dos fenômenos que poderiam ser focalizados no conflito entre organizações, isto porque a distinção entre relações internas e externas de uma organização frequentemente é pouco nítida. Por esta razão, afirmam eles, "a literatura sobre conflito entre organizações tem-se ocupado especialmente da solução dos conflitos por meio de processos de negociações.

O processo de negociação a nível inter-organizacional, isto é, o problema de quem recebe o que, tem recebido, nos últimos anos especial interesse para os especialistas em jogos. Têm sido feitas tentativas de aplicar a teoria dos jogos aos diferentes conflitos que surgem entre empresas de um oligopólio industrial, entre partidos políticos e mesmo entre nações. (*)

(*) Não cabe nesta apresentação examinar a teoria dos jogos em profundidade, motivo pelo qual, traçamos apenas estas poucas considerações sobre o conflito entre organizações.

4.3.3. Modelo Homem-Racionalidade

Até o momento vimos como motivações e objetivos afetam o comportamento humano nas organizações. A partir de agora, será focalizado um conjunto de qualidades do membro de uma organização - suas características como homem racional.

Características de racionalidade - O homem racional faz escolhas ótimas num ambiente definido. Isto é, quando decide, já tem um conjunto de alternativas, entre as quais fará a escolha, e de cada alternativa, conhece as consequências de seus resultados. Verifica-se que este modelo de homem racional apresenta certas dificuldades. De acordo com March e Simon (1972, p. 194-195).

"Em primeiro lugar, só no caso de certeza coaduna-se bem com a noção de racionalidade reclamada pelo bom senso... Uma segunda dificuldade é pres suposição do modelo, que todas as alternativas e suas consequências sejam dadas ao tomador de decisão, e assim se esses pressupostos forem verdadeiros, não se consegue entender muito bem como as escolhas em caso de risco e incerteza, possam ser aceitas racionais".

Outro aspecto característico da racionalidade, apontado pelos autores, refere-se "padrões satisfatório" versus "padrões otimais" da tomada de decisão. Segundo eles, a alternativa será ótima: a) quando houver padrões que permitam a comparação de todas as alternativas; e b) quando a alternativa em causa for preferível, de acordo com estes padrões a todos os demais. Por outro lado, uma alternativa é satisfatória: a) quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de alternativa satisfatória; b) quando a alternativa em causa preencher ou exceder esses requisitos mínimos.

Para March e Simon, (p. 198)

"a procura do ótimo requer processos mais complexos do que os necessários à realização do satisfatório".

fatório. É por exemplo a diferença entre revistar um palheiro em busca da agulha mais pontuda e revistar o palheiro para encontrar uma agulha bastante pontuda para costurar".

Adiante os autores (p. 198) evidenciam que,

"Todo o processo humano, seja no íntimo de um indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias, somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas otimais".

Programas e Divisão de Trabalho - Há diversas maneiras para determinar quais os programas empregados por uma organização (observações, entrevistas, exame de documentos etc ...) O conhecimento do programa de uma organização permite prever, em bastante minúcias, o comportamento de seus integrantes.

March e Simon (1972, p. 199) afirmam:

"De um modo geral, podemos dizer que os programas serão gerados pela experiência anterior e na expectativa futura em determinada situação. Assim quanto maior a repetição das atividades individuais, maior a programação".

Os programas são a base para a eficaz divisão do trabalho. Segundo os autores (p. 221) "quando as tarefas são minuciosamente programadas, a divisão do trabalho constitui um problema de distribuição eficiente das atividades entre indivíduos e unidades de organização".

A estrutura e os limites da racionalidade - Tem sido tema central deste tópico, que os aspectos básicos da estrutura e funções da organização derivam dos processos de decisão e de solução de problemas. Porém, ficou evidenciado também, que em virtude das limitações intelectivas do homem, para a resolução dos complexos problemas que tem que resolver, o com

portamento racional exige modelos simplificados, que captem os aspectos principais de um problema sem envolver-se em todas as suas complexidades.

Portanto, "a simplificação apresenta uma série de aspectos característicos: a) o ótimo é substituído pelo satisfatório; b) as alternativas de ação e as consequências revelam-se em sequência; c) organização e indivíduos desenvolvem repertórios de programas de ação; d) cada programa específico de ação envolve uma série restrita de situações e uma série de consequências" (March e Simon, 1972, p. 199).

Planejamento e Inovações - No tópico anterior foi evidenciado o conceito de racionalidade, empregado na economia e estatística, com a teoria de racionalidade que leva em conta os limites das faculdades cognitivas humanas, concentrando-se mais na constância organizacional (sem modificações) do que nas mudanças que se operam nas organizações. Portanto, será apresentado agora, as idéias de March e Simon sobre como os limites da racionalidade afetam os procesos porque se operam mudanças e elaborações de programas nas organizações.

O conceito de Iniciação - A tomada de decisão pode ser em relação a uma continuação do programa vigente, ou a modificação do mesmo. Em geral às teorias sobre escolha racional não fazem distinção entre um ou outro.

É todavia importante para o tomador de decisão conhecer este aspecto do processo, pois, a questão dos custos irreuperáveis (que não são computados quando se calcula o custo do prosseguimento de um programa) ou custos de inovações, tendem a produzir uma continuidade do programa. A consequência disso, poderá ser a ausência de uma vigorosa procura de novas alternativas sempre que o programa vigente seja considerado satisfatório.

Afirmam March e Simon (1972, p. 242)

"Entretanto, quando se trata de escolher entre mudar ou continuar como dantes, o processo de influência em grande parte consistirá na iniciativa, objetivando: a) resolver um problema para o qual não havia solução; ou b) aperfeiçoar o programa atual, ainda que esteja sendo considerado satisfatório. Nessas condições, podemos distinguir entre casos de escolha em que o problema principal é escolher uma dentre várias alternativas e casos de escolha em que se propõe um novo programa que diverge do programa em funcionamento".

Para March e Simon, (p. 245) "os processos de inovação para iniciação de novos programas, relacionam-se com o processo de solução de problemas". As características gerais do processo de solução de problemas, são enumerados por eles (p. 246-247).

"Em primeiro lugar, por mais complexo que sejam os produtos finais desses processos, eles, em si formam-se pela agregação de grande número de elementos, cada um dos quais, muito simples;

"Em segundo lugar, alguns dos grandes componentes da solução de problemas são os processos de procura. A procura pode ser material (encontrar uma correspondência no arquivo, ou conseguir um freguês fazendo visitas), percentual (pesquisa); pode ser cognitivos (associação de idéias, informações);

"Em terceiro lugar, a triagem, isto é, os elementos obtidos através da procura são examinados para ver se servem como solução do problema em foco".

O processo de planejamento - Na realidade o processo de planejamento pode implicar em uma decisão programada ou decisão não programada. Em termos gerais, não há como distinguir planejamento de outras espécies de processo decisório.

Os autores apresentam um debate sobre o planejamento governamental e na empresa privada e como resultado, verificase que o debate que se trava hoje, é em sua maior parte, tão

pertinente ao progresso decisório interno das empresas quanto o é, para o processo decisório na economia geral.

O que March e Simon (p. 288-289) assinalam com este debate é o seguinte:

"Primeiro, se o interesse próprio é o único fator de motivação, então a descentralização do processo decisório tem que ser acompanhado de mecanismos que motivam os indivíduos que tomam decisões para que escolham curso de ação capazes de contribuir para os lucros da empresa...

Segundo, em circunstâncias favoráveis sobretudo quando os departamentos são suficientemente dependentes, o mecanismo de preços poderá ser um instrumento útil para assegurar um processo decisório descentralizado dentro da firma...

Terceiro; a utilização interna dos preços exige não somente a ausência de economias externas, mas também que os indivíduos chamados a decidir disponham de estimativas razoáveis...

Quarto, já não há razão para supor que qualquer técnica decisória (centralizada ou descentralizada), possa levar a organização sequer às proximidades de uma situação verdadeiramente ideal; os mecanismos decisórios não podem preocupar-se com padrões de otimização, mas precisam encontrar técnicos que conduzam a uma situação satisfatória".

Notas Finais

Para concluir este tópico, será usado as próprias palavras dos autores expressas no posfácio do livro (p. 292).

"Seria certamente difícil e provavelmente supérfluo, sumariar o conteúdo de um livro que já é resumo de muita elocubração teórica e (em muito menor grau) de verificações empíricas de teorias".

Na realidade verifica-se que, até a época da publicação desta obra, havia muito menos preocupação com os fenômenos cognitivos do que com outros fenômenos inerentes a organi-

zação. Eis porque os próprios autores afirmam que "o tratamento dispensado a teoria (cognitivo), necessariamente teria que ser mais frequentário e menos sistemático do que a análise feita dos fenômenos anteriores (motivação)". Não há dúvidas que à época e mesmo atualmente, há relativamente pouca pesquisa nesta área. Os próprios autores concluem:

"Nosso esforço em escrever estes capítulos estará mais do que recompensado se eles conseguirem estimular outras pessoas a unirem-se a nós na tarefa de substituir a fantasia por fatos no estudo da mente humana e do comportamento humano no âmbito de uma organização".

Estas três obras apresentadas até o momento - "As Funções do Executivo"; "Comportamento Administrativo" e "Teoria das Organizações", são, pode-se afirmar, a base fundamental da abordagem comportamentalista da teoria das organizações. No entanto muitos outros teóricos da administração, contribuirão consideravelmente, para o desenvolvimento deste movimento, bem como a aplicação de seus fundamentos. Entre esses, as figuras mais importantes, tais como: Argyris, Likert, McGregor, Maslow e Herzberg, serão examinados nos próximos tópicos deste capítulo. O último tópico, abordará a aplicação, isto é, o enfoque explicativo da teoria comportamentalista às organizações - Desenvolvimento Organizacional.

4.4. AS CONTRIBUIÇÕES DE CHRIS ARGYRIS

CHRIS ARGYRIS é professor de Administração Industrial e Diretor de Projetos de Pesquisas do Centro de Trabalho e Administração da Universidade de YALE, nos Estados Unidos. Contribuiu com dezenas de artigos (*) que tratam de problemas ligados a eficiência, motivação, tensão e o conflito entre necessidades individuais e organizacionais. "Personalidade e Organização" e "Integração Indivíduo-Organização" constituem seus livros mais importantes, que o colocam definitivamente, como uma das principais figuras do "movimento humanista" de organização.

A publicação do livro "Personalidade e Organização" data de 1957, enquanto que o outro livro aqui referido é de 1964. Observa-se porém, que as traduções em português só ocorreram em 1969 e 1975, respectivamente.

A obra "Personalidade e Organização" foi escrita em fins da década de 50. Época que para alguns autores, o movimento das relações humanas declinou em favor do crescente desenvolvimento da abordagem comportamentalista às organizações. Por esta razão, dez anos depois, em seu novo livro, "Integração Indivíduo-Organização", Argyris dedica a primeira parte dessa obra a um resumo revisado e atualizado daquela escrita anteriormente.

Evidentemente que isto não implica na anulação do livro anterior. No entanto, para os fins a que propõe esta monografia

(*) Dois artigos importantes de Chris Argyris, "A Eficiência da Organização sob Tensão" e "O Indivíduo e a Estrutura Orgânica" foram selecionados por Yolanda Balcão e Laerte Leite Cordeiro e publicados na coletânea "O Comportamento Humano na Empresa" da Fundação Getúlio Vargas, em 1967.

grafia, é suficiente que se aborde apenas o livro "Integração Indivíduo-Organização".

Dessa forma, a seguir, será examinada as contribuições de Chris Argyris, com base, unicamente nesse livro. Os itens explorados serão os seguintes: o primeiro refere-se a revisão atualizada, mencionada acima, que Argyris desenvolveu na primeira parte do livro. O item seguinte versa sobre a eficiência organizacional. O terceiro, aborda o "Sistema Composto". O quarto item, a estrutura organizacional do novo sistema e a liderança e por último, será enfocada a questão de recompensas e incentivos na organização.

4.4.1 O Indivíduo na Organização

A principal contribuição de Argyris à teoria das organizações refere-se à necessidade de mútua integração entre indivíduo e organização. Para ele, "ambas as partes têm que ceder um pouquinho para alcançar seus objetivos". Este "ceder um pouquinho" implica na aceitação de um resultado satisfatório para ambas as partes, e não a busca da otimização, tanto de uma como de outra parte. A este respeito, o autor complementa da seguinte forma:

"Não estamos interessados em desenvolver uma superpoderosa e manipulativa organização, nem uma organização que só pense em dar felicidade a seus funcionários. Felicidade, bom estado de espírito e satisfação, embora importantes, não serão centro de nossa atenção... competência individual, compromisso, responsabilidade, pleno desenvolvimento da aptidão de cada um e organizações ativas, viáveis e vitais - isto sim constitui o conjunto de critérios pelos quais vamos balizar nosso raciocínio". (Argyris, 1975, p.16)

O problema da integração entre o indivíduo e a organização não é novo. Há referências, desde a antiguidade, ao impacto que a organização produz ao indivíduo. Argyris cita Weber, que como Comte, "temia que as organizações pudessem destruir a personalidade individual em face do surgimento de uma arregimentação desumana"

Na realidade, esta questão ainda é crucial para o administrador que se preocupa realmente com todos os fenômenos organizacionais, os quais incluem: personalidade, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, num padrão extremamente complexo e multidimensional. É por esta razão que os métodos tradicionais de representar as organizações, se tornam inadequados, hoje em dia. Para Argyris, (1975, p. 24) são noções que permitem conceituar, como um sistema

integrado (*) de comportamento, todas as partes multidimensionais (formal, informal, indivíduo, pequeno grupo etc)".

Adiante Argyris (1975, p. 25) "refere-se a relação entre personalidade e organização da seguinte maneira:

"As organizações e as personalidades são unidades distintas que possuem suas próprias leis. Entretanto, as partes importantes da existência de uma unidade dependem da conexão que possuem com a da outra. Ninguém pode compreender plenamente o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está encaixado, e vice-versa".

a) *O Insumo das Organizações* - Para Chris Argyris, as organizações são sistemas abertos que possuem insumos, constituição interna, produtos e mecanismos corretivos de realimentação. Será examinado a seguir, a natureza dos insumos e seu relacionamento com a eficiência organizacional.

Afirma (1975, p. 32) que "as organizações têm muitas espécies diferentes de insumos energéticos-mecânicos, elétricos, fisiológicos e psicológicos". Contudo, seu trabalho cinge-se, apenas, ao campo de interesse da discussão que apresenta, isto é, a energia humana que pode ser, primariamente, fisiológica ou psicológica. Observa ainda que esta é melhor compreendida em termos da fisiologia e da bioquímica e interessa ao estudo aqui proposto, somente no que tange ao reconhecimento de que ela está fundamentalmente relacionada à energia psicológica e que ambas devem obrigatoriamente vincular-se, isto é, uma influência a outra. Daí, porque, o enfoque central que Argyris apresenta recai sobre a energia psi

(*) O autor sugere que "uma forma de enfrentar o problema é conhecer as organizações como sistemas abertos, continuamente influenciando e sendo influenciados pelo meio ambiente" (p. 24)

cológica. Assim, "o ser humano possui uma energia que não pode ser explicada (por enquanto) em termos psicológicos, e tal energia parece estar relacionada a fatores psicológicos". (Argyris, 1975, p. 33).

Argyris enfatiza que o grau de energia psicológica que o indivíduo possui disponível dentro de si, relaciona-se com o que ele chama "correto estado da mente". Em outras palavras, "a energia aumenta à medida que as pessoas experimentam maior êxito psicológico". Segundo afirma Argyris (1975, p. 46), para uma pessoa alcançar o "êxito psicológico", são necessários três fatores:

"Em primeiro lugar o indivíduo deve avaliar-se a si mesmo e aspirar à *competência* (qualidade de resolver problemas e de cumprir objetivos com mínimo utilização de energia). Isto, por sua vez, exige que ele lute continuamente para criar oportunidades que lhe aumentam a *consciência* (capacidade de discernir o ambiente que a cerca, avaliá-lo e lidar com ele) e a aceitação de seu ego perante si mesmo e perante os outros...

A segunda exigência é uma organização que proporcione *oportunidades* de trabalho nos quais o indivíduo possa definir seus objetivos imediatos e relacioná-los com as metas da organização e, além disso, aferir sua própria eficiência pessoal e aumentar o grau de desafio de seu trabalho...

O terceiro fator, finalmente, refere-se a *sociedade e a cultura* em que o indivíduo está inserido, os quais podem influenciá-lo, assim como a organização".

b) *O Dilema Organizacional* - A teoria clássica influenciou muitas organizações, cujos técnicos planejavam e organizavam o trabalho que os indivíduos deveriam realizar diariamente. No entanto, conforme enfatiza Argyris, (1975, p. 48) "tais diretrizes acabariam provocando situações antagônicas ao êxito psicológico individual... Por esta razão, os indivíduos acrescentaram à estrutura inicial e premeditada uma outra estrutura não premeditada - ou informal que se ajusta

vam com perfeição e assim garantiam a manutenção de todos os planos previamente feitos".

Contudo, embora a existência de uma organização informal, "as condições que as organizações oferecem (a seus funcionários) não se coadunam com as necessidades do alcance do êxito psicológico e do amor-próprio dos indivíduos" (Argyris, 1975, p. 52).

Argyris (p. 52-52) resume tudo isto em três proposições:

"Proposição I - Há falta de adequação entre as necessidades dos indivíduos que aspiram ao êxito psicológico e as demandas da organização formal.

"Proposição II - As resultantes desse problema são frustrações, fracassos, perspectivas limitadas e conflitos.

"Proposição III - Sob certas condições, o grau de frustração, de fracasso, de perspectivas limitadas e de conflito, tende a aumentar".

Com base em diversas pesquisas de diferentes ciências, realizadas nos mais variados tipos de organizações e sob condições diferentes, Argyris, mesmo ressaltando que estes estudos não proporcionam apoio direto à questão do dilema básico que existe entre as necessidades do indivíduo que aspira o êxito psicológico e às demandas da organização formal, enuncia o seguinte ponto de vista:

"a organização formal e o sistema de controle administrativo tipicamente empregado em complexas organizações podem ser encarados como parte de uma grande estratégia idealizada no sentido de organizar o esforço humano rumo ao alcance de objetivos específicos, e esta estratégia é baseada em "princípios" administrativos como a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a unidade de direção e a extensão de controle. A estratégia cria um controle de demandas organizacionais que levam os indivíduos a experimentar dependência e submissão e subutilizar suas apti

dões relativamente periféricas. O grau de dependência, de submissão, e assim por diante, aumenta à medida em que se desce na cadeia de comando e à medida em que os requisitos da tarefa e os controles administrativos manobram a atividade do indivíduo; decresce à medida em que se sobe na cadeia de comando e em que o indivíduo é capaz de manobrar os requisitos de punição que exerce na organização" (Argyris, 1975, p. 72-73)

c) *A Adaptação do Empregado* - Foi visto que os "princípios de administração" propostos pela escola clássica exigem que os empregados experimentem dependência e submissão, além de usarem pouco ou inadequadamente suas importantes aptidões. Viu-se também, que na medida em que os empregados aspiram ao "êxito psicológico", eles tenderão a experimentar frustração, conflito e fracasso psicológico.

Contudo, como um mecanismo de defesa, o próprio empregado tenta adaptar-se a este ambiente de trabalho, aceitando parte da frustração, do conflito e do fracasso como algo inevitável. Segundo Argyris (1975, p. 74).

"Os funcionários de uma empresa são organismos vivos capazes de adaptar-se ao ambiente em que vivem. Esta adaptação pode tomar a forma de aceitação do ambiente e de todo um cotejo de descontentamentos, tensões e danos à saúde mental do indivíduo. Mas estes funcionários são também capazes de modificar o mundo que os cerca durante o trabalho, a fim de exprimir algumas de suas frustrações, reduzi-las ou mesmo evitá-las".

Dessa forma, os empregados desenvolvem atividades informais de adaptação (*), que variam de empresa para empresa e mesmo dentro de uma única organização. As principais formas

(*) Estas atividades de adaptação foram amplamente discutidas por Argyris no livro "Personalidade e Organização".

de adaptação examinadas por Argyris, são os seguintes:

1) *Absenteísmo e o Turnover* - Argyris, refere-se a pesquisas que demonstraram ser os empregados mentalmente sa dios aqueles que faltam muito menos ao trabalho, e que as pe soas com elevado índice de faltas ao serviço são aquelas cuja supervisão é falha ou que não enfrentam uma tarefa desafiado ra e só conhecem o monótono trabalho de rotina. Por outro la do, outras pesquisas examinadas pelo autor, verificaram tam bêm, que os índices de turnover, relacionam-se ao comporta mento da liderança... quanto mais o líder estrutura, dirige e controla, maior a probabilidade de turnover, como também ao absenteísmo.

2) *A agressão* - A forma seguinte de adaptação que o em pregado desenvolva é a agressão contra aqueles, que segundo eles, são os causadores de frustração, conflito etc. De acordo com Argyris, esta agressão dirige-se quase sempre aos admi nistradores da empresa e pode ser expressa em diversos graus e modos, conforme o grau de frustração, conflito e fracasso, bem como, com o grau de "liberdade" para ser agressivo que a organização ou a sociedade permite. Alguns exemplos comuns, usados amiúde como agressão são apontados como sendo: restr ições nas quotas de vendas, nas obrigações e retardamento sis temático do trabalho... o roubo, a burla (nos relatórios de produção), o desperdício de material, a elevada frequência de erros que reduzem a qualidade do trabalho e muitas outras atividades.

3) *Exigir Compensação* - Outra forma de adaptação é exigir crescente compensação pela insatisfação, tensão e an gústia experimentados pelo indivíduo no ambiente de trabalho. O autor expressa da seguinte forma este raciocínio: "Se senti rei frustração e se a administração pouco poderia fazer para reduzi-la, então que ela pelo menos me pague bem, para supor tá-la. (Argyris, 1975, p. 78).

Argyris, aponta vários estudos que confirmaram a tese de que aqueles que valorizam altamente a auto-realização não se importam muito com o dinheiro ou outros benefícios materiais a que fazem jus. No entanto, apesar dessas colocações, Argyris admitindo que quanto mais baixo o nível hierárquico, menor a probabilidade de que o empregado tenha oportunidade de auto-realização, afirma: "sob tais condições, o empregado suprime seu desejo de auto-expressão enquanto executa a tarefa que lhe cabe no serviço... desta forma, o objetivo do trabalho se volta para ganhar a vida, bem como a satisfação psicológica do fato de estar trabalhando (1975, p. 79). Assim, torna-se compreensível entender porque os trabalhadores são como que coagidos a colocar crescente ênfase nas recompensas monetárias e decrescente ênfase na satisfação que o trabalho oferece.

4) Alienação - A alienação é um sentimento de impotência sobre os assuntos que mais de perto interessam ao indivíduo. Esta forma de adaptação, de acordo com alguns estudos examinados por Argyris, está relacionada à despersonalização do trabalho, que leva o empregado a considerar-se como uma "engrenagem da máquina", aos olhos da administração. Assim, ele imbui-se do sentimento de ser anônimo, o que é reforçado pela impossibilidade de participação e do isolamento que o empregado acredita estar.

Alguns estudos verificaram que a alienação existe quando há grandes disparidade posicional entre a autoridade e aqueles que a ela estão submetidos; e, quando a autoridade é transmitida de tal maneira, que evita ou desencoraja a troca benéfica de influências. Ambas as condições são intrínsecas à estrutura piramidal.

d) Reações às Atividades Adaptativas - Argyris chama a atenção para o fato de que as atividades informais adaptativas, desenvolvidas pelos empregados, são considerados pela

administração, como más. Assim, as tentativas para eliminá-las, curiosamente se coadunam com os valores diretivos da organização formal, que em última análise são os principais causadores dessas atividades. Verifica-se, que ultimamente têm surgido inúmeros programas de "relações humanas" e de "comunicações", que segundo o autor, "buscam principalmente convencer os empregados do erro dessas atividades, e persuadí-los de que a firma onde trabalham gosta deles e está preocupada em satisfazer-lhes as necessidades materiais; além disso, buscam introduzir possível ação punitiva se as atividades não decresceram a inevitável ação punitiva se aumentarem" (Argyris, 1975, p. 89).

No entanto estas práticas, até certo ponto, manipulativas, ao contrário do que espera a administração, suscita um sentimento crescente de dependência e submissão no empregado que, cada vez mais, é obrigado a preocupar-se com a "segurança" que sente nas atividades adaptativas. Por sua vez, essas ações tornam ainda mais defensiva a administração e, assim "forma-se um nó apertado, com cada lado procurando desfazê-lo mas realmente tornando isso mais difícil" (Argyris, 1975, p. 89).

Finalizando esta primeira parte das "contribuições de Chrys Argyris"; referente ao indivíduo e a Organização (revisão atualizada e resumida do livro "Personalidade e Organização"), enfatiza-se a seguinte passagem do autor:

"não estamos afirmando que todas as organizações suprimem a auto-expressão do indivíduo nem que todos os indivíduos buscam o êxito psicológico. Dizemos é que a organização tende a desenvolver consequências indesejáveis quando há falta de adequação entre as necessidades individuais e as demandas organizacionais... As mesmas consequências indesejadas ocorrem se o indivíduo não deseja experimentar êxito psicológico e a organização o força a isso". (Argyris, 1975, p. 82)

A seguir será examinado a questão da "eficiência e ineficiência organizacional."

4.4.2. Eficiência e Ineficiência Organizacional

Uma das maiores dificuldades para quem pretende compreender a eficiência organizacional é constatar que cada grupo dentro da organização tende a desenvolver seu próprio conceito de eficiência. Os administradores encaram a pressão que exercem como medida benéfica à eficiência organizacional, entretanto, os subordinados podem considerar a apatia e não envolvimento, estimulantes a sua eficiência pessoal e, por conseguinte, da eficiência da organização. Além dessas "concepções" diferentes sobre a eficiência organizacional, para dificultar ainda mais as coisas, são muito comuns as diferenças de opiniões dentro da própria área administrativa; os executivos financeiros e os executivos de produção, por exemplo.

Por outro lado, a administração superior, cansa-se dessas diferenças e enfatiza constantemente a importância de que a organização seja vista como um todo, esquecendo-se que para o subordinado, a estrutura organizacional tende a criar um mundo que o leva a focalizar antes de tudo os seus interesses individuais, o que o torna orientado apenas para o seu superior imediato.

Para Argyris (1975, p. 136) "tudo isto revela como é difícil definir a eficiência organizacional considerando simplesmente as diretrizes vigentes nas organizações".

Por esta razão, o autor inicia a abordagem desta questão com o exame das propriedades essenciais da organização, e só a seguir, enfatiza a eficiência e a ineficiência organizacional.

a) *As Propriedades da Organização* - Para o desenvolvimento do esquema conceitual acêrca das propriedades essenciais da organização, Argyris inicia, como "ponto básico", com a seguinte definição de organização:

"Organização é uma entidade constituída por um arranjo de partes que formam uma unidade ou todo que, por sua vez sustenta as partes; parte de uma organização é um componente orgânico que existe em virtude de sua posição dentro do todo; o todo, por sua vez, se diferencia das partes em função de duas dimensões. Em primeiro lugar, o todo tem uma linha demarcatória muito mais ampla do que qualquer outra parte. Em segundo lugar, sua unidade funcional exhibe propriedades apenas revelados no processo real de operação do todo". (Argyris, 1975, p. 137).

De acordo com esta definição, verifica-se que são essenciais a qualquer organização viva as propriedades de: "pluralidade das partes"; "alcance de objetivos específicos"; e, "adaptação ao ambiente externo". Por outro lado, essas propriedades essenciais, sugerem três espécies de atividades básicas das organizações: a) alcance dos objetivos; b) a manutenção do ambiente interno; c) a adaptação ao ambiente externo. A estas atividades, Argyris chama de "atividades essenciais à organização ou simplesmente atividades essenciais".

Com estas propriedades e atividades essenciais prescritos, Argyris, aborda a questão da eficiência.

Eficiência Organizacional - Argyris, (1975, p. 140), seguindo a teoria dos sistemas abertos, desenvolve a seguinte definição de eficiência organizacional:

"uma organização aumenta sua eficiência quando obtem: a) maior produção com os mesmos insumos; b) mesma produção com menores insumos; c) qualquer dessas duas hipóteses com regularidade".

A partir desta definição e relacionando-a com as "atividades essenciais à organização", Argyris (p. 140) afirma que "a medida em que aumentam a eficiência de uma organização, ela terá capacidade a colocar em prática suas três atividades essenciais com um nível constante ou crescente de eficiência com os mesmos ou com menores insumos de energia".

Dessa forma, o critério para avaliar a eficiência total da organização é em função das três atividades essenciais (objetivos, manutenção e adaptação), podendo a eficiência ser aumentada numa dessas atividades ou na combinação das três.

Para complementar a compreensão dessas colocações, Argyris estende, um pouco, com algumas considerações sobre as três atividades essenciais. Com relação a atividade de "atingir o objetivo", afirma que a esta vincula-se todo o comportamento que conduz a realização do(s) objetivo(s), tais como: as funções existentes na empresa, as tarefas específicas, as máquinas, a tecnologia utilizada e o comportamento informal do empregado. Com relação a manutenção, a atividade de manter a estrutura interna, diz que estão todas as atividades formais e informais ligadas à autoridade e ao controle, tais como: orçamento, sistemas de incentivos, comunicações, disciplina, contratação, demissões, treinamento, estabelecimentos de padrões de qualidade, e assim por diante... E, assim, nas atividades que ajudam a organização a adaptar-se a seu ambiente há um campo enorme de atividades abrangendo vendas, relações públicas, relações comunitárias, relações legais e governamentais, e outros.

Verifica-se portanto, que a formulação da eficiência organizacional de Argyris é mais ampla. Não contempla simplesmente a atividade destinada a alcançar determinadas metas, mas sim todas as três atividades essenciais a organização e, além disso focaliza não só as dimensões humanas mas também as não humanas. Portanto, a definição de eficiência dentro deste

enfoque, pode ajudar o técnico a ter uma melhor visão da organização.

Assim, reforçando, este ponto de vista, Argyris, (1975, p. 142) afirma: "nossa visão de eficiência organizacional baseia-se num modelo sistematizado de atividades; foge, portanto, ao modelo popularmente conhecido que se concentre apenas no alcance dos objetivos da empresa".

b) *Desânimo Organizacional* - Para melhor concluir seu ponto de vista, o autor examina alguns conceitos (eficiência organizacional, tensão organizacional e pseudo eficiência) que envolvem o assunto por ele desenvolvido.

A *Ineficiência Organizacional*, para Argyris, (1975, p. 144) "pode ser definida como o estado do sistema que despenda maiores insumos para a obtenção de produto igual ou menor ... a ineficiência é o resultado de desordem ou tensão que compulsória e repetidamente suscita nova desordem ou tensão".

A *Tensão Organizacional*, "é o estado existente quando as cargas reais de contribuição e de recebimento das partes componentes da organização ultrapassem os limites desejáveis, assim provocando desequilíbrio entre essas mesmas partes". (Argyris, 1975, p. 145).

A *Pseudo eficiência organizacional*, "é uma circunstância em que não se acusa o desânimo mas na qual, mediante análise, se descobre a ineficiência". (p. 149). Sob uma situação de pseudo eficiência, o custo para o desempenho das atividades essenciais parecem normais, pois os custos reais ficam encobertos. Entretanto, diz Argyris (p. 149) "um mecanismo compensatório exige crescentes unidades de energia e estas atividades compensatórias custarão demais para serem mantidas ou então influenciarão negativamente o sistema".

Para finalizar este ítem sobre "eficiência e ineficiência organizacional, Argyris (1975, p. 150) desenvolve a seguinte conclusão:

"1. As atividades indesejadas, com suas defesas de proteção e as resultantes atitudes dos empregados levam a uma situação em que: a) aumentos crescentes de energia serão empregados não-produtivamente; b) decrescerá a energia potencial do insumo; e c) diminuirá a probabilidade de resolução desses problemas. Essas condições exigirão maior insumo para um produto igual ou menor, o que levará a condições opostas à eficiência organizacional, e conduzirá à ineficiência organizacional.

2. Os empregados tenderão a experimentar o desânimo, cuja correção estará além de suas possibilidades e controle.

3. A fim de proteger todas as atividades indesejadas que praticam, os empregados de todos os níveis fornecerão informação à alta administração que fará a organização parecer mais eficaz do que realmente é. Isto conduzirá à pseudo-eficiência organizacional".

4.4.3. O Modelo Composto

Já foi dito anteriormente, que a eficiência organizacional produz maiores resultados com insumos (ou energia psicológica) iguais ou menores, ou os mesmos resultados com insumos menores. Diz Argyris (1975, p. 163) "o problema da eficiência é conseguir aumentar o volume psicológico disponível no trabalho".

Portanto, é óbvio que se considerarmos como perda de energia psicológica as "atividades indesejáveis" (também já referidos acima), o primeiro passo para aumentar a eficiência organizacional é liberar a energia psicológica, gasta com atividades de adaptação do indivíduo, para o esforço produtivo. Em outras palavras, a mesma energia psicológica (porém concentrada no esforço comum) produzirá um ganho nos resultados da organização.

No entanto, também é óbvio, que esta liberação de energia psicológica para a ação produtiva, requer profundas modificações tanto na atual estratégia utilizada pelas organizações, como na personalidade do indivíduo. É a isso, que no início dessa apresentação e, segundo Argyris, chamou-se "ceder um pouquinho".

A partir deste enfoque, a questão que se impõe é a seguinte: "Quanto mudar na organização formal e quanto mudar no indivíduo" Para Argyris, "não há uma resposta a priori, seria necessário uma teoria já formulada, além de uma multidão de dados empíricos, que infelizmente não existem".

Assim sendo, diz o autor: "é necessário pesquisar para descobrir as possíveis "recompensas" de diferentes combinações de modificações na organização e no indivíduo" (1975, p. 174) E por esta razão, exatamente para ajudar o desenvolvimento de pesquisas, que Argyris apresenta o seu "Modelo Composto", cuja finalidade é conceituar toda a gama das potencialidades organizacionais, a partir das atividades essenciais e as disfunções em cada uma delas.

Em cada dimensão do modelo deve ser pesquisado as várias necessidades do indivíduo, cada qual aproximada de um aspecto daquilo que os psicólogos chamam de "saúde mental positiva" e de "enfermidade mental". A extremidade da primeira dimensão representa a sanidade mental plena (que para Argyris é inatingível). A outra extremidade por sua vez traduz a pior saúde mental que a pessoa pode ter e a menor capacidade que, aos olhos do administrador, possui para o trabalho.

Assim, o passo seguinte é empregar este modelo na condução de pesquisas e observar em que ponto, ou a que distância, as organizações estão, em face do modelo. Como resultados poderá ser desenvolvido um "perfil" característico de cada organização e então, fazer comparações. Outra alternativa de pesquisa é estudar uma mesma organização em diferentes pe

ríodos de tempo e, comparar os "perfis" de cada época com o Modelo ideal. (*)

De acordo com estas considerações e a partir, então da definição de organização, já enunciada, Argyris (1975, p. 168) esboça, no quadro abaixo, as seis dimensões, que consubstanciam o "Modelo Composto".

QUADRO 1 - "O MODELO COMPOSTO"

Afastado das Propriedades Essenciais	Próximo das Propriedades Essenciais
1. Uma parte (ou subconjunto de partes) controla o todo.	O todo é criado e controlado através da interconexão de todas as partes.
2. Heterogeneidade de partes	Homogeneidade de partes
3. Alcance dos objetivos das partes	Alcance dos objetivos do todo.
4. Incapacidade para influenciar as atividades internas essenciais.	Capacidade para influenciar as atividades internas essenciais da maneira como a organização deseja.
5. Incapacidade para influenciar as atividades externas essenciais.	Capacidade para influenciar as atividades externas essenciais da maneira como a organização deseja.
6. Atividades essenciais influenciadas pelo presente.	Atividades essenciais influenciadas pelo passado, presente e futuro.

(*) É importante ressaltar que o autor enfatiza várias vezes que a discussão sobre as propriedades essenciais é válida para todos os níveis de organização social. Afirma "partimos do pressuposto de que os indivíduos, os grupos e as organizações formais são exemplos de organismos sociais. Desta forma o modelo aqui proposto serve para os três níveis de análise" (p. 167). Portanto, em outras palavras, as propriedades essenciais de um organismo, nos planos individual e organizacional podem ser representado pelo modelo composto.

Com a apresentação do "Modelo Composto", Chris Argyris (p. 168-171) passa a discutir cada uma dessas seis dimensões:

"1. Substituição de um estado em que uma parte dirige as atividades essenciais da organização (objetivos, manutenção, adaptação) por um estado em que essas atividades sejam criadas e controladas através da interconexão das partes.

"2. Substituição de um estado em que a organização não se constitui de uma heterogeneidade (fortuita) das partes por um estado em que elas se constitui de um grupo homogêneo de partes...

"3. Substituição de um estado em que os objetivos a atingir relacionam-se às partes por um estado em que os objetivos a atingir relacionam-se ao todo...

"4. Substituição de um estado em que a organização é incapaz de influenciar suas atividades internas (alcançar objetivos e manter o sistema interno) por um estado em que ela pode influir nessas atividades como recomendam os princípios organizacionais...

"5. Substituição de um estado em que a organização é incapaz de influenciar suas atividades externas (adaptação ao ambiente) por um estado em que ela pode influir nessas atividades...

"6. Substituição de um estado em que a natureza das atividades essenciais é amplamente determinada pelo presente por um estado em que essas atividades sejam permanentemente influenciadas por considerações que incluam o passado, o presente e o futuro previsível da organização".

Continuando a discussão sobre o modelo composto, Argyris ressalta o fato que cada dimensão depende mutuamente dos

demais. Afirma que "uma alteração em qualquer dimensão, seja em que rumo for, deve ser empreendida através de pesquisa em pírica sistemática... essas dimensões devem ser encaradas do ponto de vista de suas interconexões mútuas". (Argyris, 1975, p. 175).

Na realidade, em síntese, pode-se citar a seguinte passagem de Argyris, (1975, p. 177):

"... à medida em que a organização se aproxima da extremidade direita do quadro, o indivíduo passa a ver-se num mundo em que a ele é outorgado maior poder e maior controle sobre o trabalho que executa (dimensão 1), em que realmente percebe e valoriza esse controle (2), em que os objetivos que está alcançando são centrais (3), em que exerce enorme influência sobre as atividades internas e externas (4 e 5) e passa a ampliar sua perspectiva de ação (6)".

Adiante, Argyris complementa afirmando que estas condições coadunam-se com as exigências para o êxito psicológico e que atendido, o indivíduo terá maior oportunidade para:

"a) Definir metas realmente centrais, básicos para os planos da organização; b) definir os caminhos que escolherá para chegar a essas metas; c) Estabelecer um nível realista de aspersões com uma perspectiva de longo prazo; e d) Concretizar essas aspirações graças ao melhor controle exercido sobre os fatores internos e externos do ambiente que o cerca".

4.4.4. Estrutura Organizacional

Quatro tipos de estrutura organizacional são discutidos por Argyris: A primeira estratégia para estrutura é a que fica mais distante da extremidade direita do quadro no modelo composto; a quarta é a que fica mais perto. De acordo com o autor (p. 250) "as condições de uso de cada tipo de estrutura

varia de uma para outra organização e até dentro da mesma, sob diferentes condições". Isto quer dizer que poderá haver ocasiões em que seja mais conveniente a organização utilizar a estrutura I; em outras vezes a Estrutura IV, pode ser a mais adequada.

Outra observação importante feita pelo autor refere-se ao fato de que em situação normal, isto é, em geral, a organização exige o uso de todas as quatro estratégias, em proporção equilibrada.

Apresentar-se-ã a seguir, resumidamente as quatro estratégias discutidas por Argyris (1975, p. 216-230).

Estrutura I - Esta estrutura, é a que se aproxima mais do lado esquerdo do modelo composto. Refere-se a Estrutura Piramidal. Apesar do afastamento do lado direito, esta estratégia pode ser proveitosamente aplicada em certas circunstâncias. De acordo com Argyris, são elas:

1. Quando o tempo é elemento essencial e deve ser tomada uma decisão, colocando a organização um rumo já aceito pelos subordinados: Um bom exemplo é uma situação de emergência. Outra hipótese da necessidade do uso da estrutura piramidal são situações sob condições de tensão, onde valores de sobrevivência da organização fazem predominar e ação direta.

2. A estratégia piramidal também pode ser eficaz em decisões que são resultados de discussões e acordos anteriores entre os participantes, por exemplo, pedidos de rotinas de mercadorias.

3. Uma terceira função útil da estrutura piramidal pode ser observada quando pode ser tomada uma decisão que não afeta expressivamente a distribuição do poder, as recompensas e as punições, os controles, a especialização do traba

lho e a centralização de informações.

4. A estrutura piramidal também pode ser eficaz quando o número de indivíduos a serem influenciados é alto em relação ao espaço ou ao tempo para reuni-los.

5. Finalmente a estrutura piramidal pode ser mais eficaz se os funcionários da empresa não estiverem à procura de êxito psicológico e preferirem permanecer apáticos e não envolvidos.

Estrutura II - Em termos de modelo composto, a estrutura organizacional em que o êxito psicológico tem mais condições de ocorrer de que a estrutura piramidal, situa-se mais à direita. Esta estrutura mantém a tradicional cadeia de comando para decisões cruciais (salários, promoções, demissões, transferências) mas no entanto, proporciona a seus subordinados uma oportunidade de exprimir suas opiniões a respeito de determinados assuntos, o que lhes possibilita experimentar maior satisfação e aprofundar seus compromissos para com a organização. Esta estrutura mostra-se bastante eficaz em assuntos que levem em consideração a realização pessoal do indivíduo.

Esta estratégia de estrutura organizacional foi amplamente desenvolvida por LIKERT e, resumidamente pode ser utilizada com êxito nos seguintes casos:

1. Quando a decisão não for rotineira, mas também não vier a afetar significativa ou permanentemente a distribuição do poder, o controle, a informação e a especialização do trabalho.
2. Quando não houver tempo disponível para incluir no debate todos os indivíduos que nele deveriam estar presentes, ou para examinar com profundidade os assuntos mais importantes. O tempo disponível, contudo, existe sempre para fornecer oportunidades de participação aos executivos do mais elevado escalão.

3. Quando a decisão de introduzir uma expressiva mudança na empresa não puder ser delegada a todos os interessados. Entretanto, certa participação deles será necessária, a fim de ser reduzida a resistência à mudança, de desenvolver os mais eficazes processos para uma modificação duradoura dentro da organização e de representar mais adequadamente as necessidades dos participantes envolvidos na mudança.

Estrutura III - A terceira estratégia deixou-nos ainda mais próximo da extremidade direita em termos do modelo. Esta situa o poder de acordo com a contribuição funcional. Sob esta estratégia, todo o indivíduo possui oportunidade de receber poder, controles, informação e assim por diante, em função de sua contribuição potencial para a solução de um problema. Esta estratégia proporciona a participação pela qual todos os níveis hierárquicos contribuem segundo sua aptidão.

Assim, o conceito de participação recebe um significado bastante amplo e o funcionário amplia sua consciência da organização como um todo, ao mesmo tempo em que a organização se torna cada vez mais influenciada pela interdependência das suas partes.

Dessa forma, este tipo de estrutura pode ser utilizado em vários exemplos de decisões, tais como:

1. No desenvolvimento de um novo produto, é aconselhável reunir os indivíduos a quem cumpra torná-lo bem sucedido entre a clientela. Esses indivíduos incluem elementos dos departamentos de desenho industrial, de planejamento, de vendas e de finanças, que irão aferir os problemas que o novo produto carrear - inclusive sua introdução no mercado, sua técnica de produção e o melhor sistema para distribuí-lo, vendê-lo e financiá-lo.

2. Solução de problemas envolvendo mais de um departamento ou mais de um indivíduo dentro do mesmo departamento.

para descobrir a existência de custos adicionais e conseguir redução de desperdício de material convém reunir os indivíduos efetivamente encarregados desses assuntos.

3. Planejamento e diretrizes de longo prazo. As atividades de planejamento das diretrizes de longo prazo podem ser mais eficientes se conduzidas por todos os membros da organização. Não só esta ganhará ao conhecer diferentes pontos de vista como também essa participação coletiva ensejará o aumento do compromisso dos funcionários para com esses planos de longo prazo.

Estrutura IV - A estratégia que vai mais longe na direção da extremidade direita no modelo composto, apresenta o "poder seguindo inevitáveis responsabilidades organizacionais". Esta estrutura deverá ser empregada nas decisões que envolvam o mais elevado grau de responsabilidade e que sejam realmente básicos para a organização. Sob essa estrutura cada indivíduo tem igual poder e igual responsabilidade, e não lhe é possível renunciar a um como a outra. O poder que recebe é o direito (através do voto ou outros mecanismos apropriados) inalienável de influenciar a natureza das atividades essenciais da empresa. O propósito é maximizar o compromisso do indivíduo no sentido de cumprir sua parte na decisão estipulada e ajudar os outros a fazerem o mesmo.

Além disso, esta estrutura pode ser utilizada quando:

a) A decisão afeta significativamente a distribuição do poder, o controle, a informação e a especialização do trabalho; e b) A decisão define as regras que especificam as condições sob as quais qualquer uma das estruturas poderá ser usada.

4.4.5. Liderança Organizacional

Esta abordagem de estrutura organizacional apresenta da por Argyris, leva a conclusão que uma empresa pode perfeitamente possuir diversas estruturas organizacionais, cada qual adequada a um conjunto específico de decisões. Assim, esta variação de estrutura promove, por sua vez uma variação na "liderança organizacional". Observa-se que para Argyris (1975, p. 232) " a liderança organizacional pode ser concebida como uma estratégia para o eficaz desempenho do trabalho e deve coadunar-se com a estrutura organizacional, isto é, como a estrutura varia, a liderança também variará".

Portanto, assim como na estrutura organizacional, a liderança poderá variar desde a extremidade esquerda até à extremidade direita do quadro do modelo composto. Para Argyris (233-230) em termos do modelo, a liderança organizacional, consubstancia-se, então; em quatro estágios:

Estágio I: O primeiro estágio é a liderança centralizada na realidade, ou seja, é aquele em que ela se desenvolve através de normas e padrões, que servem de "balizadores" para o líder. Estes padrões podem ser autocráticos ou democráticos, podendo ser eficiente ou não, de acordo com a determinada situação e sob certas condições. Assim sendo, líderes eficientes podem ser aqueles capazes de exercer diversos estilos de liderança, de acordo com as exigências da realidade. Por esta razão, este estágio tem sido chamado "liderança centralizada na realidade".

Estágio II: O segundo estágio é caracterizado pelo líder convidando os subordinados a participarem com ele da definição de decisões que o farão selecionar determinado padrão de liderança para ser usado sob condições especificamente definidas. A participação nessas deliberações tem como base o fato de que o subordinado e o líder possuem o mesmo poder.

portanto, o s subordinados e o líder controlam as normas de decisões para a liderança apropriada.

Estágio III: No terceiro estágio, o líder e os subordinados repartem igualmente o controle sobre as recompensas e sobre as punições. Os salário, promoções e qualificações estas sob controle de todo o grupo. As recompensas e punições não podem ser distribuídas sem autorização de todos os funcionários envolvidos no assunto.

Estágio IV: Finalmente o último estágio é aquele em que os subordinados e o líder controlam as normas de admissão no grupo e formulam a contribuição do próprio grupo. Nesta situação, os membros do grupo valorizam mais o próprio grupo, pois o status para a admissão é constantemente revisto.

Concluindo a sua Abordagem sobre a liderança organizacional, afirma Argyris (1975, p. 237).

"O desenvolvimento desses estágio reduz lentamente o grau de dependência dos subordinados para com o líder. Decresce a centralização do líder e a rivalidade entre os subordinados pelo favor do líder... aumenta a probabilidade de que os subordinados possam expressar-se mais livremente aumentando o desejo de êxito psicológico e diminuindo a competição interpessoal e os conflitos entre si... Tais condições não apenas aprimoram os processos de tomada de decisões na organização, mas também liberam o líder formal de problemas de enorme gama para os quais ele não tem tempo".

Portanto, a eficiência de um grupo aumentará à medida que seus valores possuírem suas próprias idéias, sentimentos e valores e ao mesmo tempo foram abertos a experimentarem mudanças relativas a estas idéias, sentimentos e valores. Assim, "à medida que o grupo se desenvolver, irá consolidar os seguintes critérios básicos: a) a individualidade prevalecer sobre o conformismo; b) a coragem em assumir riscos prevalecer sobre o temor de fazê-lo; e c) a preocupação pelo semelhante prevalecer sobre o desinteresse (1975, p. 238).

Desse modo, o resultado para o grupo será desenvolver eficientes processos de tomada de decisões, com reações menos defensivas e evidentes diminuição das rivalidades e hostilidades entre os membros do grupo.

4.4.6. Recompensas e Punições

Em consonância com as proposições para novas direções que a organização pode tomar, em função do modelo composto, Argyris, aborda a questão dos controles administrativos oferecendo um novo enfoque ao sistema de recompensas e de punições, bem como a sistemas de incentivos, de forma que eles se aproximem da extremidade direita do modelo.

Em termos gerais o controle é definido como um processo que decide sobre medidas corretivas, quando necessários. Neste atual concepção, diz o autor, "o funcionário comum encara o controle como instrumento de punição, como mecanismo de coerção idealizados apenas para aumentar constantemente e unilateralmente as metas de produção da empresa". (Argyris, 1975, p. 261).

E adiante complementa:

"Estas condições tendem a aumentar a probabilidade de fracasso e a diminuir as oportunidades de êxito psicológico, criando rivalidades interdepartamentais e hostilidades que talvez levem a uma competição que consumirá enorme volume de energia, ao mesmo tempo fazendo que os subordinados se defendam, centralizando os interesses em seu próprio departamento e esquecendo os objetivos da organização como um todo". (Argyris, 1975, p. 262).

Especificamente, quanto a sistemas de recompensas e punições (salários, benefícios, férias promoções, ações disciplinares) são também vistas como fatores que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização e, portanto

to, percebíveis como medidas unilaterais.

Visando, como foi dito anteriormente, adequar as recompensas e punições ao novo sistema, Argyris introduz duas espécies de inovações: a primeira refere-se às modificações do sistema de recompensas e punições; a segunda refere-se ao acréscimo de recompensas. Em qualquer caso, o cerne da questão é estabelecer o peso de responsabilidade em cada tarefa executada, incluindo não só as que se referem às metas organizacionais, mas também aquelas referentes à manutenção do ambiente interno e à adaptação ao ambiente externo, pois desta forma o funcionário comum pode ampliar possibilidades de recompensas. Consequentemente os funcionários têm, também oportunidade de participar nos critérios que serão observados para o estabelecimento de seus salários. Além disso, haverá a possibilidade de adotar diferentes critérios para pagamentos salariais, de acordo com o serviço ou mesmo com o departamento.

O segundo tipo de mudança nas recompensas e nas punições referem-se a um ambiente de trabalho em que os funcionários recebem atribuições que proporcionam oportunidades para desafios, maior responsabilidade e criatividade. Sob essas condições a recompensa - em seu sentido tradicional - não provoca gratidão em relação a terceiros, mas sim os sentimentos próprios do indivíduo que tendem a aumentar o senso de competência que o funcionário possui.

Concluindo, Argyris (p. 277-278) afirma que "as recompensas não devem ser concedidas a um indivíduo que sinta que não cumpriu bem suas tarefas... da mesma forma, as punições não deverão ser aplicadas quando o indivíduo a ser punido tiver certeza de que houve bem".

Quanto ao Sistema de incentivos, Argyris observa que desde a última guerra tem havido uma tendência no sentido de rejeitar a idéia de que os esquemas de incentivos po

tem por si só, proporcionar motivação ao trabalhador para aumentar sua produtividade. Até então, os sistemas de incentivos, tomando por base o indivíduo isoladamente, recompensava-o, pretendendo motivá-lo a maximizar seus esforços.

Entretanto, muitos estudos questionaram seriamente essas proposições, baseando-se, principalmente, no conceito de grupo, onde segundo Argyris, (p. 280) "os sistemas de incentivo podem criar mais problemas do que resolver".

Para Argyris (1975, p. 281) "se as funções forem realmente ampliadas, se as estruturas, a liderança e os controles forem alterados e os sistemas de incentivo planejados para aumentar a motivação do indivíduo, os incentivos para a produção passarão a ser muito menos necessários". Para tanto, é necessário antes de tudo ajudar o indivíduo a retornar a uma orientação humanizada em que prevaleça a convicção íntima de valor pessoal, e isto pode ser conseguido, "pela instituição de mudanças básicas na estrutura, na liderança e nos controles, que levarão o indivíduo a uma orientação irrevocável para ele ser recompensado" (1975, p. 282).

Notas Finais

Observa-se que as idéias de Argyris não derrubam a estrutura piramidal. Para ele, "ela foi simplesmente relegada a uma posição mais realística em termos de potencial" (1975, p. 294). Por esta razão o autor acredita que as organizações do futuro poderão perfeitamente ir mais adiante da estrutura piramidal.

A seguir serão examinados as contribuições de Renzis Likert.

4.5. RENSIS LIKERT

Embora a maioria das organizações, ainda hoje, fundamentam-se em idéias da teoria clássica pois "essa está profundamente enraizada em nossa cultura" (WALDO, in WAHRLICH, 1972, p. 147), inúmeros trabalhos de vários autores têm contribuído significativamente para o melhor conhecimento do comportamento humano na empresa. É provável que a ênfase na utilização dos conceitos clássicos, seja ocasionado por comodidades, isto é, eles são de mais fácil aplicação. Além disso, são ainda poucas as instituições que se dedicam a pesquisas empíricas sobre o comportamento humano.

Dessa maneira, evidencia-se, portanto, o Institute of Social Research, que vem desde 1947, desenvolvendo intensivas pesquisas para determinar a estrutura organizacional e as práticas e princípios administrativos que melhores índices têm apresentado nas empresas e na administração pública nos Estados Unidos.

A obra de Rensis Likert, "Novos Padrões de Administração", publicada em 1961, no original e, traduzida em 1971 para o português, é o resultado das principais constatações daquele Instituto no campo da ciência social aplicada a administração. Esta obra, apresenta um novo sistema administrativo, baseado nos princípios e práticas de administração que os dirigentes de empresas e do governo americano, estão utilizando e assim obtendo os melhores resultados.

No prefácio desse livro o autor chama a atenção para o fato de que nele é focalizado principalmente problemas empresariais. "Entretanto", afirma, "pessoas que estejam interessadas em outras modalidades de instituições, tais como escolas, hospitais, sindicatos, organizações profissionais e voluntárias, não encontrarão dificuldade em aplicar os

princípios gerais da teoria às suas organizações".

A apresentação, aqui, da obra de Likert, está dividida em três partes: Inicialmente será focalizado as principais constatações, das pesquisas do ISR, no que tange a liderança grupo e comunicação, relacionados com o desempenho organizacional. Estas constatações resultam em duas generalizações básicas que fundamentam uma "nova teoria de organização". Estas, são objeto da segunda parte. A terceira parte, será fundamentada na apresentação de um novo sistema de organização, desenvolvido pelo autor, denominado de Sistema 4.

As duas primeiras partes baseiam-se na obra já referida - "Novos Padrões de Administração" - A terceira, na obra "A Organização Humana" do mesmo, publicada em 1967 e traduzida ao português em 1975.

4.5.1. As pesquisas sobre Desempenho Organizacional

As inúmeras pesquisas levadas a efeito desde 1947 pelo Institute of Social Research, são sumariadas por Likert sistematicamente, de uma forma objetiva e clara. São examinados os seguintes aspectos em relação do desempenho organizacional: a) liderança; b) processo de grupo e c) comunicação e influência. A seguir, estes aspectos são aqui apresentados.

a) *Liderança e Desempenho Organizacional* - O significado do fator humano na empresa, tem assumido destaque especial desde as pesquisas de Harwthorne. Apesar dos inúmeros trabalhos, de pesquisa ou não, publicados, principalmente a partir da década de 30, quando o Movimento das Relações Humanas começou a influenciar o comportamento organizacional de instituições americanas, ainda é grande os esforços para eliminar controversias sobre a questão humana na empresa.

Como já foi referido anteriormente, o Institute for Social Research, deu início em 1947 a um programa de pesquisas em grande escala, que visavam descobrir qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultam em maior desempenho.

Os pesquisadores utilizaram diversos critérios para avaliar a eficiência administrativa, entre eles: produtividade por homem - hora; satisfação no serviço; giro de pessoal; custos; desperdícios; motivação do empregado e outros. A estratégia básica de pesquisa, foi a de comparar organizações ou órgãos, que apresentavam um alto padrão de desempenho, com organizações ou órgãos mais fracas.

As principais constatações destes estudos, resumidamente são os seguintes:

Uma das importantes constatações das pesquisas contrapõe a "supervisão concentrada no empregado" à "supervisão concentrada no serviço".

No primeiro caso, os supervisores focalizam sua atenção primeiramente sobre os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e procuram formar grupos realmente eficiente, enquanto que na "supervisão concentrada no serviço", o supervisor concentra seus esforços no sentido de manter os subordinados adstritos aos trabalhos previamente especificados, onde é determinado a "melhor maneira" para realizã-lo, dentro de normas pré-estabelecidas e um ritmo satisfatório de acordo com um tempo padrão.

Especificamente, as pesquisas comprovaram que: os supervisores que registram os melhores padrões de desempenho são os "concentrados nos empregados". Na realidade, segundo LIKERT (1971, p. 22).

"há marcada proporção inversa entre a intensidade média da pressão exercida sobre os homens de um departamento e a produtividade. A sensação de um alto grau de pressão associa-se a um baixo desempenho... e corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor".

Outra característica da liderança explorada pelas pesquisas, refere-se a "atitudes solidarizantes" dos supervisores. Verificou-se que "os supervisores e dirigentes que apresentavam alta produtividade, deixavam claro a seus subordinados quais são os objetivos e o que precisa ser realizado e, então, lhes davam liberdade para executar a tarefa" (1971, p. 23). Assim, estes dirigentes eram encarados, em geral, por seus agentes, como "dedicados", "solidários", "simpáticos", "democráticos".

Além disso diversas pesquisas comprovaram que o "interesse autêntico e a solicitude desinteressada da parte de

um superior pelo sucesso e bem estar de seus subordinados têm um efeito marcante sobre seu desempenho". (1971, p. 25).

Independentemente do critério adotado para avaliar o desempenho, os resultados de diversas pesquisas mostraram, que em média os supervisores que logram o melhor desempenho diferem, em vários aspectos importantes de sua conduta e atitude superior, daqueles cujo desempenho é o mais baixo. LIKERT (p. 32); observa que, "em geral, os empregados mencionavam com frequência, que o seu supervisor exercia funções tais como: impor regras; dispor o serviço e distribuir tarefas; e fornecer material de trabalho. No entanto, em grupos de trabalho com maior produtividade, com mais frequência, os empregados declararam que seus superiores: recomendavam promoções, transferências e aumento de ordenado; informavam o pessoal sobre o que está acontecendo; mantinham os empregados a par de quão bem eles se estavam desempenhando; e escutavam suas queixas e reclamações".

Outra importante constatação das pesquisas diz respeito a liberdade do empregado para executar seu trabalho. A esse respeito conclui Likert, (p. 35) "empregados que se sentem livres para estabelecer o próprio ritmo de trabalho revelam-se mais produtivos do que aqueles que não gozam de tal liberdade".

Observa-se que esta constatação das pesquisas, contrapõem-se aos conceitos da teoria clássica, que salientam a necessidade de fiscalizar de perto as tarefas específicas e o ciclo de trabalho de cada empregado, o que denota a falta de confiança no empregado para a execução das tarefas. Para LIKERT (1971, p. 36) "a suposição comum de que os empregados não - supervisionados vadiam e deixam de produzir quando recebem maior parcela de liberdade, não encontram apoio na evidência. O seu comportamento depende das condições que acompanham a liberdade".

Foi resumidamente apresentado aqui, algumas conclusões das pesquisas sobre desempenho organizacional em função da liderança. Verifica-se que para qualquer dos critérios, tais como: produtividade, faltas, atitudes e comportamento do supervisor, os mesmos padrões básicos de liderança deram um desempenho maior. Conclui-se que a supervisão e o estilo geral de liderança adotado em toda organização, via de regra exercem mais influência sobre o desempenho organizacional, do que comumente se afirma. A seguir será apresentado as constatações de Likert, referente ao Processo de Grupo e o desempenho organizacional.

b) Processo de Grupo e Desempenho Organizacional -

As pesquisas efetuadas proporcionaram indícios que a habilidade do dirigente, em supervisionar seus subordinados como um grupo, é uma variável importante que afeta o desempenho organizacional. Questões dos questionários, tais como: "As discussões em grupo são proveitosas?" Obtiveram respostas desde: "altamente proveitoso" até "ninguém tem interesse por nossas idéias". Verificou-se, posteriormente que em grupos cujas respostas assemelham-se a primeira, o nível de desempenho, bem como atitudes ligadas ao serviço ou a supervisão, eram bem mais satisfatório do que os grupos cujas respostas assemelhavam-se a segunda.

Outra constatação importante, com relação a reuniões de grupo, foi a seguinte: "a frequência das reuniões de grupo de trabalho, bem como a atitude e comportamento do superior em relação as idéias dos subordinados, afetam o grau em que os subordinados acham que o supervisor é bom em relações humanas". (1971, p. 44)

No entanto, é importante levar em consideração o que LIKERT (1971, p. 44) afirma a este respeito.

"se um superior não estiver autenticamente interessado nas idéias de seus subordinados e disposto a servir-se delas, sua situação será melhor se ele não promover reuniões de grupo para debates de problemas de trabalho".

A lealdade e o desempenho organizacional, também foram objeto de investigação. A este respeito: "em diversos estudos envolvendo os tipos de trabalhos mais variados, como escritório, de manufaturas, de fabricação de vendas e serviço de entrega, constatou-se que a lealdade dos empregados para com seu grupo de trabalho e o orgulho pela sua capacidade produtiva têm ligeira relação positiva com a produtividade" (1971, p. 46). Likert, p. 46). Likert observa que os empregados e supervisores que manifestaram orgulho pelo seu grupo de trabalho fizeram comentários deste tipo: "temos um bom grupo, trabalhamos bem juntos", ou "sempre nos ajudamos mutuamente".

LIKERT chama atenção também, para o fato de que o alto índice de lealdade grupal não está necessariamente relacionada com a produtividade, isto é, a lealdade grupal pode influenciar a produtividade tanto favorável como desfavoravelmente. O que é comprovado é que "os grupos que possuem elevado grau de lealdade entre colegas e objetivos comuns parecem ser eficientes na realização de tais objetivos... se estas metas forem alcançar alta produtividade e baixo desperdício, elas serão alcançadas... se por outro lado os objetivos do grupo são conflitantes com os da organização, as metas pelo grupo adotado podem ter efeitos surpreendentemente desfavoráveis sobre a produtividade" (1971, p. 48).

Diversas são as razões que podem concorrer para a maior produtividade dos grupos de trabalho com elevado índice de orgulho e lealdade entre colegas. Uma das razões é o fato que os trabalhadores nesses grupos revelam mais cooperação para realizar as tarefas. Além disso, os membros de grupos de alta produção não apenas revelam maior lealdade

grupal e se ajudam mais, como ainda proporcionam essa aju
por iniciativa própria.

Por outro lado, as pesquisas constataram também,
em níveis baixos de lealdade entre colegas de um grupo,
o mestre tende a se dirigir aos empregados individualmente
e atribui encargos individuais. Em oposição a estas atribui-
ções individuais de tarefas, os supervisores de grupos com
elevada produtividade e índice superior de lealdade grupal
criam, às vezes, um sentimento de lealdade grupal no tocante
à realização da tarefa.

Em resumo, as pesquisas comprovaram que os grupos
que têm um alto índice de lealdade entre colegas apresentam
um padrão bem diferente do revelado por grupos de baixo índi-
ce de lealdade. Para LIKERT (p. 53-54) "os membros de grupo
com maior índice de lealdade entre colegas têm maiores proba-
bilidades de possuir:

"1. Maior identificação com o próprio grupo e um
sentimento mais enraizado de pertencer ao mesmo.

"2. Mais amigos no grupo e na organização do que fo-
ra dela.

"3. Melhores relações entre pessoa e pessoa no gru-
po de trabalho.

"4. Uma atitude mais favorável para com um o empre-
go e para com a organização.

"5. Metas mais altas de produção e mais produção
afetiva com menos sentimentos de coersão ou pressão".

c) *Comunicação, Influência e Desempenho* - O capítulo que trata da "Comunicação, Influência e Desempenho Organizacional, inicia com as seguintes palavras:

"A comunicação é essencial ao funcionamento de uma organização.. É amplamente reconhecida como um dos mais importantes processos de administração. Não obstante, os sistemas de comunicação da maior parte das companhias apresentam graves defeitos". (LIKERT, 1971, p. 63).

Para Likert, "a comunicação é um processo complexo que envolve diversos elementos... um é a transmissão de material do remetente para a audiência-alvo. Outro, recepção e compreensão desse material. Um terceiro, a sua aceitação ou rejeição". (1971, p. 63). Além desses elementos, outro fator que dificulta o processo de comunicação é a diversidade na natureza do material a ser transmitido. Basicamente há material cognitivo (informações, problemas, andamento das atividades, idéias, sugestões, experiências, políticas e ações) e, material motivacional e emocional (clima ou ambiente emocional, atitudes e reações, lealdades e hostilidades, sentimento de apoio ou rejeição, metas e objetivos).

Os estudos mostraram por exemplo, que se a pressão de seus supervisores para melhor desempenho lhes parecer descabida, repercutirá de forma desfavorável sobre a comunicação, e quanto maior a quantidade de pressão descabida sentida pelos empregados, tanto maior a dificuldade que sentem ao procurar comunicar idéias para melhoria das operações. Da mesma forma, a pressão exagerada para um melhor desempenho por parte do supervisor, relaciona-se com uma relutância maior dos empregados em comunicar queixas ou reclamações aos superiores; hostilidade, medo, desconfiança e atitudes similares tendem não só a reduzir o fluxo e a aceitação de informações relevantes como também a gerar motivos para distorcer comunicações tanto ascendentes como descendentes.

As teorias clássicas de administração, colocam em primeiro plano o controle, a cadeia de comando e o fluxo descendente de ordens e de influências. Por outro lado, muitos levantamentos efetuados nesta área da administração, revelam que a maioria das empresas estão preocupadas em saber como levar os pontos de vista da administração aos empregados, no entanto, quase todos esses, não manifestam interesses em descobrir os pontos de vista dos empregados. O máximo que em geral encontra-se, são as "caixas de sugestões" ou a "política de porta aberta", para receber comunicações dos empregados.

Diversas pesquisas comprovaram o fato da falta de comunicação ascendente nas empresas e as consequências que esta falta gera para o processo decisório. Além disso, outras pesquisas comprovaram a tendência geral de haver incompreensão ou erros de estimativas das comunicações dos empregados, dessa forma, verificou-se que os dirigentes, via de regra, estão muito mal informados quanto a motivação de seus subordinados. Outra evidência que reflete a imprecisão e a impropriedade da comunicação ascendente é o fato, verificado nas pesquisas, que, em geral, os superiores subestimam consideravelmente o grau de compreensão que os subordinados julgam ter do patrão, para com seus problemas.

A comunicação da "cima para baixo" foi amplamente pesquisada. Os resultados destes estudos proporcionaram indícios perturbadores de que a comunicação administração e empregados é muito deficiente em importantes questões, como, por exemplo, o que o subordinado entende por sua tarefa. Os dados levantados revelam que os superiores deixam de tornar claro aos subordinados, qual, precisamente, é a sua tarefa e o que espera delas. Algumas pesquisas onde entrevistaram-se pares superior-subordinado, revelaram grandes lacunas sem compreensão, além disso, verificou-se que havia uma falta quase total de entendimento entre superior e subordinado sobre as "dificuldades" encontradas pelo subordinado no trabalho.

Todas as constatações apresentadas por Likert, não deixam dúvidas, que "os gerentes de alta produção têm, em suas unidades, atitudes mais favoráveis e melhor comunicação do que os gerentes de baixa produção... os gerentes de alta produção estão logrando uma melhor comunicação através de uma melhor lealdade entre colegas de grupos". (1971, p. 74-75).

A comunicação é um processo importante para a administração, pois é através dele que é exercida a capacidade de influência em uma organização. As pesquisas indicaram que os empregados dos setores que obtinham alta produtividade, em contraposição aos de baixo, achavam que a maior influência é exercida em cada um dos níveis hierárquicos isto é, "a quantidade de influência exercida a cada nível da organização, inclusive o próprio, é maior do que julgam os empregados de baixa produção" (1971, p. 75). Além disso, constataram também, os estudos, que em geral "as quantidades de acréscimo de influência julgada desejável é relativamente a mesma nos tais grupos, de alta e baixa produtividade" (1971, p. 78). Isto é, em qualquer caso há necessidade sentida de influência, para o aumento da eficiência da organização.

A comunicação e a influência, definitivamente estão associadas ao desempenho organizacional. As constatações de pesquisas sumariadas por Likert, mostram que os administradores de alta produção, amoldam seus subordinados através da liderança, espírito de grupo e desenvolvendo comunicações eficientes, em ambos os sentidos, às metas de alta produtividade da organização. Com base nessas constatações Likert desenvolve uma "nova teoria" que é apresentada a seguir.

4.5.2 A Nova Teoria de Organização

As constatações de pesquisas, apresentadas por Likert, indicam um padrão geral que é mais frequentemente ob

servado nas operações de administradores de elevada produção do que dos de baixa. Os resultados, não obstante, não indicam que todos os administradores de elevada produtividade aderem a estes padrões (liderança, grupo, comunicação). Na realidade, de acordo com LIKERT (1971, p. 79).

"Os membros de unidades cujos supervisores empregam os métodos de pressão exagerada têm maiores probabilidades de alinharem entre aqueles que têm as atitudes menos favoráveis para com sua tarefa e com seus supervisores, tendendo a incorrer em excessivo desperdícios, perda de retalhos e giro de pessoal... revelam maior hostilidade e ressentimento para com a administração, o mínimo de confiança, o maior número de reclamações, e a maior frequência de retardamentos, paradas de trabalho e dificuldades semelhantes".

Adiante Likert ainda observa que:

"é importante reconhecer que as pesquisas não autorizam a conclusão de que toda organização onde existem altos níveis de confiança, atitudes favoráveis e a satisfação com o serviço será altamente produtiva... é necessário também a presença de altas metas de desempenho e a liderança do administrador para que uma organização atinja um alto nível de produtividade". (LIKERT, 1971, p. 79).

No entanto, duas generalizações emergem dos resultados examinados por LIKERT (1971, p. 80)

"1. Os supervisores e gerentes da indústria e do governo norte-americano que vêm obtendo máxima produtividade, custos mínimos, mínimo de faltas ao serviço e de giro de pessoal e níveis máximos de motivação do empregado e de satisfação, apresentam em média, um padrão de liderança diferente dos administradores que vêm obtendo resultados menos significativos. Os princípios e práticas destes administradores de alta produtividade se afastam, em importantes aspectos, dos recomendados pelas atuais teorias de administração.

"2. Os administradores de alta produtividade cujos desvios da teoria e prática existentes estão dando origem a procedimentos mais eficazes, ainda não integraram seus princípios não-ortodoxos numa teoria de administração. Individualmente, têm muitas vezes uma noção bastante clara de como uma determinada prática que utilizam difere dos métodos geralmente aceitos, mas quando se procede a uma análise de conjunto, a magnitude, importância e natureza sistemática das diferenças, não parecem ser reconhecidas".

Dessa forma, para Likert (1971, p. 121) "uma nova teoria de organização e de administração pode ser formulada, baseada nos princípios e práticas dos administradores que vêm obtendo os melhores resultados". Contudo, Likert deixa claro, antes de formular as características mais importantes de tal teoria, que há necessidade de se implementar ulteriores pesquisas e testes experimentais da teoria em "operação piloto". "Na realidade", afirma ele, "tais aspectos, são apresentados como um estímulo a discussões e um convite aos testes experimentais de campo". (1971, p. 122)

a) *Características da Nova Teoria* - As constatações de pesquisa indicam que o padrão geral dos administradores de elevado desempenho organizacional tende a se diferenciar dos administradores de baixo desempenho e de fraca produção, por ostentar, com maior frequência, as seguintes características:

"Uma predominância de atitudes favoráveis da parte de cada membro da organização para com os demais, para com os superiores, o trabalho, a organização e para com todos os aspectos do serviço. Estas atitudes favoráveis em relação aos demais é o reflexo de um alto nível de confiança mútua e segurança que permeia a organização. As atitudes favoráveis para com o serviço, são atitudes de identificação com a organização e seus objetivos. Em consequência, as

metas de desempenho são altas e o descontentamento pode manifestar-se sempre que a realização ficar aquém das metas colimadas.

"Esta orientação cooperativa, altamente motivada para a organização e seus objetivos, é obtida canalizando-se eficazmente todas as forças motivacionais essenciais que possam exercer influência ponderável sobre uma estrutura organizacional. Não se confia exclusivamente no motivo econômico, ao contrário, os motivos do ego, de segurança, curiosidade e espírito criador, são plenamente empregados e de tal forma que operam de maneira cumulativa e corroborante e ensejam atitudes favoráveis.

"A organização consiste num sistema social solidamente entretecido e funcionando proficientemente. Este sistema social se compõe de grupos de trabalho inter-ligados, com um alto grau de lealdade grupal entre os membros e atitudes favoráveis e confiança entre superior e subordinado. Isto facilita a participação eficaz em decisões sobre problemas comuns. Registram-se altos níveis de influência recíproca e atingem-se igualmente altos níveis de influência coordenada total. A comunicação é real e eficiente. Verifica-se um fluxo de um para outro setor da organização de toda a informação importante para uma decisão ou ação. A liderança na organização envolve o que bem se poderia chamar de um sistema social altamente eficiente para integração e influência mútua.

"As medidas de desempenho organizacional são usadas mais para auto-orientação do que para controle efetivo. Para provocar os motivos que ensejam atitudes cooperativas e favoráveis e não atitudes hostis, a participação e o comprometimento nas decisões fa

zem parte dos processos de liderança. Este tipo de tomada de decisões naturalmente exige que se compartilhe de todas as medições e informações disponíveis".(LIKERT, 1971, p. 122-123).

A aplicação deste modelo é a diferença entre os gerentes de alta produtividade e os de baixa. É provável que tanto um como outro se valem de todos os recursos técnicos tais como estudo de tempo e movimento, elaboração de orçamento e controle financeiros. A diferença é especificamente, no que qualquer um, acredita ser importante para influenciar o comportamento humano. Na realidade, "os gerentes de baixa produtividade atendo-se à prática tradicional, julgam que o meio para motivar e dirigir o comportamento é o exercício do controle mediante autoridade... Por outro lado os gerentes de elevada produtividade geralmente acreditam que esta forma de operar nem sempre produz os melhores resultados e que o ressentimento gerado pelo exercício direto da autoridade tendem a circunscrever a sua eficiência". (1971, p. 124).

Além dessas, outra característica importante adotada pelos gerentes de alta produtividade é o "emprego extensivo da participação". Segundo Likert, "este emprego da participação se aplica a todos os aspectos do serviço e do trabalho, como por exemplo, ao estabelecer metas de trabalho e orçamentos, controlar os custos, organizar o trabalho, etc..." (1971, p. 124).

Em síntese, observa-se que os gerentes de alta produtividade enfocam suas organizações em sistemas socialmente coordenados, altamente motivados e cooperativos.

A questão que se impõe agora, é a seguinte: "De que maneira estes administradores de elevada produção constroem organizações com esta característica básica?" Para a resposta a esta questão Likert, aponta as seguintes caracte

rísticas, segundo a apreciação do subordinado, desse tipo de dirigente que têm atitudes favoráveis e cooperativas em seu grupo de trabalho.

"É solidário, amigável, gosta mais de ajudar do que ser hostil. É delicado mais firme, nunca ameaça, está profundamente interessado no bem estar do subordinado, e se esforça por tratar as pessoas de maneira sensível e cortês. É justo, quando não generoso. Procura atender aos melhores interesses dos subordinados, assim como aos da empresa...

"Revela confiança na integridade, aptidão, e nas motivações dos subordinados aos invés de suspeita e desconfiança...

"Sua confiança nos subordinados o leva a alimentar altas expectativas quanto ao seu nível de desempenho...

"Cuida de que cada subordinado seja bem treinado para a tarefa que lhe cabe. Procura também ajudar os subordinados a serem promovidos...

"Aconselha e orienta os empregados cujo desempenho está abaixo do padrão...

"Planeja e esquematiza o serviço a ser feito, treina os subordinados, fornece-lhe material e instrumentos...

"Em suma, organiza seus subordinados numa equipe de trabalho com elevada lealdade grupal, fazendo uso da participação e de outros tipos de práticas de liderança de grupo". (LIKERT, 1971, p. 125-126)

b) *O Princípio de Integração* - Para Likert, (p. 126) todos "esses resultados mostram que os subordinados reagem favoravelmente quando pressentem que as práticas são úteis e

contribuem para seu senso de importância e mérito pessoal". De modo geral, os subordinados desejam apreciação, reconhecimento, influência, uma sensação de realização, e um sentimento de que as pessoas importantes para eles acreditam, confiam e respeitam suas características humanas. Em última análise, os empregados desejam sentir que têm um lugar no mundo. Por outro lado, é também importante levar em conta, o fato que a reação de um indivíduo a qualquer situação é sempre função da sua percepção dessa situação. Segundo Likert, "o que conta é como o subordinado vê as coisas, não a realidade objetiva em si mesma". (1971, p. 127). Dessa forma, para que uma interação seja eficaz, é essencial que o indivíduo, de acordo com sua experiência e expectativa, e veja como tal.

Estas considerações proporcionam os fundamentos para a formulação do "princípio de relações solidarizantes", que é condensado por Likert (1971, p. 127) da seguinte forma.

"A liderança e outros processos de organização devem ser de tal ordem de forma a assegurar que cada membro à luz de sua formação anterior, conceituação de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal".

c) *O Papel Central do Grupo de Trabalho* - Uma importante redução do princípio integração e que se baseia diretamente no desejo de conseguir e manter os valores pessoais, é a busca de aprovação e apoio oriundos das pessoas com quem se tem contato. O grupo de trabalho é aquele com quem se passa a maior parte do tempo. Logo, a maior parte das pessoas são altamente motivadas a portar-se de maneira coerente com as metas e valores de seu grupo de trabalho, a fim de conseguir, reconhecimento, apoio, segurança e realizações favoráveis.

reis desse grupo. "Pode-se por conseguinte, concluir que:

"A administração só fará pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos quando cada pessoa uma organização for membro de um ou mais grupo de trabalho operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes da interação e altas metas de desempenho". (1971, p. 129)

Desta forma, Likert (p. 130) afirma, que "uma organização funcionará melhor quando seu pessoal não opera como indivíduos mas como membros de grupo de trabalho altamente eficientes com altos objetivos de desempenho". Se os grupos em cada nível hierárquico forem bem sucedidos, o processo supervisor deve consolidar uma estrutura organizacional "teoricamente ideal" que consubstancia um novo sistema de administração.

O novo modelo de organização pressupõe que o dirigente, realmente queira construir grupos de trabalho que funcionam eficientemente cujas decisões atendem ao melhor interesse de todos sem favorecer um membro ou um setor determinado do grupo.

Conseqüentemente, o processo de tomada de decisão é em grupo. Isto é, as pessoas que prestam contas ao dirigente, contribuem com seus conhecimentos técnicos na decisão. Além dessa vantagem, o aproveitamento do conhecimento de cada um, outra vantagem que este sistema apresenta é a alta motivação dos membros do grupo para comunicar todas as informações relevantes e importantes, e para que os objetivos se realizem, pois cada membro tende a ter uma identificação do ego com as metas da organização.

Os objetivos organizacionais, bem como as metas de unidades, são estabelecidas em consonância com o grupo. Além disso há um processo ininterrupto de examinar e modificar estas metas e os objetivos organizacionais, assim como os mé

todos para os alcançar. Para tanto, a nova teoria segundo LIKERT (1971, p. 141), especifica que:

". Os objetivos da organização e de suas partes componentes devem estar em satisfatória consonância com as relevantes necessidades e desejos da grande maioria.

". As metas e incumbências de cada membro da organização devem ser estabelecidas de forma que este seja altamente motivado para as realizar.

". Os métodos e procedimentos empregados para realizar os objetivos devem ser desenvolvidos e adotados de tal forma que os membros sejam altamente motivados para usar esses métodos no máximo de sua potencialidade.

". Os membros da organização e as pessoas relacionadas com ela devem achar o sistema remunerativo-salários, honorários, bônus, dividendos - lhes proporciona recompensa equitativa por seus esforços e contribuições.

4.5.3. O Sistema 4 de Likert

As características organizacionais e de desempenho do Sistema Participativo proposto por Likert e por ele chamado de Sistema 4, são observadas de certas "variáveis organizacionais", que foram objeto de pesquisas e que foram direta ou indiretamente apresentadas nas seções anteriores, deste tópico.

A primeira variável analisada pelo autor, refere-se a natureza da liderança. Enquanto no sistema autoritário, os superiores não têm confiança nos subordinados, no sistema

participativo, há uma irrestrita confiança em todos os assuntos. (*) Além disso, enquanto no primeiro, de forma alguma os subordinados têm liberdade para discutir coisas sobre o trabalho com seu superior e, conseqüentemente, raramente o superior procura ou aceita obter idéias dos subordinados, no sistema participativo, os subordinados sentem-se absolutamente à vontade para discutir coisas com o superior e, portanto, sempre há por parte deste a aceitação de idéias e opiniões inerentes ao serviço.

A segunda variável organizacional analisada, diz respeito a natureza das forças motivacionais. Enquanto no Sistema Autoritário, a "motivação" é empregada através do medo, ameaças, punições etc., no Sistema Participativo a motivação é empregada através de recompensas financeiras baseadas num sistema desenvolvido pelos participantes onde há um envolvimento coletivo na fixação das metas no aprimoramento dos métodos, na avaliação do progresso alcançado etc... Conseqüentemente a responsabilidade tende a restringir-se aos escalões mais altos, no primeiro caso, enquanto que no Sistema 4, os funcionários de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e comportam-se no sentido de atingí-los.

Quanto ao processo de comunicação, o autor traça os seguintes paralelos: No sistema 1 o volume de comunicação é muito pouco; quando há, ela é dirigida, apenas, de cima para baixo e por isto são encarados com grandes desconfianças por parte dos subordinados, o que acarreta interpretações erradas ou duvidosas, que por sua vez são desconhecidas dos superiores, por não haver comunicação de baixo para cima. Lá no entanto, no Sistema Participativo, há um grande volume de co

(*) Convém salientar que Likert identifica dentre o Sistema Autoritário, desde um estilo "rígido", passando por um estilo "Benevolente", até mesmo a um estilo "deliberativo". Este está mais próximo do estilo "grupál", característico do Sistema Participativo.

comunicação, tanto para baixo ou para cima, como lateralmente entre os colegas do mesmo nível. Evidentemente que as comunicações de cima, geralmente são aceitas e, nos casos que isto não ocorre, elas são abertamente contestadas ou discutidos. Consequentemente, a informação é sempre exata, e além disso, o superior está a par dos problemas e aflições dos subordinados.

Outra variável organizacional utilizada por Likert é a natureza do processo de influência e interação. No primeiro caso há pequena interação e sempre com o predomínio da desconfiança, logo não há possibilidade nenhuma de cooperação em trabalho de grupo. No segundo caso, há interação amistosa e amiudada, com elevado grau de confiança mútua, logo há uma ampla cooperação no trabalho de equipe em todos os setores da organização.

Quanto a natureza do processo decisório LIKERT observa que no Sistema Autoritário, a maioria das decisões é tomada ao nível da alta administração e além disso, são pouco conhecidos pelos elementos da organização. Enquanto isto, no Sistema Participativo o processo decisório difunde-se por toda a organização e, por isto mesmo, os subordinados estão plenamente integrados no processo e há substancial contribuição e total participação, principalmente no que tange ao trabalho que realizam, ao contrário do Sistema Autoritário onde os subordinados simplesmente não estão envolvidos no processo decisório. Consequentemente no Sistema 1, a tomada de decisão contribui pouco ou nada para a motivação de implementar a decisão, enquanto no Sistema 4, há grande motivação para a implementação das decisões.

Finalizando a comparação entre as variáveis organizacionais do Sistema Autoritário e do Sistema Participativo, LIKERT aborda a natureza do processo de controle. Na primeira situação, existe, por força de todas as considerações já apresentadas, uma alta concentração da função controle no ní

vel mais elevado da hierarquia, que com estes dados de controle buscam esquemas de punições aos subalternos, por isto mesmo, há uma tendência a organização informal a opor-se às metas da organização formal. Por outro lado, também decorrente das demais variáveis. o Sistema Participativo dispõe de difusa e ampla responsabilidade, tanto para o controle como para a revisão, e assim estes dados de controle são usados para a orientação individual e para a solução de problemas de coordenação, e não empregados punitivamente. Consequentemente, a organização formal e informal são uma coisa única, por isto, todas as forças vivas da empresa apoiam os esforços para alcançar as metas organizacionais.

Resumidamente, se o administrador tem um plano bem elaborado, com elevados objetivos de desempenho; se ele ou seus assessores tiverem muita competência técnica, e se agir segundo o Sistema 4, por exemplo, empregando o princípio do relacionamento de apoio, métodos grupais de supervisão e outros princípios contidos no Sistema Participativo, é evidente que a sua organização exibirá:

- a) maior lealdade grupal
- b) metas mais altas de desempenho
- c) maior cooperação
- d) mais assistência técnica aos colegas
- e) sentimentos pouco acentuados de pressões injustificáveis
- f) atitudes mais favoráveis em relação ao administrador
- g) maior motivação para produzir.

Notas Finais

O trabalho de RENSIS LIKERT, apresentando os importantes resultados de pesquisas desenvolvidas em longos anos uma das maiores organizações de pesquisa em ciências sociais do mundo, e, descrevendo como conclusão um novo sistema de

organização, o coloca entre os mais importantes cientistas sociais de nossa época. Com ele, Argyris, McGregor, Simon e outros formaram o expoente, na busca de luzes para a nebulosa teoria administrativa, no que tratam de problemas diretamente ligados à eficiência explorando áreas como a motivação, a tensão e o conflito.

A seguir será examinada as principais contribuições de Douglas Mc Gregor.

4.6. DOUGLAS MCGREGOR

Não há dúvidas, que o pioneiro a preocupar-se com a questão de "como se forma o executivo" foi Henry Fayol, o criador do *fayolismo*. Depois de Fayol, muitos cientistas sociais ou administradores, manifestaram-se também, acerca deste problema e ainda, ressaltando aspectos referente a "como liderar", e "que capacidades ou habilidades são necessárias a um dirigente". Sabe-se, que respostas a tais questões, nada tem de fácil. Contudo, toda vez que as questões são colocadas, as discussões suscitadas levam cada vez mais, a renovar esforços e estudos sistemáticos, no sentido de respondê-las. Assim, muitos pesquisadores e administradores, têm desenvolvido pesquisas e estudos com este objetivo, e com isto têm enriquecido consideravelmente, nos últimos anos, a literatura sobre administração.

Douglas McGregor, antigo professor de Gestão de Empresas na School of Industrial Management do Massachusetts Institute of Technology e membro de Direção da Foundation for Research on Human Behaviour, contribuiu com diversos estudos para o desenvolvimento e aplicação das ciências sociais na administração, especialmente no que tange às questões de liderança e motivação humana no trabalho, que o colocam definitivamente, em destaque junto aos humanistas, embora tenha considerado algumas críticas à certas idéias oriundas das pesquisas de Mayo.

Dois são os trabalhos mais importantes deste autor, o primeiro, "Condições de Liderança Eficaz na Organização Industrial" (McGregor, In BALÇÃO & CORDEIRO, 1975), trata-se de um artigo, onde ele aborda a questão de liderança na organização. A sua obra mais conhecida e importante, no entanto é o livro "Os Aspectos Humanos da Empresa" (McGregor, 1960) onde é desenvolvida a conhecida "Teoria Y". Esses dois trabalhos serão examinados a seguir.

4.6.1. As Condições de Liderança Eficaz

Em seu artigo sobre as "Condições de Liderança", McGregor aborda esta questão, a partir da concepção de que as ações dos superiores, numa organização, afetam o subordinado, na luta para satisfazer suas necessidades. Para ele, a característica mais importante dessa relação superior/subordinado é exatamente, esta dependência em que este se encontra em relação aquele. Segundo o afirma, "o subordinado, basicamente, depende de seus superiores em relação ao trabalho, a permanência no emprego, a promoção, a responsabilidade, prestígios e por inumeráveis outras satisfações pessoais e sociais a serem obtidas no trabalho" (McGregor, In: BALÇÃO e CORDEIRO, 1975, p. 160).

A situação de dependência por sua vez, gera, segundo McGregor (1975, p. 160) duas consequências fundamentais para o sucesso ou fracasso do relacionamento superior/subordinado: a) a necessidade de segurança no trabalho e b) a necessidade de realização. Assim, McGregor afirma: "a compreensão dessas consequências provê base mais segura, a consideração dos problemas das relações industriais, do que o método de encará-las".

No que se refere a necessidade de segurança, McGregor, (1975, p. 161) observa que:

"a administração tem reconhecido o aspecto financeiro dessa necessidade e tem tomado providências. Entretanto, essas medidas não atingem o cerne do problema: a dependência pessoal do subordinado nos julgamentos e decisões de seu superior".

Desta forma ele sugere que, para a efetiva segurança do subordinado, deve haver certas condições, tais como: a) atmosfera de aprovação; b) conhecimento e c) disciplina coerente. Adiante, ele esclarece:

"... aos subordinados só é possível a segurança quando pensam contar com a aprovação genuína do superior. Se a atmosfera for de dúvidas ou de desaprovação, eles não poderão ter a menor confiança em que suas necessidades serão satisfeitas, independentemente do que façam para isto... além disso, o subordinado precisa saber o que se espera dele. Para tanto ele precisa conhecer as diretrizes, processos, regras e regulamentos da companhia. Precisa saber, quais são deveres, responsabilidades e seu lugar na organização... por outro lado, é também, imprescindível a disciplina coerente, isto é, o subordinado precisa de segurança provinda de saber que pode contar com o apoio de seus superiores ao fazer o que conduz com diretrizes, normas ou regulamentos e com punições ou pressões quando não o fizer". (McGregor, 1975, p. 163-164).

Quanto a necessidade de realização, McGregor enfocou três condições básicas para que ela seja realmente satisfeita: a) a participação; b) a responsabilidade e c) o direito de apelar. Segundo o autor, "a participação é uma das condições mais importantes para o desenvolvimento do subordinado". Assim, a oportunidade de apresentar idéias, a criatividade e a possibilidade de contribuir em decisões que o envolvam, são pedras fundamentais para a satisfação desta necessidade. A par disso McGregor chama a atenção, "que embora a necessidade de participação predomine nos níveis mais elevados da organização, não é, no entanto, excluída dos níveis mais inferiores". Assim, a participação é posta em evidência por McGregor (1975, p. 167) da seguinte forma:

"há verdadeiro desafio e satisfação profunda para o subordinado que tenha oportunidade de auxiliar na solução dos difíceis mas fascinantes problemas que, diariamente, aparecem em qualquer organização industrial".

Outra condição para a satisfação da necessidade de realização é, segundo McGregor, um corolário do desejo de participação - a responsabilidade. Além destas, o autor apon

ta outra condição para a realização, como sendo o "direito de apelar". Para ele, "é - o direito de apelar - o meio através do qual os subordinados podem divergirem dos superiores a respeito de questões que lhes parecem lógicas, sem sentirem-se obrigados a aceitar o julgamento exclusivo do superior" (1975, p. 168)

Como já foi dito, o conhecimento por parte dos dirigentes dessas condições ou situações, referente a seus subordinados, é básico para que haja uma efetiva e eficiente liderança e que assim, o relacionamento subordinado/superior, não seja objeto de descontentamentos, agressões e frustrações em ambas as partes.

Douglas McGregor (1975, p. 171) encerra este artigo, afirmando que:

"Essas condições são as mínimas. De seu entendimento depende grandemente o sucesso ou o fracasso da relação subordinado/superior em todos os níveis da organização industrial, desde o do vice-presidente até o do operário".

A seguir será apresentada com base na obra "O lado Humano da Empresa", a conhecida "Teoria Y" de Douglas McGregor.

4.6.2. A Teoria Y de McGregor

A preocupação de McGregor, em sua obra "Os Aspectos Humanos da Empresa" é desenvolver uma teoria de gestão mais adequada à realidade. Neste livro, ele reforça a tese de que os aspectos humanos da empresa são "uma peça só" e que as concepções do dirigente sobre a maneira de orientar os recursos humanos a seu dispor, determinam todo o caráter da empresa, isto é, todas as decisões têm consequências no comportamento geral. Portanto, não exclusivamente, mas de maneira

significativa, a eficiência da organização fica condicionada à habilidade do dirigente de conhecer, prever e orientar o comportamento humano da empresa.

Em seu livro, McGregor chama a atenção para o fato, conhecido, de os dirigentes negarem ou apontarem imperfeições às ciências sociais e por isto não a utilizarem. Para ele, a consequência direta da não utilização ou utilização inadequado dos conhecimentos existentes é a possibilidade de interpretações duvidosas e parciais acerca do comportamento humano. Por isso, com base apenas em certas convicções sobre o comportamento humano, os dirigentes tomam decisões que por sua vez influenciarão o comportamento humano na empresa.

Com base nestas idéias, McGregor desenvolveu o que ele mesmo chamou de "Teoria X" e "Teoria Y". As convicções referente a Teoria X são as seguintes:

"1. O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos possível;

"2. Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização;

"3. O ser humano médio prefere ser dirigido do que seja evitar responsabilidades, e relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo" (McGregor, 1960, p. 55-56).

Observa-se que o conceito tradicional de administração sugere estas convicções. Estas convicções, acentuam que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa, e que com relação às pessoas, é o processo de dirigir seus esforços, motivá-los, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender as necessidades da organização, portanto, para McGregor (1960, p. 56).

"sem essa intervenção ativa por parte da administração e de acordo com as convicções dos dirigentes acerca das pessoas, estas poderiam ser indiferentes ou mesmo hostis às necessidades da organização, elas devem portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e suas atividades dirigidas".

Mas adiante, McGregor (1960, p. 57) ainda observa que:

"esta suposição da mediocridade das pessoas, raras vezes é exposta de maneira clara. Na realidade, apregoa-se muito o ideal do valor do ser humano médio, pois as nossas convicções sociais requerem afirmações públicas deste teor. No entanto, são muitos os dirigentes que apoiam particularmente as convicções em pauta e, não é difícil ver os reflexos desta atitude nos programas e na prática das gestões. A Teoria X, embora tradicional tem, ainda hoje, influência na estratégia da gestão de um vasto setor da indústria americana".

Por outro lado contrapondo-se a Teoria X, McGregor apresenta a Teoria Y. Para tanto, ele examina anteriormente, a questão da motivação do elemento humano na empresa, cuja hierarquia de necessidades (*) posiciona-se contrária ao enfoque simplista e basicamente materialista do conceito tradicional.

Assim, de acordo com McGregor, as necessidades humanas estão hierarquizadas da seguinte forma: no nível mais baixo situam-se as necessidades fisiológicas de habitação, fome ou sede. Quando estas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas no nível imediatamente superior começa a dominar o comportamento do homem, começam a motivá-lo, estas são as necessidades de segurança, que se referem

(*) Observa-se que há quinze anos atrás, já McGregor chamava a atenção para "necessidades de segurança e de participação" cuja satisfação efetivava a liderança dos dirigentes.

aos desejos de proteção contra o perigo, a ameaça, a privação. Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não está mais temeroso a respeito de seu bem estar físico, suas necessidades *sociais* tornam-se importante motivação do seu comportamento; necessidades de participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade e afeto vêm à tona. Acima das necessidades sociais, estão outras de maior importância para a administração e para o próprio homem, são as necessidades do ego; podem ser relacionadas com o amor próprio (auto-confiança, realização, competência, conhecimento, independência), ou relacionadas com a reputação de homem (status, reconhecimento, aprovação, respeito). E, finalmente, na hierarquia das necessidades humanas, estão as necessidades de auto-realização, são as necessidades de cada um realizar o seu potencial, de estar em contínuo desenvolvimento, de ser criador, de auto-realizar-se.

Na realidade estas generalizações a respeito das necessidades humanas fornecem uma base muito modesta para a elaboração de uma teoria para orientação dos recursos humanos na empresa, embora importantes para este fim. Portanto, a par desta, tem havido modificações de vulto na questão humana no trabalho McGregor (1960, p. 72), inclusive afirma:

"... não se põe em dúvidas que nas últimas duas ou três décadas os progressos foram importantes. Neste período, os aspectos humanos da empresa tornaram-se numa das maiores preocupações de quem dirige. Um enorme número de políticas, programas e práticas, virtualmente desconhecidas a trinta anos, tornaram-se correntes. A situação do empregado industrial - operário, profissional ou dirigente - melhorou a um ponto que o seu colega dos anos vinte dificilmente poderia imaginar".

Assim, a hierarquização das necessidades humanas e o acúmulo de conhecimentos relativamente ao comportamento do indivíduo, tornou possível a McGregor, formular certas generalizações, que para ele consubstancia-se na sua "Teoria Y". Estas generalizações são as seguintes (1960, p. 73-74).

"1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e se possível, será evitado);

"2. Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar;

"3. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização, podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais;

"4. O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, regra geral, resultados da experiência, e não característica inerente à natureza humana;

"5. A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas;

"6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente".

Não há dúvidas que estas idéias implicam numa estratégia diametralmente oposta às da Teoria X, em relação a gestão dos recursos humanos. Para McGregor, "a Teoria Y é mais dinâmica e indica a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento humano", além disso, afirma McGregor (1960, p. 75).

"acima de tudo, a concepção da Teoria Y dá relevo ao fato de limites da colaboração humana no âmbito organizacional não serem os limites da natureza, mas da capacidade dos dirigentes para descobrirem a maneira de realizar o potencial representado pelos recursos humanos ao seu dispor. A Teoria X oferece aos dirigentes a racionalização fácil para uma atuação organizacional ineficiente; deve-se esta à natureza humana, com os quais temos de trabalhar. Por outro lado a Teoria Y põe abertamente os problemas nas mãos dos dirigentes. São os empregados são indolentes, indiferentes, relutantes em assumir responsabilidades, intransigentes, destituídos de espírito criador e não cooperativos, a Teoria Y conclui que as causas devem ser procuradas nos métodos de organização e controle".

Outro aspecto inerente a aplicação da Teoria Y, refere-se a que McGregor chamou de "princípio da integração". Observa-se que no enfoque tradicional, o princípio central de organização é o da direção e controle através do exercício da autoridade. Porém, de acordo com o autor "o princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação das condições que melhor permitam aos membros da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa. (1960, p. 76).

Desta forma, e convicção da Teoria Y que a organização alcançará mais satisfatoriamente os seus objetivos se atender às necessidades e aos objetivos dos seus próprios membros, além disso, se não houver "integração", a organização é prejudicada. A esse respeito, McGregor (1960, p. 77), afirma:

"o princípio de integração exige o reconhecimento tanto das necessidades da organização como dos homens que desta dependem. E evidentemente, desde que haja um esforço comum sincero neste sentido, consegue-se frequentemente chegar a um solução de integração que atenda às necessidades do pessoal e da organização".

A contribuição de Douglas McGregor no que se refere às respostas das questões, "como liderar?"; como motivar?" e o "que é preciso saber para administrar?" - são fundamentais no desenvolvimento da Teoria das Organizações. A ele cabe o mérito de estabelecer um elo entre a abordagem clássica ou tradicionalista com a abordagem comportamentalista, afirmando alguns pontos e negando outros da abordagem das relações humanas. A prova disto, são as inumeráveis citações de sua obra na literatura sobre organização.

A seguir será examinada a "Teoria da Motivação" de A. Maslow, com base num artigo publicado em 1943.

4.7. A TEORIA DAS MOTIVAÇÃO DE MASLOW

Talvez a característica comum mais importante entre os humanistas seja a preocupação com a motivação humana no trabalho. É verdade que os clássicos, também abordaram esta questão, muito embora sob um ponto de vista diferente.

McGregor por exemplo, em sua Teoria Y, analisa diversas concepções existentes sobre o elemento humano, segundo as quais as preocupações com a motivação manifestam-se; Frederick Herzberg, preocupou-se com o enriquecimento das tarefas para motivar o homem no trabalho; Likert apresenta o seu "sistema participativo", como mola mestra de integração e motivação do elemento humano na organização.

Porém, em relação a uma teoria da motivação, propriamente dita, de importante significado, por sua influência definitiva nos demais humanistas, encontra-se o trabalho de Maslow, "Uma Teoria da Motivação Humana". Neste artigo, (MASLOW, In: BALÇÃO & CORDEIRO, 1975), o autor observa que "trata-se, apenas, de uma tentativa no sentido de formular uma teoria positiva de motivação". No entanto, sabe-se ela foi amplamente aceita.

Para sua teoria, Maslow apoia-se em alguns pressupostos teóricos, que enfocam vários aspectos fundamentais acerca da motivação. Pressupõe, por exemplo que: "todos os estados do organismo são motivados ou motivadores e que, a integridade deve ser o ponto de partida para o estabelecimento de estratégias de motivação" (MASLOW, In: BALÇÃO & CORDEIRO, 1975, p. 338). Evidenciando, dessa forma, que a fome ou qualquer outra necessidade fisiológica do homem, é rejeitada como ponto central, como base para a motivação do homem.

Outro pressuposto básico em que Maslow apoia-se, en foca a hierarquia de valor das necessidades humanas, isto é, "a manifestação de uma necessidade é fruto da satisfação ou insatisfação de outras de maior ou menor importância" (p. 339).

E, como último pressuposto, MASLOW 1975, (p. 339) afirma:

"A Teoria da Motivação não é sinônimo da Teoria do Comportamento. As motivações constituem somente uma das classes de determinantes do comportamento. Embora o comportamento seja quase sempre motivado, também é quase sempre determinado biológica ou culturalmente ou pelo meio".

Assim, com base nestes pressupostos, Maslow desenvolve sua teoria da motivação humana, enfocando cinco séries de objetivos do indivíduo, a que chamou de "necessidades fundamentais". Em síntese, essas necessidades são as seguintes: "fisiológicas", "segurança", "amor", "estima" e "auto-realização". Todavia, embora, essas necessidades estejam intimamente relacionadas entre si, são apresentadas, no entanto, isoladamente, como segue:

Necessidades Fisiológicas - As primeiras necessidades que se manifesta no indivíduo e que são consideradas as mais prementes pela teoria de Maslow, são as chamadas necessidades ou "pressões" fisiológicas. É importante notar que estas podem servir de canal para todas as demais. Segundo o autor, "a pessoa que pensa estar com fome, pode estar, na realidade, procurando conforto ou dependência, mais do que vitaminas ou proteínas" . (1975, p. 340).

Não há dúvida nenhuma, que essas necessidades, são realmente as mais prementes. Um indivíduo que, por ventura, careça de alimento, segurança, amor e estima, deseja, antes do que qualquer coisa, satisfazer suas necessidades de ali

mentos acima de tudo. Além disso, é bem provável, que nesta situação, as demais necessidades tornem-se inexistentes ou latentes.

Necessidades de Segurança - Quando o indivíduo não sente fome, sede ou qualquer outra necessidade fisiológica, outras podem surgir. Na hierarquia de valor dessas necessidades, de modo geral, após as fisiológicas as necessidades de segurança manifestam-se. Maslow (p. 344) refere-se a elas da seguinte forma:

"o organismo pode também ser completamente dominado pelos desejos de segurança. Elas podem servir como organizadores quase exclusivos do comportamento, arregimentando todas as capacidades do organismo. Podemos, então, descrever o organismo todo como um mecanismo de procura de segurança".

Como no caso do homem faminto, que deseja alimento acima de tudo, o homem inseguro almeja a satisfação desta necessidade, acima de qualquer outra coisa; além disso, como naquele caso, também, o homem inseguro pode pensar que se lhe garantissem segurança para o resto da vida, ficaria absolutamente satisfeito e jamais desejaria qualquer outra coisa.

Necessidade de amor - Segundo suas próprias palavras, MASLOW (1975, p. 350), afirma:

"uma vez que estejam razoavelmente satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades de amor, afeição e participação; e o ciclo se repete. A pessoa passa agora a sentir mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou de filhos. Ela sente falta de relações de amizade, isto é, de um lugar no seu grupo, procurando atingir esse fim com maior intensidade. Seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer coisa no mundo. Ela poderá até mesmo esquecer-se de quando tinha fome e desprezava o amor".

Necessidade de Estima - A teoria de Maslow aponta como o próximo desejo do homem, e que pode causar insatisfação, a necessidade de estima, auto-avaliação, bem como de auto-estima e de respeito das outras pessoas. Assim, para Maslow (1975, p. 351).

"os desejos de força, realização, adequação, confiança perante o mundo, independência e liberdade, são necessidades que se manifestam e sua satisfação conduz a sentimentos de auto-confiança, valor, força, capacidade e utilidade, enquanto que sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo".

Necessidade de Auto-realização - Esta nova fonte de insatisfação, segundo Maslow, surge quando o indivíduo não faz aquilo que está apto a fazer, isto é:

"um músico deve fazer música, um pintor deve pintar e um poeta deve escrever para serem felizes... o homem deve ser o que pode ser e a isto pode-se chamar de necessidade de auto-realização... é a tendência de realizar o potencial. Pode ser expresso como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais o que é e de vir a ser tudo o que pode ser". (1975, p. 352).

O autor esclarece que o aparecimento dessas necessidades depende da satisfação prévia das necessidades fisiológicas, de segurança, de amor e de estima e, é evidente que a forma que elas aparecem varia consideravelmente de pessoa para pessoa.

Além dessas necessidades fundamentais, Maslow aborda "as condições de satisfação das necessidades", que são na realidade, requisitos para satisfação dos desejos.

Segundo afirma Maslow (1975, p. 353)

"a reação contra perigos que ameaçam essas condições e quase idêntica à reação contra as ameaças às próprias necessidades fundamentais...

condições para a liberdade de falar e fazer o que se queira desde que não fira direitos alheio, a liberdade de auto-expressar-se, de investigar e procurar justiça, equidade e ordem dentro do grupo, são exemplo dessas condições prévias para a satisfação das necessidades fundamentais... a frustração dessas liberdades provoca uma resposta de ameaça ou emergência... essas condições são defendidas porque sem elas as satisfações fundamentais seriam impossíveis, ou, pelo menos, estariam expostas a sérios perigos".

A teoria da motivação humana de Maslow, apresenta ainda, algumas importantes características das necessidades fundamentais. Dentre estas, o "grau de fixidade da hierarquia dos desejos", diz respeito a variação possível de valor que pode haver de uma pessoa para outra. Por exemplo, há pessoas para as quais a auto-estima parece mais importante do que o amor; há outras, que têm a necessidade de auto-realização em mais alta importância, como também pode haver pessoas que apresentam um nível de aspirações, pequeno ou amor tecido.

Outra característica, apontada pela teoria, refere-se a "graus de satisfação relativa", pois não é correto afirmar que a satisfação de uma necessidade ocorra totalmente. Assim, exemplificando, Maslow (p. 359) observa que "a maioria das pessoas em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as necessidades fundamentais".

Além dessas duas características das necessidades fundamentais, Maslow, chama a atenção, também, para a "especificidade cultural", isto é, "o conteúdo motivacional consciente de um indivíduo de uma certa cultura, poderá ser, diferente do de um indivíduo pertencente a outra sociedade" (p. 360).

Maslow (1975, p. 363) conclui sua teoria da motivação humana, ressaltando o papel das necessidades satisfeitas

tas, afirmando que, "a satisfação preenche um papel importante na teoria da motivação, pois uma vez satisfeitas, as necessidades deixam de preencher papel ativo de determinação ou organização do comportamento". Isto significa em poucas palavras que *necessidade satisfeita não motiva*.

Todas estas considerações levam o autor ao postulado audacioso de que:

"o homem frustrado em alguma de suas necessidades fundamentais pode ser considerado simplesmente um homem doente - quem pode afirmar que a falta de amor seja menos importante que a falta de vitaminas?... com a devida licença, diria então, simplesmente, que o homem são é motivado principalmente por sua necessidade de desenvolver e realizar plenamente seu potencial e suas faculdades" (Maslow, 1975, p. 364).

A teoria da motivação de Maslow, conforme ele mesmo acentuou, pode ser encontrada em vários clássicos da psicologia, tais como: o funcionalismo de James e Dewey; o holocismo de Wertheimer e de Goldstein; a psicologia da "gestalt" e o, "dinamismo" de Freud e Adler.

Esta teoria é pedra fundamental de vários estudos de diversos autores nas diferentes abordagens à teoria das organizações.. Ela é citada ou enfocada pelos humanistas, comportamentalistas, autores do desenvolvimento organizacional bem como os de sistema aplicados à administração. Por esta razão, este artigo de Maslow é examinado neste capítulo.

A seguir, será examinado outro teórico comportamentalista, que fundamentalmente é preocupado com a questão da motivação humana no trabalho. Trata-se de Frederick Herzberg.

4.8. FREDERICK HERZBERG: O ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS

Frederick Herzberg é professor e presidente do Departamento de Psicologia na "Case Western Reserve University" nos Estados Unidos. Devotou muitos anos de sua vida ao estudo da motivação humana no trabalho: é autor do livro "Work and the Nature of Man" (World Publishing Company, 1966). Como muitos de seus colegas, preocupou-se em saber "como levar o empregado a fazer o que eu quero que ele faça". No entanto, contrariamente a muitos enfoques sobre essa questão, a sua tese é que "não é através do melhoramento das condições de trabalho, aumento de salários ou rodízios de tarefas que se motiva empregados, mas sim, através de um trabalho desafiante no qual possa ele assumir responsabilidades".

Será desenvolvido neste tópico, com base no artigo de Herzberg, "Mais uma vez: como se motiva os empregados?" extraído da *Harvard Business Review*, em Janeiro de 1968, a abordagem do autor de motivar empregados através dos *enriquecimento de funções*. Trata-se de um importante trabalho, uma vez que é citado em diversos documentos e utilizado em inúmeros seminários de desenvolvimento de recursos humanos. Por este motivo, incluímos nesta apresentação, essa valiosa contribuição de Frederick Herzberg.

Herzberg inicia seu artigo afirmando que em geral os gerentes estão ansiosos por uma resposta rápida e prática, a cerca da questão de como simples e seguramente, pode-se levar alguém a fazer alguma coisa. Para ele, o meio mais certo e mais utilizado é dar ao empregado o que deve ser chamado de *Kita negativo*, que pode ser força física ou psicológica ou *Kita positivo* que é considerado como "motivação". Contudo diz Herzberg: "O primeiro caso é violência (física ou psicológica), o segundo caso é sedução". "Mas, continua o auto

é infinitamente pior ser seduzido do que ser violentado, pois na violência, o empregado é apenas vítima, enquanto que na sedução ele faz parte de sua ruína, assim a organização não precisa bater, o empregado se bate".

A primeira colocação a este respeito é que KITA (positivo ou negativo), não é motivação. Para HERZBERG, só há realmente motivação, quando o empregado não precisa de estímulo externo, ele quer fazer alguma coisa. Por isso, muitas práticas pessoais de KITA que foram desenvolvidas numa tentativa de inculcar motivação, falham. (*)

Dessa maneira, o autor coloca a questão em termos de fatores de higiene *versus* fatores motivadores. Em primeiro lugar, para ele, há que se separar estes dois tipos de fatores pois, *o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação mas antes não satisfação e o oposto de insatisfação, não é satisfação, mas, não insatisfação*. Por esta razão, os fatores motivadores, são intrínsecos ao trabalho (realização, reconhecimento, a própria tarefa, responsabilidade e crescimento), e o modo de se evitar a insatisfação são: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, status e segurança.

Por outro lado, afirma HERZBERG na tentativa de "enriquecer" o cargo de um empregado, a administração frequentemente apela para a redução da contribuição pessoal do indivíduo, ao invés de dar-lhe uma oportunidade para desenvolver-se em seu trabalho costumeiro. A tal empenho, Herzberg chama de "carga de trabalho horizontal". Esta atividade, afirma, apenas amplia a inexpressividade do cargo, e a estratégia adequada, é ampliar a carga de trabalho vertical, cujos prin

(*) HERZBERG aponta os seguintes: a) redução de tempo de trabalho; b) salários em espiral; c) salários indiretos; d) treinamento em relações humanas; e) comunicações; f) participação etc...

cípios básicos são enumerados por Herzberg da seguinte forma:

- a) - Remover alguns controles, enquanto fixa responsabilidades
- b) - Aumentar a responsabilidade dos indivíduos em seu próprio trabalho.
- c) - Dar a pessoa uma completa unidade física de trabalho (módulo, divisão, área, etc.)
- d) - Investir o empregado em sua atividade, de alguma autoridade adicional (liberdade de trabalho).
- e) - Fazer relatórios periódicos e pô-los ao alcance direto do trabalhador e não chegar a estes através do supervisor.
- f) - Introduzir tarefas novas e mais difíceis, que não tenham sido ainda realizadas.
- g) - Designar tarefas específicas e especializadas aos indivíduos possibilitando-os a tornarem-se peritos em algum assunto em especial.

Assim, de acordo com esses princípios, Herzberg apresenta os seguintes passos para o "JOB ENRICHMENT", sugerindo que os administradores devem cumprí-los para conseguir, através do "enriquecimento das funções", motivar os empregados.

1. Selecione aqueles em que (a) o investimento em engenharia industrial não provoque mudanças de custo muito alto, (b) as atitudes sejam desfavoráveis, (c) a higiene esteja se tornando muito cara e (d) a motivação resultará em diferença no desempenho.

2. Aborde estes cargos com a convicção de que eles podem ser mudados. Anos de tradição tem levado os administra

dores a acreditar que o conteúdo dos cargos é sacrossanto, e o único campo de ação que eles podem concorrer é na maneira de estimular as pessoas.

3. Discuta de forma exaustiva uma lista de mudanças que possa "enriquecer os cargos", sem se preocupar com sua validade.

4. Vasculhe a lista, item por item, para eliminar as sugestões que envolvam higiene ao invés de motivação.

5. Vasculhe a lista procurando generalidades, assim como "dê-lhes mais responsabilidades", que raramente são seguidas na prática. Isso pode parecer óbvio, mas há palavras motivadoras que nunca abandonaram as indústrias; Palavras como "responsabilidade", "crescimento", "realização" e "desafio", por exemplo foram elevados aos ideais líricos patrióticos de todas as organizações.

6. Vasculhe a lista para examinar qualquer sugestão horizontal de peso.

7. Nas tentativas iniciais de "job enrichment", fixe um experimento controlado. Pelo menos dois grupos equivalentes devem ser escolhidos, um como unidade experimental na qual os fatores motivadores são sistematicamente introduzidos após um determinado período de tempo; e outro funcionando como grupo de controle, no qual nenhuma mudança é introduzida. Para ambos os grupos, a higiene deve ser permitida para seguir seu curso natural enquanto durar o experimento. Testes de desempenho e atitude em relação ao trabalho, devem ser aplicados antes e após a instalação das mudanças para avaliar a efetividade do programa de "job enrichment". O teste de atitudes deve limitar-se aos itens motivadores de modo a dissociar a idéia que o empregado possa ter do cargo que lhe é dado, de todos os sentimentos que ele possa ter com respeito a higiene.

8. Esteja preparado para uma pequena alteração no desempenho do grupo experimental nas primeiras semanas. A mudança para um novo cargo gerar uma temporária redução na eficiência.

9. Espere de seus supervisores de primeira linha alguma forma de ansiedade e hostilidade às mudanças que você está fazendo. A ansiedade decorre do medo que eles experimentam de que as mudanças resultam em desempenhos desastrosos em sua unidade. A hostilidade aparecerá quando os empregados passarem a assumir responsabilidades que estes supervisores consideram como de sua exclusiva competência. O supervisor não conferindo as obrigações a realizar, poderá mais tarde ter muito pouco o que fazer.

Concluindo, Herzberg afirma que o programa de "Job Enrichment" não será uma proposição antiga mais uma função contínua na administração. As mudanças iniciais, contudo, deverão durar por um longo período de tempo. Pois há várias razões para isso:

- As mudanças deverão levar o cargo ao nível de desafio, mantendo-se sempre de acordo com os requisitos exigidos para aquele cargo.
- Aqueles que possuem maior habilidade ainda do que o cargo exige, estarão aptos a demonstrá-las e portanto a candidatar-se a promoção para cargos melhores.
- A própria natureza dos fatores motivadores, ao contrário dos fatores de higiene, é que deverão ter um efeito duradouro nas atitudes dos empregados. Talvez o cargo tenha que ser enriquecido outra vez, mas isto não acontecerá com a mesma frequência que a higiene.

Uma observação final necessária, é que nem todos os cargos podem ser enriquecidos, nem todos os cargos precisam ser. Se apenas uma pequena percentagem de tempo e dinheiro que ora é dedicada a higiene fosse destinada a tais programas, os retornos em satisfação humana e ganhos econômicos seriam um dos maiores dividendos que a indústria e a sociedade jamais colheram através de seus esforços de melhorar a administração de pessoal.

Notas Finais

Com esse artigo de Frederick Herzberg, encerra-se o "rol" de autores consagrados que contribuíram significativamente para a "teoria comportamentalista", abordando sob esse ponto de vista a teoria das organizações.

A seguir, será focado como último tópico deste capítulo sobre a abordagem behaviorista à teoria das organizações o enfoque "prescritivo-explicativo" do Desenvolvimento Organizacional.

4.9. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

A principal característica das sociedades modernas é a velocidade com que ocorrem as mudanças. O processo de mudança engloba as mudanças sociais que influenciam e são influenciadas por mudanças nos valores e crenças do homem. Este processo provoca mudanças organizacionais, que por sua vez, influenciam também as mudanças sociais e dos valores do homem.

Para DRUCKER (1974, p. 7-8), "na nossa era existem grandes discontinuidades em quatro áreas: a tecnológica, a econômica, a sócio-política e a do conhecimento". Da mesma forma, para BECKHARD (1972, p. 3-4) "estamos na década das explosões: explosão do conhecimento, explosão da tecnologia, explosão da comunicação e explosão da economia.

Dessa forma, sendo a organização um sistema aberto, que sofre demandas e pressões do ambiente, torna-se necessário que ela procure renovação constante para vencer a tendência a entropia e, que funcione mediante íntima interdependência de seus subsistemas.

Por outro lado, dentre os subsistemas (tecnológico, estrutural, comportamental, administrativo e político) e, de acordo com a Prof. Edela Lanzer Pereira de Souza (1975), "o comportamental ou psicosocial é o mais importante, porque é o mais difuso, influenciando em todas as áreas e, além disso, é ao mesmo tempo causal e instrumental das tarefas organizacionais".

Essas duas colocações: a velocidade das mudanças e a predominância do sub sistema comportamental, consubstanciam, por si, a necessidade do desenvolvimento organizacional como uma estratégia de ação para orientação da teoria administrativa. Para BENNIS (1972, p. 2).

"O desenvolvimento organizacional (DO) é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias, desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança".

Neste tópico, finalizando as abordagens comportamentalista a teoria das organizações, buscar-se-á, com base em dois autores fundamentais nesta área (BENNIS e BECKHARD), conceituar e descrever as várias estratégias e táticas empregadas em diferentes esforços de DO.

4.9.1. Desenvolvimento Organizacional: Origens

Um grupo de cientistas sociais nos Estados Unidos, na década de 60, desenvolveu certos trabalhos que provocaram o surgimento de uma nova corrente ou movimento que contribuiu significativamente com a abordagem comportamentalista à teoria das organizações. Esses cientistas criticavam às estruturas convencionais de organização e salientavam que estas não tinham condições de estimularem atividades inovadoras e nem se adaptarem as mudanças. Por outro lado o aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana nas organizações (*), cujas teorias passaram a integrar os estudos de administração.

Dessa forma, "a fusão de duas tendências no estudo das organizações (o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano) foram integrados através de um tratamento sistemático que aglutinam os aspectos estruturais e os aspectos comportamentais, possibilitando, daí para frente, o surgimento do desenvolvimento organizacional" (CHIAVENATO, 1976, p. 379).

Para BENNIS (1972, p. 23-27) são quatro as condições básicas que deram origem ao desenvolvimento organizacional:

- "1. Uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional...
2. Um aumento do tamanho das organizações...

(*) As principais teorias da motivação aplicadas a organização: a teoria das Necessidades Humanas de Maslow; a teoria Y de Douglas McGregor; a teoria sobre enriquecimento das tarefas de Herzberg e a teoria sobre a necessidade de realização de McClelland.

3. Uma crescente diversificação e complexidade da tecnologia moderna exigindo uma íntima integração entre pessoas e atividades e

4. Uma mudança no comportamento administrativo devido a novos conceitos do homem, novos conceitos de poder e novos conceitos de valores organizacionais".

4.9.2. Características Básicas de DO

Para responder a questão: "O que é Desenvolvimento Organizacional?" BENNIS (1972, p. 12-19), apresenta as características básicas que o identificam:

"Antes de mais nada" diz ele, "DO é uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada". Observa-se, no entanto, que essas estratégias diferem consideravelmente em cada situação.

A segunda característica por BENNIS apontada "é que as mudanças devem estar relacionadas diretamente com as exigências ou necessidades que a organização procura enfrentar". Adiante, ele agrupa estas exigências em três categorias principais: "a) problemas de destino-crescimento, identidade e revitalização; b) problemas de satisfação e desenvolvimento humanos; e c) problemas de eficiência organizacional".

Uma terceira característica básica "é que o desenvolvimento organizacional dá ênfase as experiências pessoais e organizacionais (experiências anteriores)". "Assim" afirma o autor, "evidencia-se o valor do "feedback" de dados e das reuniões de confrontação".

A utilização, na maioria das vezes, mas não exclusivamente, de "agentes de mudanças externos em relação ao sis

tema-cliente, "é a quarta característica apresentada por Bennis. Diz ele, "embora o agente interno tenha a seu favor melhor vivência e conhecimento da organização, traz no entanto, as desvantagens dos comprometimentos internos e outros condicionamentos. O agente externo tem maior poder de influência, não guarda "vícios" vivenciais da organização e pode assim, ver com mais simplicidade e clareza seus problemas".

Uma quinta característica, "que é o desenvolvimento organizacional implica relacionamento de colaboração entre o agente e o sistema (confiança mútua, determinação conjunta de metas e meios, e elevada influência recíproca)".

A sexta característica apontada por Bennis "é a que os agentes de mudanças compartilham de uma filosofia social, um conjunto de valores sobre o mundo em geral e sobre as organizações humanas em particular, a qual molda suas estratégias determinam suas intervenções e, em boa parte, comanda suas respostas aos sistemas-clientes".

A sétima característica "é de que os agentes de mudanças compartilham de um conjunto de metas normativas baseada em sua filosofia". Entre elas, o autor destaca as seguintes: a) melhora de competência pessoal; b) mudanças nos valores e, c) desenvolvimento de uma crescente compreensão entre e dentro dos grupos com o objetivo de reduzir as tensões.

Condições de "Saúde Organizacional" - embora contestado por alguns, a inadequação da utilização do conceito de "saúde organizacional (*) apresentar-se-á a seguir, como é

(*) Crítica significativa é a apresentada por ALBERTO GUERREIRO RAMOS em seu artigo, "A Teoria Administrativa e a Utilização Inadequada de Conceitos", In: RAP, Rio de Janeiro, Set./1973, p. 11.

visto por Richard Beckhard uma organização eficiente e saudável. Para BECKHARD (1972, p. 11-12), "uma organização eficiente é aquela que:

- a) A organização como um todo, as subpartes significantes e os indivíduos orientam seu trabalho com vistas a metas e planos a fim de que essas metas sejam atingidas.
- b) A forma vem depois da função (o problema, a tarefa ou o projeto determinam como os recursos humanos devem ser organizados).
- c) As decisões são tomadas por pessoas que estejam próximas das fontes de informações, independentemente de onde essas fontes estejam localizadas no organograma.
- d) O sistema de remuneração é de tal modo elaborado que os gerentes e supervisores são recompensados (e punidos) levando-se em conta: a desempenho no que se refere ao lucro à curto prazo e à produção, além do crescimento e o desenvolvimento dos seus subordinados, e a criação de um grupo viável de trabalho.
- e) A comunicação, tanto lateralmente quanto verticalmente, está relativamente não-distorcida. Geralmente as pessoas são francas e confrontadoras. Elas compartilham de todos os fatos relevantes, inclusive de impressões.
- f) Há entre indivíduos e grupos uma quantidade mínima de atividades inadequadas do tipo "ganhar/perder". Existe um esforço constante em todos os níveis para tratar do conflito e das situações de conflito como problemas sujeitos aos métodos de solução de problemas.

- g) Há um forte "conflito" (choque de idéias) a respeito de tarefas e projetos, e se despendeu relativamente pouca energia no sentido de se aplai_{nar} as dificuldades interpessoais porque em ge_{ral} elas foram muito bem conduzidas.
- h) A organização e suas partes vêm-se a si pró_{prias} como se estivessem interagindo umas com as outras e vice-versa, com um ambiente maior. A organização é um "sistema aberto".
- i) Há um valor compartilhado e uma estratégia admi_{nistrativa} para apoiá-lo de tentar ajudar cada pessoa da organização a manter suas próprias in_{tegridade} e peculiaridade dentro de um ambiente independente; o mesmo ocorrendo com cada unidade da organização;
- j) A organização e seus membros operam dentro de uma linha "ação-pesquisa". A prática geral é construir mecanismos de "feedback" de modo que indivíduos e grupos possam aprender a partir de suas próprias experiências. /

4.9.3. Conceito de D.O

Essas considerações até o momento apresentadas, fa_{cilitam} a compreensão do conceito de desenvolvimento orga_{nizacional}.

BECKHARD (1972, p. 10) define desenvolvimento orga_{nizacional} como:

"um esforço planejado que abrange toda a orga_{nização}, e é administrado do alto, para aumen_{tar} a eficiência e a saúde da organização atra_z

vês de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento".

Na realidade, um programa de DO envolve um diagnóstico e o desenvolvimento de um plano com metas a serem alcançadas e os recursos a serem utilizados. Por outro lado, envolve toda a organização ou todo um órgão. Contudo, de acordo com a Prof. Edela Souza (1975), "embora com reflexos em todas as partes da organização, dá-se destaque prioritário ao sistema psicossocial". Um outro aspecto importante, é que DO é "administrado do alto". Evidencia-se, assim, a participação e o envolvimento dos altos escalões hierárquicos da organização, para que o programa tenha sucesso. /

Outra definição esclarecedora é a apresentada por Paul Buchaman (1975).

"Desenvolvimento Organizacional é uma atividade de que utiliza conceitos e conclusões de pesquisas das ciências de comportamento com a finalidade de facilitar o melhor funcionamento das organizações. É tipicamente um processo sistemático, de resolução de problemas, empreendido pelos membros da organização, com a assistência de consultores (agentes de mudanças), para melhorar a organização de tal forma que a mesma possa atingir e manter um nível eficaz de funcionamento num ambiente em mutação".

Comum a todas as definições de desenvolvimento organizacional é seu carácter estratégico para planejar as mudanças, e seu enfoque, basicamente comportamental. De acordo com BENNIS (1972, p. 20).

"desenvolvimento organizacional é na sua essência: uma estratégia educacional que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, baseada na experiência e com o objetivo de alcançar melhores e maior número de opções organizacionais um mundo altamente turbulento". /

Para MOTTA (1974, p. 84), "parece incontestável que estamos em plena era da mudança. Muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural... a mudança passa a ser sempre mais valorizada, e a estabilidade passa a ser vista como suspeita". Assim, segundo CHIAVENATTO (1976, p. 387), há em toda organização, uma vez que ela interage como o meio ambiente, três soluções básicas para enfrentar as mudanças: a) esperar indefinidamente uma solução sem se comportar como agente dela; b) pretender reformar através do artifício de ordens e determinações verbais ou escritas e, c) recorrer a DO como um processo de mudança planejada".

Portanto, observa-se que:

"Desenvolvimento Organizacional é um processo de mudança planejada-mudança da cultura de uma organização que possa:

- a) de um estado que evita examinar os processos sociais (especialmente tomada de decisões, planejamento e comunicação) para um estado que institucionaliza e legitima esse exame; e
- b) de um estado que resiste à inovação para um estado que planeja e utiliza procedimentos para promover a adaptação às mudanças necessárias dia a dia".

(BURKE e HORNSTEIN, In: SOUZA, 1975, p. 1)

Em síntese, "o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que nossas instituições sociais concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica".

(BENNIS, 1972, p. 21)

4.9.4. Aplicações de D.O.

Richard Beckhand aponta como uma condição essencial de qualquer programa eficiente de mudança o fato de que alguém numa posição estratégica na organização, realmente sinta

a necessidade de modificação, em outras palavras: "deve haver uma necessidade sentida em alguma parte da estratégia da organização" (1972, p. 18). Para ele, estas necessidades sentidas, criam certos tipos de condições que têm proporcionado os estímulos para implantação de programas de desenvolvimento organizacional.

Portanto, basicamente, e de acordo com BECKHARD (1972, p. 18-22) os programas de DO podem ser aplicados aos seguintes tipos de condições ou "necessidades sentidas de mudança":

- "1) necessidade de modificar uma estratégia administrativa (padrões de comunicações, sistema de remuneração, localização de tomada de decisões, etc.)
- "2) necessidade de tomar a organização um clima mais consistente com as necessidades individuais e com as necessidades constantemente mutáveis do ambiente.
- "3) necessidade de mudar normas "culturais", ou seja, a cultura organizacional.
- "4) necessidade de mudar estruturas e posições, ou seja, os aspectos formais da organização.
- "5) necessidade de melhorar a colaboração intergruppal.
- "6) necessidade de aperfeiçoar o sistema de comunicações, seja quanto à sua estrutura, seja quanto à qualidade das comunicações.
- "7) necessidade de melhor planejamento e estabelecimento de metas, principalmente quando há envolvimento de várias pessoas.

- "8) necessidade de enfrentar os problemas de fusão, seja de empresas ou de divisões de empresas, a fim de resolver os problemas humanos, tanto da parte sobrevivente, como da parte absorvida.
- "9) necessidade de mudança na motivação da equipe de trabalho, visando a mudar a maneira pela qual o trabalho está organizado e pela qual as funções estão definidas.
- "10) necessidade de adaptação a um novo ambiente, seja pela mudança de produto ou de mercado e fazer face às alterações do novo ambiente". //

4.9.5. Estágios no Programa de D.O

Para a Prof. Edela Pereira de Souza "DO é um tipo de programa planejado, isto é, um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente" (SOUZA, 1975, p. 1). Portanto, o programa deve cumprir certas etapas ou passos de trabalho. //

SCHEIN (1972, p. 82) aponta sete estágios na consultoria de DO:

- "1) Contato inicial com a organização do cliente;
- 2) Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
- 3) Seleção de um ambiente e de um método de trabalho;
- 4) Reunião de informação e diagnóstico;
- 5) Intervenção;
- 6) Retração do envolvimento; e
- 7) Conclusão".

Contudo, independentemente do roteiro ou da estratégia a ser desenvolvida, evidencia-se o papel do consultor, cuja principal tarefa consiste em ajudar a organização a re

resolver seus próprios problemas, e não resolver ou apresentar soluções ao cliente. O consultor centraliza as ações decisórias nos sistemas-clientes; assume maior diretividade diante dos mais reativos, incentiva os recursos internos, mobilizando pessoas e grupos. Assim, o agente apesar de seus conhecimentos pessoais e de sua sensibilidade perceptual às situações e dados sobre a organização, não tem soluções "a priori", ele as encontra junto com o sistema-cliente.

4.9.6. Modelos de D.O.

Como já foi assinalado, anteriormente, o desenvolvimento organizacional, dá ênfase ao subsistema comportamental. Mesmo quando o desenvolvimento exige alterações estruturais é, no entanto, conjuntamente com alterações comportamentais, na cultura da organização, que a estratégia é realizada.

Assim, verifica-se dois tipos de modelos de DO: a) aqueles relacionados exclusivamente com mudanças psicossociais e b) aqueles relacionados com alterações estruturais e comportamentais conjuntamente.

No primeiro caso os modelos de desenvolvimento organizacional voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são os seguintes:

- a) Desenvolvimento de Equipes
- b) Suprimento de Informações adicionais
- c) Análise Transacional
- d) Reuniões de Confrontação
- e) Tratamento de conflito intergrupar
- f) Laboratório de sensibilidade /

a) *Desenvolvimento de Equipes* - é uma tônica de intervenção no subsistema comportamental muito utilizada,

onde grupos de empregados de vários níveis e especializações se reúnem sob a coordenação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja frutífera, eliminando-se barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão das suas causas.

Para SCHEIN (1972, p. 50), o desenvolvimento de uma equipe passa pelos seguintes estágios: "1) formulação do problema, a partir da necessidade sentida; 2) apresentação de propostas para a solução; 3) previsão das consequências e testes das propostas; 4) planejamento para a ação; 5) tomada das providências para a ação e, 6) avaliação dos resultados".

Na prática, o desenvolvimento de equipes pode ser também realizado através Seminário de Treinamento (com pessoas da própria organização que trabalham com problemas reais que estão se defrontando) e, Seminários de Fortalecimento de Equipes (onde os participantes estabelecem metas em conjunto, definem papéis e normas e processos e identificam o relacionamento pessoal).

b) *Suprimento de Informações Adicionais* - ou "feed back" de dados é uma técnica que parte do princípio que, quanto mais informação o indivíduo receber, maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. O suprimento de informação requer certas relações informacionais reguladas, ao lado de um certo padrão de comunicação informal. Para tanto, procura-se desenvolver: a) uma adequada distribuição interna de informação de documentos e de resultados de pesquisas; b) discussões periódicas entre elementos de diferentes áreas da organização e, c) palestras sobre campos de atuação internas sobre programas e planos de trabalho, etc.

c) *Análise Transacional* (A.T.) é uma técnica visa o auto diagnóstico das relações interpessoais (transações).

Transação significa qualquer forma de comunicação ou de relações com os demais. Assim, A.T. transparece como um conjunto de normas de terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo ao indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação e modificá-la oportunamente.

Além das aplicações internas, muitas empresas tem utilizado a A.T. também para melhorar as relações entre seu pessoal e os clientes e facilitam a prestação de serviços e melhorar sua imagem.

d) *Reuniões de Confrontação* é uma técnica de alteração comportamental desenvolvida através de um consultor que diagnostica o conflito existente entre duas ou mais pessoas e em seguida facilita uma confrontação, no sentido de superá-lo. O consultor, na confrontação, pode ponderar as críticas e orientar a discussão, para uma solução construtiva do conflito.

e) *Tratamento de Conflito Intergruppal* é uma técnica de alteração comportamental baseada na confrontação, não de pessoas, mas de grupos. Cada grupo se auto analisa e avalia também o outro, a seguir cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações, e é interrogado acerca de suas percepções. Segue-se uma discussão, a respeito, tendendo a compreensão e entendimento recíproco quanto ao comportamento das partes envolvidas.

f) *Laboratório de Sensitividade* é uma técnica estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. A parte central dessa espécie de treinamento é uma inovação educacional chamada "T - Group", grupo relativamente não estruturado no qual os indivíduos participam como aprendizes. O laboratório de sensitividade pressupõe o afastamento da situação organizacional e a inexistência de relações prévias entre os participantes. Os principais objetivos do laboratório são o desenvolvimento do auto conheci

mento, o conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas, e o aperfeiçoamento da comunicação pela eliminação de barreiras.

Além desses modelos de DO, existem outros meios de contatos pessoais e informais, internos e externos que podem complementar os esforços do desenvolvimento organizacional. Entre eles destacam-se os seguintes:

- a) estabelecimento de grupos de trabalho;
- b) grupos de procura e identificação de novas soluções;
- c) equipes de projetos compostas de pessoal de diversos departamentos;
- d) intercâmbio departamental de pessoas;
- e) estágios e rotação em cargos diferentes;
- f) palestras e discussões;
- g) comunicação mais intensa entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição.

O segundo tipo de modelos de DO são os relacionados com alterações estruturais-comportamentais, conjuntamente. São os modelos mais complexos e são apresentados sob uma variedade de abordagens, cada qual desenvolvendo conceitos, estratégias, sequências, esquemas, que variam enormemente. Os modelos mais conhecidos são:

- a) O "Managerial Grid" ou DO do tipo Grid ou Blake e Mouton (*) é um modelo onde os autores partem do princípio de que, como uma empresa é um sistema comple

(*) Managerial Grid é marca registrada dos autores ROBERT R. BLAKE e Jane S. Mouton "A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid", São Paulo, Blucher, 1972.

xo, deve-se analisá-la globalmente e verificar qual é o seu *excellence gap*, isto é: a discrepância em relação ao seu padrão de excelência.

b) *O Modelo de Lawrence e Lorsch* (*) onde os autores com base numa pesquisa encontraram a característica de *diferenciação* (divisão da organização em sub sistema ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto também especializado e cuja preocupação de cada departamento é referente apenas aquela parte do ambiente que é relevante para a sua tarefa) e a característica de *integração* (é o processo oposto, no sentido de alcançar unidades de esforços e coordenação entre os diferentes departamentos).

Para Lawrence e Lorsch, a integração é obtida através de: a) um sistema formal de coordenação, b) relacionamento administrativo direto entre os departamentos c) hierarquia administrativa; d) o uso de grupos interfuncionais em um ou mais níveis de administração; e) provisão para relações especiais entre indivíduos ou um departamentos de integração.

c) *Teoria 3 - D da Eficácia Gerencial de Reddin*, onde o autor William J. Reddin (**) alega que o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de

(*) Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, professores de Comportamento Organizacional da HARVARD. "As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Interpretação Administrativas" Rio de Janeiro, Vozes, 1973.

(**) William J. Reddin, professor da New Brunswist University do Canadá - "Eficácia Gerencial", São Paulo, Atlas, 1976.

situações e a sua eficácia pode ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo, de maneira apropriada em situação de mudanças. Para Reddin, a única tarefa do administrador é a de ser eficaz. Para o modelo, o princípio básico é que não existe um estilo ideal, cada situação requer sua própria estratégia.

Notas Finais

O objetivo deste tópico, é apresentar uma visão geral sobre desenvolvimento organizacional, no que se refere a conceitos e modelos estratégicos. Muitos autores e modelos não foram aqui mencionados, pois de acordo com o objetivo, propõe-se apresentar DO, como decorrência natural da Abordagem Comportamental a Teoria das Organizações, sob um ponto de vista amplo.

Com este tópico, encerra-se a "abordagem comportamentalista à teoria das organizações". Não serão apresentados neste capítulo, as conclusões gerais ou críticas sobre este movimento, pois, estas serão objeto do capítulo que buscará, como conclusões gerais, as ideologias das diversas abordagens da teoria das organizações.

A seguir, será examinada a "abordagem estruturalista à teoria das organizações, iniciando-se com Max Weber e Amitai Etzioni, passando-se por Victor.A. Thompson e encerrando com Peter Blau & Richard Scott.

5

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA À
TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem estruturalista à Teoria das Organizações surgiu a partir de "uma verdadeira invasão estruturalista nas ciências sociais" (Motta, 1976, p. 53). O termo estrutura, significa o arcabouço que uma decomposição de um todo revela, ou seja, as suas partes e as interrelações entre eles.

A utilização do conceito de estrutura para a ciência é muito importante, pois, permite a comparação entre coisas diferentes. Nesse sentido, afirma Motta (1976, p. 54) "o estruturalismo é um método analítico comparativo".

Na teoria das organizações as abordagens estruturalistas modernas preocupam-se em analisar e comparar as idéias e os conceitos que consubstanciam as escolas clássica de Taylor e Fayol e, a escolha das relações humanas de Elton Mayo, tomando por base o enfoque de Max Weber.

Amitai Etzioni, em "Organizações Modernas" publicado em 1964, apresenta uma crítica estruturalista às Teorias Clássicas, de Relações Humanas e Weberiana. E, segundo o enfoque comparativo do controle e autoridade, estabelece uma classificação das organizações. Vitor Thompson, em "Moderna Organização", publicado em 1961, analisa o declínio da hierarquia monocrática e o aumento de poder dos especialistas. Peter Blau e Richard Scott apresentam em sua obra "Organizações Formais", publicada em 1962, uma análise sociológica das principais facetas da Organização Formal. São examinadas a natureza e os tipos de Organizações formais, as conexões entre eles e vários aspectos de sua estrutura interna, tal como grupo de pesquisas e relações hierárquicas, processos de comunicação, direção e mecanismo de controle pessoal.

Neste capítulo, apresentar-se-a inicialmente, a abordagem da burocracia de Max Weber, como criador e inspirador dos demais autores da "teoria burocrática". Nos segundo, terceiro e último tópicos, serão apresentadas as obras de Etzioni, e Blau e Scott, respectivamente.

5.1. MAX WEBER: A BUROCRACIA

Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como o papelório que domina a organização. Segundo PERROW (1972, 73) "burocracia é uma palavra que soa mal... sugere regulamentos e leis rígidas, uma hierarquia de setores, especializações, especialização limitada, um número excessivo de unidades que podem impedir a ação dos interessados em fazer funcionar melhor as coisas".

Observa-se que, em geral, denomina-se "burocracia", aos defeitos do sistema, isto é, as disfunções e não ao sistema em si. Assim, a orientação dos autores modernos é encarar a Burocracia como um tipo de sistema social. A concepção de Amitai Etzioni, por exemplo, é a de que a burocracia é sinônimo da organização que representa um determinado tipo de sistema social. Outro sociólogo, Karl Mannheim, definiu burocracia como sendo "o tipo de cooperação no qual as funções de cada parte do grupo são precisamente pré-ordenadas e estabelecidas e onde há uma garantia de que as atividades planejadas, serão executadas sem maiores atritos". Já, para Bresser Pereira "burocracia é um sistema social racional em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada, tendo em vista os fins visados".

No entanto, Max Weber, não definiu burocracia. Preferiu enumerar as suas características, tomando por base um tipo ideal, um modelo puro, que na realidade, porém não corresponde a nenhuma organização, nem mesmo a igreja ou ao exército, que mais se aproxima. Além disso, o enfoque de Max Weber é considerar a burocracia como um tipo de poder e não como um tipo de sistema social. Segundo Nicos P. Mouzelis (*) "a

(*) Apostilhas do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFRGS - Resumo do livro "Organização and Bureaucracy" de Nicos Mouzelis, utilizados na disciplina Teoria das Organizações. (mimeo)

teoria da dominação de Weber define poder como a possibilidade de uma pessoa impor sua vontade sobre o comportamento de outros... através de um direito seu de exercer este poder e por outro lado, o comandado acredita ser seu dever obedecer ordens; ou seja existe uma legitimação de poder".

5.1.1. Tipos de Autoridade

Afirmando que a dominação quando exercita sobre um grande número de pessoas necessita de um aparato administrativo que executa ordens e serve de ponte entre o comandante e comandado, Weber distingue três tipos de autoridade: a) A autoridade legal; b) a autoridade tradicional e c) autoridade carismática (*).

a) A *autoridade legal* - baseia-se na promulgação; o seu tipo puro é mais bem representado pela burocracia. Neste tipo, o conjunto governante é eleito ou nomeado e é composto por organizações racionais. A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas as regras e regulamentos legais. A pessoa que comanda, também obedece à lei ou regulamentos. Ela é o "superior" dentro de uma "competência" ou "jurisdição" funcionalmente definidos, e seu direito de governar é legitimado pela promulgação. Por outro lado, o "funcionário" é um especialista treinado; os termos de seu emprego são contratuais e proporcionam um salário fixo, de acordo com a posição ocupada, e não consoante com o volume de trabalho. Seu trabalho é vocacional, não permitindo que motivos pessoais ou temperamentais influenciam a sua conduta, que deveria atuar "sem se preocupar com pessoas", seguindo regras racionais com estrita formalidade.

(*) "Os Três Aspectos de Autoridade legítima" de Max Weber é um artigo traduzido do alemão por Hans Gerth em 1953. Publicado na Coletanea de Amitai Etzioni, "Organizações Complexas", São Paulo, Atlas, 1971, p. 17-27.

Observa ainda Weber, que "Técnicamente a burocracia representa o aspecto mais puro de autoridade legal. Todavia, estrutura alguma de autoridade é exclusivamente burocrática e administrada apenas por funcionários contratados e nomeados. As posições mais elevadas, por exemplo, poderão estar sendo exercidas por "monarcas" ou "presidentes". Neste caso, estes líderes, poderão estar próximo do tipo de liderança carismático, que será abordado adiante.

b) *A Autoridade Tradicional* - baseia-se na crença da santidade da ordem social e de suas prerrogativas, existentes desde tempos passados. O seu aspecto puro é autoridade patriarcal. O conjunto político baseia-se em relações comunais, e o indivíduo no comando é o "senhor", que exerce domínio sobre os "súditos" obedientes. O poder tradicional não é racional, pode ser transmitido por herança e é extremamente conservador. O "senhor" domina a seu bel-prazer, de acordo com os impulsos de simpatia ou de antipatia que experimenta. Os subordinados, aceitam as ordens dos superiores como justificados, unicamente porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas.

c) *A Autoridade Carismática* - baseia-se na devoção afetiva e pessoal dos seguidores do "senhor" e nas dádivas de sua graça (carisma). Compreendem habilidades mágicas especiais, revelações de heroísmo, poder mental e de locução. Os aspectos sempre novos, fora de rotina, aquilo de que não se ouviu falar e o arrebatamento emocional daí resultante, constituem fontes de devoção pessoal. Os tipos mais puros estão incluídos no domínio do profeta, do herói guerreiro, do grande demagogo. O conjunto político consiste na relação comunal do grupo religioso ou de seguidores. A pessoa no comando é tipicamente o "líder" e é obedecido pelo "comandado". A obediência é devida estritamente ao líder, como pessoa, pelas suas qualidades fora do comum, e não devido à posição ou dignidade tradicional de que esteja investido. A obediência vige

rará portanto, enquanto estas pessoas nele reconhecerem tais qualidades, isto é, enquanto seu carisma for provado por fatos. Seu domínio cessará se não "estiver mais na graça" do seu Deus ou se fôr despojado de seu poder heróico, ou ainda se as massas perderem a fé na sua capacidade de liderança.

5.1.2. As Características da Burocracia (*)

Para Max Weber a burocracia funciona da seguinte forma:

a). Em primeiro lugar a burocracia é organizada por normas escritas. Abrange áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos (leis ou normas administrativas). Assim, as atividades necessárias aos objetivos, são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais. Da mesma forma a autoridade também se distribui de maneira estável, sendo delimitadas por normas. Para tanto, tomam-se medidas metódicas para a realização desses deveres, além disso; somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregados. Dessa forma há na divisão de trabalho, com competência específica atribuída a cada participante. Em outras palavras, cada um deve saber qual a sua tarefa, qual a sua capacidade de mando, e sobretudo quais os limites de seus direitos, poder e deveres. Assim, os papéis administrativos são altamente especializados e diferenciados.

b) A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio hierárquico. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significa um sistema firmemente ordenado de mando e de subordinação, no qual há uma supervisão nos postos inferiores pelos superiores. Assim, a hierarquia dos cargos é organizada monocr

(*) Esta seção baseia-se exclusivamente no capítulo VIII - Burocracia da obra "Ensaio de Sociologia" de M. Weber, publicado em 1974 pela Zahar Editores. p. 229-277.

ticamente. Nenhum cargo fica sem controle.

c) A burocracia é uma organização que fixa regras e normas para o desempenho de cada cargo. As regras e normas técnicas regulam a conduta de cada cargo, assim o desempenho segue, também, regras gerais, mais ou menos estáveis e exaustivas e, que podem ser apreendidas.

d) A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na classificação e não em preferências pessoais.

e) A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração, portanto, para assegurar a liberdade da organização, a burocracia requer seus recursos estejam livres de qualquer controle externo e que as posições não sejam monopolizadas por qualquer titular.

f) A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização de seus participantes. Os funcionários de uma burocracia são profissionais, assim como o administrador também é um profissional, com características, tais como: a) é um especialista; b) é assalariado; c) seu cargo é sua principal atividade; d) segue carreira dentro da organização; e) é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa.

Em suma, com base nas características gerais da burocracia, é possível estabelecer um modelo de organização burocrática, ou seja, a organização burocrática, segundo o modelo Weberiano, apresenta as seguintes características básicas.

- Normas e regulamentos exaustivos
- Divisão do trabalho com cargos definidos
- Desempenho estabelecido por padrões e procedimentos técnicos

- Hierarquia pré-estabelecida
- Autoridade única do superior
- Seleção e promoção através da competência técnica
- Profissionalização dos participantes

Com base nesse modelo, as consequências previstas são a previsibilidade do comportamento humano na organização e a padronização do desempenho dos participantes.

O objetivo desse modelo é a busca da máxima eficiência da organização.

5.1.3. Vantagens da Organização Burocrática

Segundo Weber, (1975, p. 249) "a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização". Entre as inúmeras vantagens, apresentadas por Weber, destacam-se:

- a precisão na definição do cargo permite delimitar melhor a quem cabe a responsabilidade;
- maior rapidez nas decisões pela tramitação de ordens e papéis através de canais pré-estabelecidos;
- a univocidade da interpretação é garantida pela regulamentação específica e escrita;
- a hierarquia é formalizada;
- os critérios de escolha de pessoal se baseiam na capacidade e competência técnica;
- existe continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado;
- a informação é discreta, pois é dada apenas a quem deve recebê-la;

- os procedimentos são definidos por escrito e permitem uniformidade, padronização, redução de custos e erros.

5.1.4. Pressupostos e Causas da Burocracia

Para Max Weber, (1975, p. 257), "o desenvolvimento da economia monetária, é visto como pressuposto da burocracia". Weber desenvolve este pressuposto com alguns exemplos históricos de burocracia, tais como: Egito, Principado Romano, Igreja Católica Romana, China e outras empresas capitalistas.

Para ele, (1975, p. 257), "o estabelecimento de uma concessão aos funcionários de uma renda fixa "in natura" foi o primeiro passo a apropriação das fontes de tributação e conseqüentemente à sua exploração como propriedade privada".

Assim, levando-se em consideração a capacidade aquisitiva do dinheiro, este tipo de renda protegeu o funcionário contra as oscilações desta mesma capacidade. Weber observa que a organização prebentária da burocracia facilmente se transforma em funções assalariadas, fato que a própria história confirma, não só a sua existência como o seu afrouxamento provocando uma desarticulação do sistema hierárquico.

Outro aspecto relevante apontado por Weber (1976, p. 264), é o caracter permanente da máquina burocrática. Para ele, quando a burocracia estabelece plenamente os seus padrões se torna uma das estruturas sociais mais difíceis de se destruir". O que o leva a concluir que "a burocracia é o meio pelo qual se transforma uma "ação comunitária" em "ação societária" e esta racionalmente ordenada". Portanto, burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem, para aquele que controla o aparato burocrático. Assim, basta que se tenha uma burocratização da administração para que se estabeleça uma relação de poder de maneira praticamente inabalável.

O sistema é constituído de engrenagens tão perfeitamente en trosadas, que aqueles que fazem parte do sistema, ficamos mes mos eternamente ligados.

Concluindo, Weber (1975, p. 267) afirma que "não res ta menor dúvida que a burocracia tem consequência econômicas e sociais bastante marcantes e duradouras. os governos a usam como arma não somente política pela sua solificação mas, também, pela segurança que ela lhes proporcionam".

Notas Finais

Foi abordado de forma geral é resumida, as principais idéias de Max Weber com relação a burocracia.

Não se apresentou as teorias pós-weberianas que tra tam das disfunções do modelo de Weber, especialmente a de Ro bert Merton e Alvin Gaudner, uma vez que o último capítulo, será enfocado este assunto, sob um prisma ideológico.

Além desses dois autores, acima referidos, outros de igual importância poderiam compor esta apresentação, como re presentantes destacados da teoria burocrática. Entre êles, citamos; Philip Selznick, Robert Michels; Reinhard Bendix e Terence Hopkius. Contudo, a abordagem deste trabalho, restrin ge-se a Max Weber, como criador e inspirador dos demais, a respeito da organização burocrática.

A seguir será examinado o enfoque estruturalista de Amitai Etzioni, com base em seu livro "Organizações Modér nas".

5.2. AMÍTAI ETZIONI

"A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados em organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações". Com estas palavras Amitai Etzioni inicia o primeiro capítulo de sua obra "*Organizações Modernas*". Estas palavras servem muito bem, de "pano de fundo" para a principal preocupação do autor - o estudo das organizações.

Assim, é através da abordagem estruturalista ao estudo das organizações isto é, analiticamente comparando a abordagem clássica com a abordagem de relações humanas de organizações, que Etzioni busca fornecer elementos que propiciem um melhor entendimento do que seja "organização".

Observando que "as organizações não são uma invenção moderna", Etzioni evidencia, no entanto, que a sociedade atual contém muito mais organizações do que antigamente, e além disso estas devem procurar satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais e, por isto mesmo, tornam-se cada vez mais eficientes e racionais.

"Contudo", afirma ETZIONI (1973, p. 8) "esse aumento de eficiência, alcance e racionalismo das organizações não se produziu sem um preço social e humano". E, assim, é buscando, através do registro, tanto de progressos como de recursos, de opiniões quanto à melhor maneira de coordenar os esforços humanos a serviço dos objetivos da organização, que Etzioni contribui, significativamente, com sua "crítica estruturalista", à teoria das organizações.

Duas são as principais obras de Amitai Etzioni: "*Organizações Complexas*", publicado no original em 1961 e, cuja primeira edição em português data de 1971, apresenta um es

tudo das organizações em face dos problemas sociais, através de uma coletânea dos principais autores estruturalistas das últimas décadas, que desenvolveram consideravelmente o estudo da análise organizacional.

A segunda obra proeminente de Etzioni, que se admite seja uma síntese de duas escolas - clássica e relações humanas, trata-se de "*Organizações Modernas*" publicada em 1964 e, traduzida em 1973 pela Pioneira.

Outra importante contribuição de Amitai Etzioni é sua obra "*A Comparative Analysis of Complex Organization* N. Y, (1968) que embora encontra-se citada em diversas obras, não foi, ainda, traduzida para o português.

Amitai Etzioni é professor de sociologia na Universidade de Columbia e, além dessas três obras, acima citada é, autor, também, de "*Political Unification*" e "*Studies in Social Change*".

Este tópico baseia-se na obra "*Organizações Modernas*" de Amitai Etzioni. A exemplo dos demais tópicos aqui examinados, buscar-se-á apresentar as principais hipóteses e tese do autor, através de um exame profundo. Como as demais, utilizar-se-á citações formais e mistas, como estratégia para não de safigurar as idéias do autor.

Especificamente será desenvolvido os três focos de atenção principais do livro: os objetivos da organização; a estrutura da organização; e a organização; e seu ambiente social.

5.2.1 Objetivos da Organização

Para Etzioni (1973, p. 13) "os objetivos das organizações têm muitas funções: estabelecem linhas mestras, constitu

em uma fonte de legitimidade das atividades e da própria existência, bem como servem de padrão para avaliar o êxito da organização". Na realidade, para o autor os objetivos que a organização tenta atingir, justificam sua própria razão de ser.

Contudo, em seu desenvolvimento, as organizações criam outras necessidades, que às vezes, predominam a atenção dos dirigentes, ocasionando uma perda consubstancial de ênfase para alcançar os objetivos inicialmente previstos. (É bastante conhecida a predominância das atividades meio sobre as atividades fins em muitas organizações).

Segundo ETZIONI (1973, p. 14) "um objetivo da organização é uma situação desejada, e que a organização tenta atingir". O que, no entanto, ele evidencia é o fato de que se o objetivo é atingido, este passa a ser assimilado pela organização ou pelo seu ambiente, deixando de ser a linha mestra da organização e, esta passa a buscar outras situações desejadas. Nesse sentido, o autor apresenta como exemplo, o estabelecimento do estado judaico, como objetivo do movimento sionista e que, no entanto, quando em 1948 este tornou-se realidade, deixou de ser o objetivo nunca existe; é um estado que procuramos, não um estado que possuímos" (ETZIONI, 1973, p. 14).

Um aspecto interessante, apontado por Etzioni, refere-se a "como se estabelecem objetivos". Na realidade, em termos formais, quase todas as organizações dispõem de um órgão, explicitamente reconhecido, que estabelece os objetivos iniciais - acionistas, provedores, diretoria ou mesmo sindicatos - Na prática, porém, o autor assinala como frequente, o estabelecimento de objetivos através de um complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização. Assim, "muitos fatores entram em choque a fim de determinar o objetivo ou os objetivos de uma organização - departamentos, divisões, uma liderança forte de um determina

do dirigente, bem como as próprias forças do ambiente". (ETZIONI, 1973, p. 17).

Por todas estas razões, pode, de acordo com os interesses da organização haver uma substituição dos objetivos originais por objetivos secundários ou objetivos adicionais.

A par destes efeitos em relação aos objetivos, outro de igual relevância, é apontado por Etzioni. Trata-se do fato de que certas organizações, simultânea e legitimamente, dispõe de dois ou mais objetivos. Nesse sentido, é relevante notar a possibilidade, ou a tendência da organização que tem mais de um objetivo, ser mais eficiente do que as organizações de um único objetivo. Observa Etzioni, que existem diversas razões internas para que as organizações de finalidade múltipla tendam a ser mais eficientes do que as outras. Em primeiro lugar, a busca de um objetivo frequentemente aumenta as possibilidades de atingir um outro. Além disso, esse tipo de organização apresenta maior atração que as demais, em parte porque tem, geralmente, mais prestígios do que suas correspondentes.

"Todavia", alerta ETZIONI (1973, p. 29) "existem limites na capacidade de organização para atingir múltiplos objetivos. Além disso, uma pluralidade de objetivos pode criar tensões no pessoal ou ainda, o perigo de um objetivo dominar completamente outro; às vezes, mais importante".

A intenção neste item é apresentar a visão de Amitai Etzioni acerca dos objetivos da organização, de uma maneira resumida, porém clara e objetiva.

O próximo item, aborda as "estruturas organizacionais". É a parte mais extensa e também a mais importante da obra de Etzioni. Esta extensão, conforme o próprio autor justifica, prende-se ao fato de haver muito mais pesquisas e ou

tras informações sobre estrutura, do que sobre objetivos ou ambiente da organização. É fundamentado em análise comparativa de estruturas, com base na abordagem clássica e na de relações humanas.

No terceiro e quarto capítulos, de sua obra, Etzioni analisa a teoria clássica e a teoria das relações humanas, respectivamente. Nos demais ele enfoca a teoria estruturalista como a ligação entre essas duas escolas.

5.2.2. Estrutura de Organização

a) *Teoria Clássica "versus" Teoria de Relações Humanas* - ETZIONI (1973, p. 36) acentua que segundo a teoria clássica, "os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade".

Contudo, surgindo, em parte, como reação a essa teoria, "a escola de relações humanas, evidencia os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na organização - amizade, grupo social dos trabalhadores, a liberdade e a importância da comunicação" (Etzioni, 1973, p. 36).

Dessa forma, segundo Amitai Etzioni (1973, p. 37).

"Coube a uma terceira tradição a ligação entre os dois conceitos formal e informal e, a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização. Essa grande convergência da teoria da organização - a teoria estruturalista, tornou-se mais refinada através da análise comparativa".

Essas três escolas diferem não apenas em suas opiniões quanto à organização, como também sugerem concepções muito diferentes do homem e da sociedade. A teoria clássica,

por exemplo, não reconhecia o conflito entre o homem e a organização "supunha que o que era bom para a organização era bom para os trabalhadores, bem como acreditava, também, que o trabalho duro e competente acabava sendo compensatório para os dois grupos - empregados e empregadores" (ETZIONI, 1973, p. 37).

Já a "escola de relações humanas demonstrou que os trabalhadores têm muitas necessidades, além dos puramente econômicos, e que a administração deveria prestar atenção às necessidades sociais e culturais, não econômicos, dos trabalhadores, para aumentar a satisfação e a produtividade do trabalhador". (ETZIONI, p. 37).

Contrariamente "a escola estruturalista, considera inevitável, e nem sempre indesejável, certo conflito e tensão entre o homem e a organização". (ETZIONI, p. 37).

Na realidade, ao analisar-se a teoria clássica e a de relações humanas verifica-se que, em muitos sentidos, elas são divergentes. Para ETZIONI (p. 65) elas foram, inclusive, "diametralmente, opostas, em muitos sentidos". Inclusive, alguns fatores considerados pela outra, e as variáveis que uma considerava centrais, eram ignorados pela outra".

Contudo, segundo ETZIONI (1973, p. 65).

"as duas escolas tinham um elemento em comum: nenhuma delas via qualquer contradição fundamental ou dilema insolúvel na relação entre a procura de racionalidade da organização e a busca da felicidade humana".

Na realidade, a escola clássica, acreditando na concepção econômica do homem, supunha que a organização competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar ao máximo tanto a produtividade quanto o pagamento do traba

lhador. Da mesma forma, a teoria de relações humanas supunha que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Apenas, no entanto, esta não acreditava que isto seria alcançado exclusivamente com recompensas materiais. Por isto, sugeria que a administração precisava ser esclarecida e dar alguns passos no sentido do desenvolvimento de grupos sociais de trabalho e apresentação de uma liderança democrática, participativa e comunicativa.

Essas controversas entre a teoria clássica e a teoria de relações humanas, foram objeto de estudo dos "estruturalistas" que propuseram sistematicamente o problema através da síntese de uma e de outra teoria, embora segundo afirma Amitai Etzioni "o principal diálogo dos estruturalistas foi com a escola de relações humanas".

b) *A Teoria Estruturalista : Origens* - segundo Amitai Etzioni (1973, p. 67) "a teoria estruturalista é uma síntese da escolha clássica (ou formal) e da teoria de relações humanas (ou informal), inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx". No entanto, conforme afirma adiante o autor "enquanto essas escolas se concentravam em organizações industriais e comerciais, os estruturalistas estudaram também hospitais e prisões, igrejas e exércitos, serviços de assistência social e escolas, ampliando o alcance da análise de organização" (ETZIONI, 1973, p. 68).

Os estruturalistas vêm, segundo ETZIONI (p. 68) "a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais". Contudo, embora esse grupo têm interesses e valores em comum, tem, também, muitos interesses incompatíveis e muitos valores sobre os quais os grupos discordam. Para ETZIONI (p. 69), "dificilmente estes grupos são ou poderiam tornar-se uma grande família feliz, como dão a entender os autores de relações humanas".

Os dois grupos que mais chamam a atenção, com relação a suas discordâncias e incompatibilidades, são a administração e os operários. Contudo, há a mesma situação entre outras unidades sociais que compõe a organização. Na verdade, a teoria de relações humanas indicam algumas maneiras de reduzir as frustrações resultantes destes conflitos, porém, segundo os estruturalistas, existem limites para estas possibilidades. Nesse sentido, Amitai Etzioni é, ainda mais crítico quando afirma:

"ao apresentar um quadro irreal de possível felicidade, ao perceber a fábrica como uma família, e não como uma luta de poder entre grupos com alguns valores e interesses em conflito e, ao vê-la como uma importante fonte de satisfação humana, e não de alienação, a teoria de relações humanas chegou a encobrir as realidades da vida de trabalho" (ETZIONI, 1973, p. 70).

Outro aspecto apontado por Amitai Etzioni, refere-se ao sistema de controle que em muitas organizações, a mister de propiciar a comunicação de baixo para cima ou a convidar os subordinados a participarem de discursões democráticas, utilizam-se destas técnicas de relações humanas para proporcionar o aumento de controle por parte de pessoas em posições superiores sobre as de posições inferiores.

ETZIONI (1973, p. 74) sobre esta questão afirma:

"o que se cria aqui é um sentido falso de participação e autonomia, intencionalmente provocado, a fim de despertar a cooperação dos operários e seu compromisso para com a iniciativa da organização".

No entanto, adiante, o próprio autor observa que essas técnicas não éticas não é a praxe da teoria de relações humanas indicam que, de certa forma, os operários e a administração tentam controlar uns aos outros. Além disso, quase todos os estudos de ciência social podem ser utilizados para

"controle", pois dão aos leitores a compreensão da estrutura e da dinâmica dos processos sociais, que poderiam ser utilizados com objetivo de controle.

A par dessas críticas ideológicas, Etzioni aponta algumas de caráter analítico. Por exemplo, apontou o fato de que o pessoal das relações humanas tende a dedicar muita atenção às relações informais e pouca atenção às relações formais entre trabalhadores e superiores. A este respeito, afirma: "os estruturalistas recomendam a articulação das relações formais com os informais. Outra crítica analítica, feita por Etzioni refere-se a ênfase das relações humanas na existência de grupos informais nas organizações. Para ele, "os estruturalistas, em suas pesquisas, verificaram que os grupos informais de trabalho não são tão comuns, e que a maioria dos operários não pertencem a qualquer grupo" (1973, p. 76).

Um outro aspecto refere-se sociais, atribuídas respectivamente pela escolha clássica e escola de relações humanas. Segundo Etzioni (p. 80) "para os estruturalistas, a tradição é combinar o estudo destas duas modalidades de recompensas, sem se desmerecer aqueles materiais sobre os sociais ou vice-versa".

Portanto, ETZIONI (1973, p. 80) conclui afirmando que:

"essa perspectiva mais extensa e equilibrada dos estruturalistas, não só encontra o desenvolvimento de um estudo não valorativo - nem a favor da administração, nem a favor do operário - da análise da organização, mas também amplia seu campo e todos os elementos da organização, permitindo enriquecer o estudo da Teoria da Organização".

Continuando sua abordagem estruturalista, Amitai Etzioni apresenta, também algumas observações críticas ao modelo de Max Weber: para ele, "o mais influente dos fundadores do estruturalismo". Neste exame crítico, resumidamente, Etzio

ni (1973, p. 90-92) indica que:

"a) Os líderes carismáticos autênticos surgem nas posições estabelecidas de "autoridade"; eles dotam a organização da legitimidade, a fim de que seu domínio aumente, em vez de depreciar os recursos da organização...

"b) É exagerada a nítida distinção entre as três formas de autoridade e de estrutura social. Na verdade, existem muitos tipos "mistos" de autoridade...

"c) Uma organização pode passar de uma estrutura mais burocrática para uma estrutura mais carismática, e depois voltar à mais burocrática...

"d) Além disso, o aparecimento de líderes com qualidades carismáticas não se limita às posições de chefia da organização. Oficiais de posições inferiores, padres e professores de universidades apresentam ocasionalmente grande carisma pessoal".

c) *Estrutura da Organização* - Numa perspectiva comparativa, Etzioni aplica o estruturalismo ao estudo da estrutura da organização. E, para ele, conforme suas próprias palavras, "em parte alguma é mais evidente a tensão entre as necessidades da organização e as do participante - eficiência, competência, satisfação - que na área do controle da organização" (ETZIONI, 1973, p. 93).

Dessa forma para abordar a estrutura da organização sob o prisma estruturalista, Amitai Etzioni examina a questão controle e liderança da organização e a questão autoridade administrativa e autoridade de especialistas.

Na primeira questão em relação ao controle, Etzioni (p. 93) observa que:

"as necessidades da organização e dos participantes, tendem a completar-se, isto é, os participantes tendem a fazer o que é melhor para a organização a fim de satisfazer as suas necessidades, e a organização, ao procurar satisfazer as suas necessidades, satisfará as deles".

Contudo, o próprio autor, adiante, alerta: "uma combinação de necessidades (organizações e pessoais) nunca é completa, e habitualmente é muito incompleta" (ETZIONI, 1973, p. 93).

Em outras palavras, por um lado, tem-se a característica de artificialidade das organizações e por outro o fato de que estas quase nunca podem confiar que a maioria dos participantes interiorize suas obrigações e, que sem outros incentivos, cumpram voluntariamente seus compromissos.

"Por isso", diz Etzioni (p. 94), "as organizações exigem uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência a suas normas, regulamentos e ordens".

E, assim, segundo ETZIONI (1973, p. 94).

"A fim de executar sua função de controle, a organização precisa distribuir suas recompensas e sanções de acordo com a realização, de maneira que sejam recompensados aqueles cuja realização está de acordo com as normas da organização e que sejam punidos aqueles cuja realização delas se desviou".

Por outro lado, com relação a capacidade de uma organização para controlar seus membros, observa-se que ela apoia-se em posições específicas (chefe); apoia-se em uma pessoa (líder) ou apoia-se numa combinação dos dois (chefe e líder).

Segundo Etzioni (1973, p. 98) "o poder pessoal é sempre normativo, enquanto que o poder da posição pode ser norma

tivo, coercitivo ou utilitário". Segundo observa, no primeiro caso o indivíduo é denominado *líder informal*, enquanto que o indivíduo com poder da posição é denominado *oficial*. Além disso, um indivíduo que impõe tanto o poder da posição como o pessoal é um *líder formal*.

É importante observar, diz Etzioni que nas organizações com tendência para empregar muita coerção e cujas camadas inferiores apresentam tendência para serem alienadas (prisão tradicional) o controle tende a se dividir entre oficiais e líderes informais nas camadas inferiores. Por outro lado, nas organizações que se apoiam predominantemente no controle normativo, existe tendência para haver poucos oficiais e poucos líderes informais; os líderes formais controlam eficientemente quase todos os participantes da organização. (Assim como as prisões são organizações coercitivas típicas, as organizações religiosas são organizações normativas típicas).

Por outro lado, continua o autor, o controle nas organizações utilitárias é dividido mais igualmente entre oficiais, líderes formais e líderes informais. Além disso, o principal interesse dessas organizações está no controle instrumental de algum problema - produção e a competência - e não o controle de relações e normas estabelecidas pelos trabalhadores, desde que estas não prejudiquem as atividades instrumentais.

Encerrando estas considerações acerca do controle e liderança, Amitai Etzioni, observa que uma discussão mais profunda deste problema exigiria descrição minuciosa e análise da natureza de cada tipo de organização, bem como das formas de distribuição de liderança em seu interior.

Portanto, passa-se a seguir, a examinar a questão da autoridade administrativa e autoridade de especialistas; pois esta é causa de tensão inevitável imposta à organização pela utilização do conhecimento.

Etzioni observa que a administração supõe uma hierarquia de poder, onde os superiores controlam e coordenam as atividades dos subordinados. Por outro lado, o conhecimento e a capacidade criadora, são propriedades individuais e os seus possuidores - os especialistas - devem estar imunes às pressões sociais comuns e livres para inovar. E, assim, este princípio extremamente individualizado se opõe diametralmente à essência do princípio da organização, de controle e coordenação pelos superiores. Em outras palavras, "a justificativa final de um ato especializado é ser, segundo melhor conhecimento do especialista, o ato correto. Todavia, a justificativa final de um ato administrativo é o fato de obedecer às regras e regulamentações da organização e ter sido aprovado por um superior hierárquico". (ETZIONI, 1973, p. 120).

Por esta razão, ETZIONI (1973, p. 121) afirma: "o problema é criar e utilizar o conhecimento sem solapar a organização".

De acordo com, ETZIONI (p. 120-121) existem três maneiras fundamentais de utilizar o conhecimento nas organizações:

1. O conhecimento é criado, aplicado e mantido ou comunicado nas organizações estabelecidas especialmente para este fim. São as organizações especializadas, caracterizadas não apenas objetivos que procuram atingir, mas também pela elevada proporção de especialistas de seu cargo de auxiliares e pelas relações de autoridade entre especialistas e não especialistas, onde os primeiros têm maior autoridade quanto aos objetivos organizacionais.

2. Existem organizações de serviço nos quais os especialistas recebem instrumentos, recursos e um cargo de auxiliares necessários para o trabalho. No entanto os especialistas não são empregados da organização, nem estão subordinados aos seus administradores.

3. Os especialistas podem ser empregados pelas organizações cujos objetivos sejam não especializados, tais como os estabelecimentos industriais e militares. Nesse caso se atribui aos especialistas divisões e posições especiais, que levam em consideração, de uma forma ou de outra, suas necessidades específicas.

Foi examinado até o momento as posições de Etzioni, com relação a objetivos da organização e os aspectos do controle e da autoridade (administrativa e especialista) que são definidores da estrutura da organização.

A seguir será examinado a visão estruturalista da organização e o seu ambiente (clientes e ambiente social).

5.2.3. A Organização e seu Ambiente

A análise de Amitai Etzioni sobre a organização e seu ambiente é realizado em dois momentos. No primeiro, o autor examina a ideologia da teoria econômica clássica, segundo a qual apenas a organização que serve o consumidor pode sobreviver e o consumidor, portanto, controla a produção e a distribuição de bens e serviços através de seu poder de compra.

No segundo momento, Etzioni examina a organização, inserida um contexto social mais amplo e procura responder a seguinte questão: "qual o papel da sociedade na regulamentação das relações entre organizações"?

Com relação aos clientes e o seu poder de compra para o controle das organizações, Etzioni (1973, p. 148) coloca a seguinte questão:

"até que ponto as organizações públicas e privadas realmente se harmonizam com as necessidades do cidadão e do consumidor e de que maneiras es

sas necessidades efetivamente se exprimem".

Na realidade, o autor afirma que o consumidor é apenas uma, entre outras fontes de pressão que controlam as organizações. Além disso, "certamente não é a mais organizada e poderosa". Embora, em pequenos comércio, verifica-se muito mais acentuadamente o controle direto do consumidor. Portanto, há de modo geral, uma separação entre o cliente e o controle, o que contradiz a ideologia clássica, embora, seja um influente instrumento de justiça social.

No que se refere ao ambiente social da organização, Etzioni analisa primeiramente a revolução da organização e a notada melhoria de padrões e realizações educacionais, a difusão da consciência política, a secularização, o crescimento rápido da ciência e o aumento da mobilidade social, que ocorrem em todos os setores da sociedade.

Por outro lado, segundo afirma ETZIONI (1973, p. 165), "frequentemente, as transformações culturais e sociais apresentam mudanças psicológicas paralelas. O homem moderno tem as condições psicológicas de um eficiente homem de organização, tendo uma grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar a recompensa".

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações, que segundo afirma Etzioni (1973, p. 173), "têm suas relações regulamentadas pelo Estado, que estabelece os limites dentro dos quais as organizações agem e interagem". Evidentemente que a ação do Estado sobre as organizações varia de sociedade para sociedade. Os Estados Unidos por exemplo, se distingue de quase todas as outras nações quanto ao tamanho do setor de interação de organizações, que está comparativamente livre de controle e regulamentação governamental.

Dessa forma, o contexto social das organizações é um estudo amplo, que merece inclusive aprofundamento de pesquisa

sa. Para encerrar, Etzioni examina as tendências futuras das sociedades de organização. Verifica que esta pode variar de sociedade para sociedade. Nas sociedades menos desenvolvidas, por exemplo, a tendência é para maior diferenciação e para o estabelecimento de maior número e maior variedade de organizações mais amplas. Enquanto isto, nas sociedades totalitárias, a tendência é aumentar a anatomia das diversas organizações e, até certo ponto, o jogo de poder entre elas.

Por outro lado, nas sociedades democráticas modernas, a tendência tem sido tentar encontrar um novo equilíbrio entre as exigências feitas pela organização aos participantes, e as necessidades pessoais destes, fora da organização.

Notas Finais

A abordagem sociológica das organizações de Amitai Etzioni é ímpar na literatura das teorias das organizações. A visão e os conceitos dos demais estruturalistas, dificilmente, consubstanciam uma corrente, ou um movimento da administração, na direção à aplicação da teoria de sistemas abertos a problemas organizacionais. No entanto, Etzioni consegue dar os passos fundamentais nesse sentido e desperta o interesse pelo estudo das organizações totais, uma vez que elas, como unidades sociais, embora bastante diferenciadas entre si, nos afetam, no entanto, profundamente.

A seguir será examinado outro importante autor estruturalista VICTOR A. THOMPSON, que embora de origem "humanista", enfocou a organização sob um ponto de vista estruturalista.

5.3. VICTOR A. THOMPSON

Este tópicu baseia-se no livro de VICTOR A. THOMPSON, "Moderna Organização", cuja tese central é a mais sintomática característica da burocracia moderna: a busca do equilíbrio entre a capacidade e a autoridade.

Esta obra foi publicada no original em 1961 e a primeira edição em Português em 1967. Thompson é Professor e Presidente do Departamento de Ciências Políticas e Sociais do Instituto de Tecnologia de Illinois, Chicago.

Para THOMPSON (1967, p. 11) "o homem é um produto da organização contemporânea, altamente especializada, cuja característica predominante é uma integração entre um grande número de especialistas e uma hierarquia de autoridade, que buscam atingir algum objetivo específico". A esta forma de organização (seguindo Max Weber), Thompson chama de "Burocracia".

5.3.1. A Burocracia de Weber

Victor A. Thompson inicia seu livro com a apresentação da "Teoria da Burocracia" de Max Weber. (*) Afirma que Weber especificou uma lista de critérios para o completo desenvolvimento da forma Burocrática, tais como: treinamento, nomeação por mérito, salários e pensões, assegurou carreira, divisão do trabalho, sistema de controle e disciplina. Além disso, acentua que para Weber, "não faria diferença a maneira pela qual as normas e regulamentos fossem adotadas: quer autocraticamente impostas, quer por consentimentos... A obediência ao comando deveria ser pronta, automática e inquestionável".

(*) Em tópico específico apresentou-se a Teoria de M. Weber.

nável" (1967, p. 11)

a) *Características* - Algumas das características da Burocracia Moderna são consideradas por Thompson. A primeira, refere-se a "nomeação por mérito", a um "sistema de carreiras" e a rotinização das atividades", pois, assim o exigem os especialistas, para que lhes seja assegurado a estabilidade e a continuidade da função.

Decorrente da divisão do trabalho, as organizações dividem a "meta geral" em "sub metas" e estas em "sub submetas", etc... Para o autor, estas submetas são destinadas a unidades organizacionais e elas acabam por se tornarem metas. Por conseguinte, "uma das características da burocracia moderna é uma aparente inversão de fins e meios" (1967, p. 22).

Outra característica apontada por Thompson é a "impersonalidade formalística", isto é, as relações de especialistas são parciais e funcionais, pois ele executa sua função para muitos, e assim deve limitar sua participação na área de sua especialidade.

Outro aspecto das organizações burocráticas é sua "aparente lentidão para agir ou modificar". No entanto, para Thompson, (p. 24) "em face de emergências, as organizações burocráticas agem de modo geral com muita rapidez... sob condições mais normais, no entanto, não se pode esperar que as organizações fundadas na especialização e suas rotinas, reajam imediatamente a cada estímulo".

Um aspecto final é que a instituição hierárquica é "monocrática". Isto é, um sistema de relações de funções superiores e subordinados, em que o superior é a única fonte de influência legítima sobre a subordinada.

b) *Buropatologia* - Para Thompson essas características gerais da burocracia e o crescimento da especialização ge

ram certos padrões de conduta pessoal que refletem necessidades pessoais de insegurança que são função da personalidade individual e não da alçada da teoria de organização. Todavia, "quando essa conduta pessoal é gerada pelo desequilíbrio entre a autoridade, de um lado e especialização do outro e, reflete tentativas para diminuir este desequilíbrio (embora inútil para a organização, porém úteis sob o aspecto da insegurança), a ela nos vamos referir como "Conduta Burocrática" (Thompson, 1967, p. 28).

Com base nestas Notas introdutórias, afim de melhor compreender a organização burocrática, será examinado a seguir, a hierarquia de autoridade e, a afinidade e os conflitos existentes entre esta e a especialização. Por último será examinado as três tentativas de auxiliar a legitimidade de autoridade - Ideologia, Dramaturgia e Burocratologia.

5.3.2. A Especialização

Primeiramente, antes de desenvolver as suas idéias sobre "especialização", Thompson, a fim de evitar confusão, distingue "a especialização de tarefas e a de pessoas". Para ele "a especialização de tarefas se refere ao elemento de trabalho especificado enquanto que a especialização de pessoas se refere à adaptação do indivíduo às condições de sua existência" (1971, p. 31).

Adiante, Thompson (1971 p. 32-33) complementa da seguinte forma:

"a especialização de tarefas se move na direção de algo sempre mais específico - a redução de atividades para simples e repetitivas rotinas, move-se na direção da micro divisão de trabalho, como por exemplo, apertando parafusos em uma linha de montagem... Esta especialização produz pouca mudança no indivíduo, ele não adquire poder algum

de sobrevivência ou qualquer outro... em resumo, o indivíduo não se torna uma pessoa especializada apesar da eficiência com que cumpre tais tarefas especializadas... Em geral, diríamos que a especialização de tarefas é fenômeno organizacional (divisão do trabalho), enquanto a especialização de pessoas é um processo social".

a) *Especialização como Processo Social* - Como foi ressaltado, a especialização de pessoas é um processo social, enquanto a especialização de tarefas é organizacional. Isto quer dizer, de acordo com Thompson (p. 34) que "a especialização satisfaz as necessidades do indivíduo, quando contribui para sua sobrevivência, isto é, sobrevivência dos valores e aspirações que o constituem como ser humano - muito mais que a mera perpetuação da vida".

Conclui-se, portanto, que a ocupação profissional proporciona mais satisfação ao indivíduo quando lhe dá posição social e responsabilidades, com algum poder de controle sobre seu destino, pois estas são as vantagens da especialização como processo social.

b) *Centralização* - A Centralização pode surgir quando novas especializações se tornam necessárias e podem ser economicamente empregadas. Thompson apresenta o seguinte exemplo: "suponhamos que cada trabalhador em uma mina, por si mesmo, decide, sobre a sua segurança. Esta função de "segurança" é exercida por cada trabalhador. No entanto, quando o superintendente emprega um engenheiro de segurança, em primeiro lugar os trabalhadores perdem essa função e, conseqüentemente diríamos que a função de segurança foi centralizado ao nível da mina" (p. 43). Observa-se, neste enfoque, que as atividades podem ser centralizadas graças ao progresso contínuo da especialização.

"Contudo", afirma Thompson, (p. 43) "as atividades são também centralizadas, frequentemente, por outras razões;

por exemplo, por motivos estéticos, ou por recompensa aos vendedores de uma luta pelo poder".

Em qualquer caso, no entanto, pode não haver a aceitação por toda a organização, a neste caso ela deve ser imposta pela autoridade. Em resumo, "a centralização pode ser o resultado natural da especialização ou uma criação arbitrária de alguém com poder superior" (1971 p. 44).

c) *Departmentalização* - De acordo com Thompson (p. 45) "o tipo de departmentalização existente em uma organização resulta ou do processo da especialização ou de atos de poder". A departmentalização ocorre em função de combinação das atividades de uma organização - o mais amplo agrupamento de atividades ou tarefas é subdividido em unidades, de unidades em unidades menores, e assim por diante.

d) *Coordenação* - A especialização causa interdependência (os trabalhadores da mina, passaram a depender do engenheiro de segurança), mas também determina a necessidade de coordenação. Em organizações primitivas, a pessoa que detinha autoridade, podia influenciar o comportamento de outras pelo mando, os quais precisavam fazer somente o que ele lhes mandava fazer. No entanto, a acumulação de conhecimentos e técnicas não permitem a autoridade procederem da mesma forma. (Nota-se mais uma vez, a possibilidade de conflito entre a especialização e a autoridade).

Para Thompson (1971 p. 50) "a administração deve alcançar a coordenação programando atividades interdependentes: estabelecendo jurisdições e organizando programas e instalando processos de informações".

Vimos neste ítem, alguns aspectos relevantes referente a especialização. A seguir, será considerado a questão da hierarquia, para em seguida, examinar a questão do conflito

entre os cargos especializados e os postos hierárquicos

5.3.3. A Hierarquia como Sistema de Funções

Segundo Thompson, (p. 57) "a hierarquia é um sistema de funções - funções de subordinação e de chefia". Neste sistema, a função pode ser subordinada a uma e, superior a outra função. Apenas uma função - a de nível hierárquico mais elevado, não é subordinada a nenhuma outra, exceto talvez a um grupo de pessoas como uma diretoria ou um eleitorado.

De acordo com Weber, as primitivas funções hierárquicas eram as carismáticas. No entanto, na Burocracia Moderna, "as funções tornam-se questões de cultura, em que quase todos recebem treinamento para a compensação clara do comportamento do cargo... a especialização em evolução tem sido a tendência de qualificar funções de chefia" (1971 p. 58).

Thompson, definindo o cargo como um sistema de direitos e deveres e a função como o comportamento adequado a um cargo, assinala que "a evolução da especialização trouxe pressões especialmente para modificar as funções hierárquicas, que por várias razões tendem a resistir a estas mudanças, ocasionando certa falta de compreensão com relação à definição de função... portanto, nas Burocracias Modernas a questão sobre os direitos e deveres, ligados às funções hierárquicas, é algo controvertido" (1971 p.59).

Afirma Thompson (1967, p. 61-62)

"quando uma pessoa é designada como chefe, em primeiro lugar ela tem o direito de vetar ou apoiar as propostas de seus subordinados, tanto em relação a organização como no sentido pessoal, tais como aumentos ou promoções... Além disso, o superior tem o direito de monopolizar a comunicação, tanto a comunicação oficial, como a

comunicação entre os subordinados... Destes direitos primários do superior surgem certos direitos secundários: determinar o pessoal da seção e sua forma organizacional, iniciar atividades e estabelecer objetivos, fixar atividades e conferir autoridade, solucionar conflitos e tomar decisões"

Outra observação importante de Thompson, referente a hierarquia, diz respeito ao "Sistema de Status". Afirma que, "uma vez que grande parte do comportamento social é dependente de posições hierárquicas, ele está diretamente ligado ao prestígio ou a posição social do superior" (1967, p. 64). Sistemas de Status é, pois, uma hierarquia de vários graus de respeito que corresponde à relação das posições subordinado-subordinador. Por esta razão, afirma Thompson (p. 64): "como a posição hierárquica depende da interpretação que se lhe der... pode suscitar dúvidas sobre se o respeito se deve à própria pessoa ou ao cargo que ocupa".

Convém notar, que embora o "carisma" seja objeto de organizações primitivas, Thompson mostra que as posições hierárquicas possuem, fortemente ligados a si, elementos carismáticos. Diz o autor, "os conceitos comuns de organização são nitidamente baseados em suposições carismáticas que se relacionam com essas posições hierárquicas" (1967, p. 71). Na realidade, parte-se do princípio de que o superior, em função qualquer de grau da escala hierárquica, "tem realmente condições" de explicar aos subordinados o que devem fazer e de os orientar na maneira de fazer. Isto é, presume-se que ele é mais competente e que conhece melhor o assunto.

Nos dois últimos itens abordou-se aspectos referente aos postos hierárquicos e a dos cargos especializados. No próximo item será examinado a interação e os conflitos que existem entre eles.

5.3.4. Conflito: Especialização "versus" Hierarquia

"Consideradas como métodos de resolver problemas, as organizações podem ser encaradas como o desmembramento de um problema geral em conjuntos de atividades mais simples e mais específicas" (1967, p. 79). Este desmembramento dá origem à criação da estrutura geral da organização. Embora o direito do superior seja uma das determinantes da estrutura da organização, ele perdeu, em virtude da complexidade que assumiu a satisfação, a capacidade para executar sua tarefa. Desta forma, para executar uma parte desta tarefa surgiram novos especialistas. Assim, algumas atividades passaram a ser desempenhadas pelos especialistas. Por exemplo: Embora a aprovação das inovações seja um direito que assiste ao superior, a inovação em si é, principalmente, uma função de especialista. Outro exemplo evidenciado por Thompson, refere-se ao estabelecimento de metas que é direito, também, do superior. No entanto, mais uma vez, saber quais são as metas que a organização é capaz de alcançar e quais são as alternativas que podem conduzir às metas preestabelecidas, são problemas puramente técnicos de especialistas.

São estas as causas que podem originar o conflito entre a autoridade e o especialista. Contudo, segundo o autor, "se a aprovação por parte da autoridade é baseada na confiança que merecem fontes ou na utilidade técnica da proposta ou sugestões do especialista, o direito de aprovar torna-se então mera formalidade" (1967, p. 80).

No entanto em caso oposto, a situação passa a ser constrangedora para o especialista, pois segundo Thompson, (p. 91) "mesmo que ele seja a pessoa indicada, graças a uma aptidão que o torna superior a outros indivíduos, a possibilidade de sucesso ser-lhe-a negada, a menos que ele abdique da sua função e se sujeite à competição hierárquica".

Na verdade, o conflito que surge destas novas especialidades é geralmente designados como conflito *staff-linha*,

uma vez que os especialistas, de um modo ou de outro, vencem a questão da legitimidade e adquirem uma autoridade do tipo não hierárquico, que invade os domínios da autoridade hierárquica. Dessa forma, desenvolve-se uma crescente discordância entre uma autoridade fictícia e a autoridade real.

Um outro tipo de conflito, assinalado por Thompson é aquele que muitas vezes surge da utilização conjunta de recursos, no entanto, conforme ele mesmo afirma, "não são muito importantes e podem facilmente ser resolvidos". (Id. p. 97).

Resumidamente, segundo THOMPSON (p. 101-102), as bases do conflito, dentro da organização são as seguintes:

1. O conflito é função de desentendimento quanto a interdependência. O não entendimento nasce da falta de reconhecimento das especialidades e da diferença entre as concepções da realidade;
2. O conflito é função da grande disparidade entre a autoridade e a capacidade de concretizar as metas.
3. O conflito é função do grau de violação do status, provocado pela interação.

Em síntese: "o conflito resulta das discordâncias crescentes entre o especialista e as posições hierárquicas" (1967 p. 102).

Não é possível afirmar que haja um vencedor no conflito entre a autoridade hierárquica e o especialista. No entanto, observa-se um predomínio da especialização, no que se refere a metas organizacionais, sobre a autoridade hierárquica, colocando em perigo a legitimidade dessas posições.

Por esta razão emerge dos indivíduos nas organizações uma tendência de apoio à legitimidade das funções da autoridade na burocracia moderna. Assim, segundo Thompson (p. 108) "este problema deu origem a três tipos de atitudes defensivas

a legitimidade da autoridade - o tipo ideológico; o tipo dramaturgico; e, o tipo burocrático".

Dessa forma, para encerrar este tópico, a seguir, será examinado estes três aspectos da burocracia moderna: a ideologia, a dramaturgia e a buropatologia.

5.3.5. A Ideologia da Burocracia Moderna

Em ciências sociais, poder é a capacidade de influenciar uma pessoa de forma previsível e, autoridade e a legitimação desta influência. (*) Em outras palavras, se uma pessoa aceita uma obrigação de submeter-se a influência de outra, então esta tem autoridade sobre aquele. Segundo Thompson, (1967, p. 109).

"para evitar o uso de violência, os indivíduos que detêm o poder procuram a legitimidade como base para exercê-lo. Inventam e cultivam idéias que justificam o seu poder. Ao conjunto dessas idéias deu-se o nome de "Ideologia".

A criação de ideologias tem proporcionado uma fama muito grande de teorias ideológicas que são importantes para a legitimação da autoridade. Thompson trata, em seu livro de três: liderança, psicologia socio-administrativa e a responsabilidade hierárquica.

a) A Liderança - Os primeiros estudos efetuados sobre liderança, a representavam em termos carismático, isto é, o líder era encarado como um indivíduo superior, que nasceu com esta característica. Muito embora os psicólogos sociais tenham, chegado à conclusão de que não existe traços caracterís

(*) Em tópico específico, será abordado os "três aspectos de autoridade legítima" proposto por Max Weber - Burocracia-carisma e tradicional.

ticos da liderança e que esta é uma consequência da situação, incluindo o tipo de indivíduo, o tipo de problema, o tipo de grupo, etc, tais estudos tem sido continuado, a fim de analisar os traços dos líderes que têm obtido sucesso nas organizações. Portanto, segundo Thompson, (p. 113) "em geral, a tendência dos estudos sobre liderança é associar as características dos indivíduos das altas posições; e conseqüentemente, esses estudos têm servido a uma finalidade ideológica, ajudando a legitimar a autoridade burocrática".

b) *A Psicologia Sócio-Administrativa* - Afirma Thompson (p. 114) que "os estudos sobre liderança visam saber como tirar o máximo rendimento dos empregados". Isto quer dizer, que embora a administração tenha interesse nos problemas de cooperação, ela desempenha, em última análise, uma função ideológica, quando tenta ajustar o comportamento individual a estrutura institucional existente.

Segundo o ponto de vista do autor, com relação as contribuições da psicologia e da sociologia à ideologia administrativa, observa-se que a "psicologia sócio-administrativa" tenta negar a validade do conflito inter organizacional, pois, para ela, "o conflito é encarado sob a forma de uma conduta individual aberrante, que deve ser corrigida" (1967 p. 116).

Assim, partindo do princípio de que o conflito não ocorreria se o indivíduo estivesse devidamente integrado no grupo, são feitos esforços para melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho, através, principalmente, do melhoramento da capacidade de liderança democrática. A par disso, relacionado com o desenvolvimento da capacidade de liderança, está o valor sempre crescente da capacidade de comunicação. Neste caso, considera-se que o conflito nasce por causa da falta de meios para dominar a situação, e esta deficiência já por si é uma falta de comunicação.

c) *Responsabilidade* - Até aqui foi examinado o apoio ideológico dado a administração pelos estudos de liderança e pela psicologia sócio-administrativa. Porém outro apoio ideológico importante, refere-se ao conceito formal de responsabilidade burocrática.

A organização burocrática estipula que cada indivíduo, uma organização recebe o seu direito de agir do superior e é responsável perante ele pela maneira como usa esse direito. Este indivíduo, por sua vez, delega autoridade aos seus subordinados e estes ficarão igualmente responsáveis perante ele, e assim sucessivamente. No entanto, segundo Thompson (1967, p. 120).

"como é usado, esta acepção, o termo "responsabilidade" demonstra autoridade, direito, mas, também, sugere ou implica dever e, portanto culpabilidade. Esta implicação é um elemento ideológico".

Outro aspecto levantado por Thompson refere-se ao fato de culpar um indivíduo ou responsabilizá-lo, pelos atos de seus subordinados, quando, então seus direitos hierárquicos são transformados em deveres. Para o autor, "a imputação da responsabilidade protege e aumenta a autoridade do superior. Uma vez que quem leva a culpa é ele, os subordinados devem fazer tudo o que disser" (1967, p. 127).

Visto neste enfoque, a responsabilidade é um dispositivo ideológico. No entanto, como não há uma correspondência entre a teoria da responsabilidade e a prática, torna-se obviamente necessários, diz Thompson, (p. 127) "que a autoridade hierárquica controla as opiniões acerca das posições hierárquicas e das funções que lhes são inerentes".

Surge, então, o segundo tipo, apontado por Thompson, que se preocupa com a legitimação das funções da autoridade

hierárquica - o tipo dramaturgico. Este será examinado a seguir.

5.3.6. A Dramaturgia da Burocracia

Como a Ideologia, a segunda forma encontrada pela instituição hierárquica que busca garantir a legitimidade de suas funções, é a dramaturgia. Thompson, (p. 129) observa que: "de^uvemos tentar controlar as informações e as sugestões que for^unecemos a outras pessoas, para proteger a aparência da nossa personalidade dominar as opiniões que os outros têm sobre nós. Todos nós, portanto, estamos envolvidos na dramaturgia". Adian^ute, (p. 130) ele complementa:

"as pessoas dão valor a uma posição na escala da liderança, ao status ou ao poderio, pelo menos nos parcialmente, de acordo com informações que têm dessa posição. Por isso, o controle das in^uformações, assim como o das opiniões, tornam-se métodos importantes na luta pela autoridade, sta^utus e poder".

Na realidade, observa-se nas organizações modernas que o progresso da especialização e o aumento da complexidade técnica desafiam a legitimidade da autoridade hierárquica, criando divergências entre o direito de tomar uma decisão e os conhecimentos necessários para tomá-la. Por esta razão, há uma tentativa de auxiliar a legitimidade da autoridade, através da ideologia e dramaturgia. Thompson (p. 134) afirma:

"É dentro deste enfoque que a intensa atividade dos indivíduos em suas posições hierárquicas de^uve ser interpretada... uma pessoa muito ocupada é de importância incalculável para a organiza^ução... ela é suscetível de ser mais digna de con^ufiança e mais leal que os outros. Consequentemen^ute, é aconselhável, para aqueles que querem ven^ucer, carregarem as pastas debaixo do braço, mes^umo quando saírem à noite ou quando precisam pas^usar fora algumas horas durante o fim de semana".

O ponto em que Thompson quer chegar é que "as pessoas geralmente, acreditam que existe uma sagrada compatibilidade entre o indivíduo e a função. Além disso, há uma ligação entre o direito de desempenhar um papel e a capacidade de desempenhá-lo... é mais fácil ser aquilo que a gente diz que é, que aquilo que a gente faz" Thompson (p. 137).

A seguir será examinado o terceiro elemento que auxilia a legitimação da autoridade - Buropatologia.

5.3.7. A Buropatologia da Burocracia

Como foi assinalado, anteriormente, frequentemente são encontrados padrões de conduta pessoal que exageram as características da burocracia. São comportamentos que refletem, entre outros, uma excessiva indiferença, um apêgo à rotina e aos métodos habituais ou uma resistência a qualquer mudança, além de uma insistência pelos direitos da autoridade e de status. Diz Thompson, (p. 143) "o ponto de vista do cumprimento das metas organizacionais, estes padrões de conduta individual são patológicos".

É conveniente observar que, em geral, as pessoas usam o termo "burocrático", referindo-se a estas condutas patológicas. Thompson chama de "Buropáticas" essas condutas individuais.

A conduta patológica, certamente, está definitivamente ligada a insegurança do indivíduo. Diz Thompson (1967, p. 145).

"A Buropatologia começa com a necessidade que o ocupante de uma posição de autoridade sente de controlar os seus subordinados. Controlar no sentido de ajustar a condição dos subordinados, tanto quanto possível, a uma série de padrões prees-

tabelecidos e esta necessidade de controlar nas
ce, em grande parte, da insegurança pessoal".

Na realidade, a insegurança pode também ser originada pelo crescente vácuo entre os direitos da autoridade (fiscalizar, vetar, aprovar) e a competência do especialista.

Em qualquer caso, o que é importante observar é a "reação burocrática", oriunda da insegurança que imediatamente dá lugar a necessidades pessoais que origina uma conduta absurda em relação as metas organizacionais.

Como já foi referido, várias são as manifestações burocráticas encontradas nas organizações modernas. Thompson destaca três, respectivamente, referente a "indiferença", a "resistência a mudança" e a "relativos aos direitos" do funcionário.

A primeira manifestação da patologia organizacional, apontada por Thompson é a "indiferença exagerada".

Diz o autor(1967, p. 151)

"As relações mútuas dentro de uma organização costumam ser por natureza, menos íntimas menos pessoais que as relações de amizade... quando esta impessoalidade é exagerada, até atingir uma absoluta indiferença e um aparente desinteresse, é que podemos chamar-lhe patológica".

Para o detentor da posição hierárquica, a "indiferença" protege-o contra as investidas dos subordinados, mantendo entre si e eles uma distância psíquica. Em muitos casos pode chegar a um colápsio total das comunicações entre superior e subordinados.

Convém não esquecer, que a mesma conduta pode ocorrer entre o funcionário e os clientes. Evidentemente que uma cer

ta impessoalidade é necessária, no entanto, segundo Thompson (p. 152) "quando esta impessoalidade é exagerada, por um funcionário inseguro pode ser levada ao desinteresse total" e, esta é também, uma característica da Buropatologia.

A resistência a mudanças também pode ser exagerada pe los funcionários inseguros, isto é, pode tornar-se buropática. Uma organização moderna tem de promover as mudanças, ou seja, tem que "inovar". No entanto, diz Thompson, (p. 153).

"uma estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, a inovação é perigosa po que, por definição, não é uma conduta controlável... a inovação provoca a possibilidade de erros e, por conseguinte, de sanções... além disso, numa situação insegura de um grupo, ela ameaça a segurança de todos os membros de grupo. ... por este motivo, a inovação tende a ser suprimida... e, no caso em que as pessoas opõem excessiva resistência à mudança, considera-se, então, como uma forma de buropatologia"

A terceira forma buropática evidenciada por Thompson, refere-se a excessiva insistência nos aspectos oficiais e não técnicos, que envolvem as relações mútuas, tanto entre funcionários como superior e subordinado.

Na primeira situação, a conduta do funcionário (que se origina da insegurança) apresenta uma elevada insistência nos seus direitos e prerrogativas e em tomar muito à letra o protocolo e os modos de proceder. Em outras palavras, segundo Thompson, (p. 154) "vai preocupar-se com aquelas coisas que menos provavelmente poderão ter influência direta na conquista das metas organizacionais".

Por outro lado a insistência nos direitos absolutos da função do superior - a "severa supervisão" - e que parecem estar relacionadas com as dúvidas quanto a lealdade e à capacidade dos subordinados e associada à pressão que vem de ci

ma, pode ser considerada buropática, principalmente, se esta "supervisão severa", afasta a possibilidade do progresso da especialização.

Notas Finais

A Tese que Thompson desenvolve em sua obra, referente à necessidade de equilíbrio entre a capacidade e a autoridade, originada dos conflitos entre um e outro, assinala como principais características da Burocracia, as tendências das condutas da autoridade, em busca da manutenção de sua posição hierárquica - A "ideologia", a "dramaturgia" e a "Buropatologia".

Não serão emitidas críticas sobre a tese de Thompson, a exemplo dos demais tópicos desta monografia. Estas serão objeto do capítulo final.

A seguir será examinada a obra de P. Blau e R. Scott, "Organizações Formais".

5.4. PETER BLAU e RICHARD SCOTT

Este tópico baseia-se no livro "Organizações Formais" de PETER M. BLAU e W. RICHARD SCOTT, publicado no original em 1962 e traduzido para o português em 1970. A obra apresenta uma análise das organizações formais, examinando a natureza, os tipos dessas organizações, e suas ligações com o contexto social mais amplo. Além disso, examina, também, vários aspectos da estrutura interna das organizações, tais como grupos e relações hierárquicas, processos de comunicações e mecanismos de controle. Especificamente, sua finalidade é examinar alguns dos princípios que governam a vida organizacional, a fim de descobrir os princípios teóricos que possam explicar a estrutura e a dinâmica das organizações. A abordagem de organização desenvolvidas nessa obra é a comparativa, isto é, a ênfase do livro está baseada em análise de resultados de pesquisas feitas em várias organizações; experiências e outros estudos tirados da literatura, além de estudos efetuados pelos próprios autores.

Com base no livro de Blau e Scott, apresentar-se-á a seguir, em primeiro lugar, um exame a respeito do conceito e natureza das organizações formais; em seguida uma rápida análise de diferentes tipologias das organizações, para então, apresentar uma tipologia de organização proposta pelos autores. O próximo ítem enfocará a estrutura social dos grupos de trabalho, onde os autores abordam vários aspectos da organização informal. Em seguida, os demais itens deste tópico, apresentam as considerações de Blau e Scott sobre os processos de comunicação, o papel do supervisor e, por último sobre o controle administrativo.

5.4.1. Natureza e tipos de Organizações Formais

O que é comum a qualquer Organização, independente da espécie, finalidade ou sua complexidade, é o fato de surgirem, a partir da disposição de um número de homens organizados formalmente em uma unidade social, com um propósito explícito de chegar a certas finalidades. É este fato que a distingue da "organização social", que embora consubstancia, também, as redes das relações sociais e as crenças e orientações compartilhadas em um grupo ou coletividade de pessoas, não estão formalmente estabelecidas com propósitos explícitos.

Assim, para esclarecer, a natureza e as características das organizações formais, os autores examinam, os principais conceitos emitidos por teóricos de organização.

Para Blau e Scott (1970, p. 40) "a análise perceptiva e incisiva dos princípios da burocracia feita por Max Weber é, sem dúvida, o trabalho geral mais importante a respeito das organizações formais". O conceito de organização confunde-se com o conceito de burocracia de WEBER (*). Segundo os autores (1970, p. 47).

"Na opinião de Weber, os princípios organizacionais (expressos na teoria da burocracia) maximizam uma tomada racional de decisão e uma eficiência na administração. A burocracia, segundo ele, é a maneira mais eficiente de organização administrativa, porque especialistas com grandes experiência estão melhor qualificados para tomar decisões tecnicamente corretas, e porque uma atuação disciplinada, governada por regras abstratas e coordenadas pela

(*) Não apresentar-se-á neste tópico a teoria de Weber, conforme a análise de Blau e Scott, pois este é objeto de maior profundidade em tópico específico.

hierarquia da autoridade, promove uma busca racional e consistente de objetivos organizacionais".

O trabalho de Simon e de Parsons, dois outros estudiosos da organização social, também foram considerados por Blau e Scott. Os autores afirmam que "Herbert Simon considera as organizações administrativas, primariamente, como estruturas de decisões a tomar". (1970, p.50). Adiante, (p. 50) caracterizam o ponto de vista de Simon, citando a seguinte passagem de seu livro "Comportamento Administrativo":

"o que é uma descrição cientificamente relevante de uma organização? É uma descrição que, tanto quanto possível, designa, para cada pessoa, dentro da organização quais as decisões que ela deve tomar e a influência à qual ela está sujeita na tomada de cada uma dessas decisões".

Talcott Parsons fornece ainda uma outra concepção da organização formal. Segundo Blau e Scott (1970, p. 52), para ele,

"todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos: 1) adaptação: a acomodação do sistema às exigências do ambiente; 2) conquista de objetivos: definição dos objetivos e a mobilização de recursos para atingí-los; 3) integração: estabelecer e organizar as relações entre as unidades do sistema, coordenando-as e unificando-as em uma só entidade; 4) latência: manutenção dos padrões motivacionais e culturais do sistema".

a) *Tipologia das Organizações Formais* - Na literatura sobre organizações existe um grande número de esquemas para classificar as organizações. Alguns estudiosos enfatizam a distinção entre propriedade pública e privada; outros classificam as organizações segundo o tamanho; outros concentram suas atenções nas finalidades específicas. Um outro sistema focaliza o critério da aceitação de membros (voluntários, em

pregados, convocados); também existem organizações classificadas de acordo com sua função na sociedade (econômicas, políticas, religiosas e educacionais). Há ainda, classificações que utilizam critérios mais analíticos para a distinção de organizações.

De acordo com os autores, (p. 55-56) "Parsons diferencia quatro tipos, de acordo com os quatro problemas fundamentais com que a sociedade se defronta (adaptação, objetivos, integração e latência)... Hughes fornece uma classificação descrevendo vários modelos de organizações encontrados na sociedade: 1) associação voluntária; 2) militar; 3) filantrópico; 4) a corporação e 5) a empresa familiar".

Na realidade esta revisão é apenas superficial, ela sugere apenas, que há várias outras classificações de organizações. Os autores fazem isso para propor uma outra classificação. Assim, segundo afirmam (p. 57), "propomo-nos classificar as organizações baseados no critério do *cuí bonum*, isto é, quem é beneficiado ou quem é o principal beneficiado". Para Blau e Scott (1970, p. 60-73), quatro categorias básicas de pessoas ou beneficiários podem ser distinguidos, em relação a qualquer organização: 1) os membros ou participantes da plebe; 2) os proprietários ou gerentes da organização; 3) os clientes e 4) o grande público ou membros da sociedade. Portanto, quatro tipos de organização resultam da aplicação desse critério:

"1) associações de benefício mútuo, nas quais o principal beneficiário é o quadro social; 2) firmas comerciais, onde os proprietários são os principais beneficiários; 3) organizações de serviços, onde o grupo de clientes é o principal beneficiário; 4) organizações de bem-estar público, nas quais o principal beneficiário é o grande público".

5.4.2. A estrutura social dos Grupos de Trabalho

Os primeiros estudos sobre os membros das organiza

ções industriais, dedicavam-se principalmente aos fatores fisiológicos e econômicos relacionados com a produção. A seguir, a ênfase dos estudos recaíam sobre processos psicológicos sub jacentes que influenciavam a produção, notadamente estudos so bre a moral dos empregados. Mais recentemente, os estudos tem se desviado de uma preocupação exclusiva com o indivíduo, pa ra se interessar pelos fatores sociais na situação de traba lho. Começaram por um enfoque de "relações humanas" na indústria, e expandiram-se para a pesquisa sistemática da estrutura social dos grupos de trabalho.

Os estudos sobre a organização informal desenvolvidos em Harwthore, foram pioneiros e suas conclusões influenciaram significativamente o caminho para o estudo das organizações industriais. Contudo, as pesquisas posteriores buscavam ainda, melhor definições da estrutura social dos grupos de trabalho. Em princípio, estes estudos procuraram fazer u ma distinção clara entre a categoria social dentro de grupos de trabalho como "posição" e a categoria como integração so cial. Para Blau e Scott (1970, p. 115) "a posição informal de um indivíduo se define pelo respeito que seus colegas te nham por ele e por suas opiniões... a integração é definida pela aceitação social dentro do grupo".

Dessa forma, o clima do grupo de trabalho, "que é de finido pelos valores e normas que prevalecem entre os mem bros do grupo" (1972, p. 119); as resistências às pressões de grupos, bem como a coesão do grupo que "refere-se à força da rede de laços sociais que unem os membros de um grupo" (1970, p. 126), dão um suporte ao estudo da estrutura do grupo de trabalho, pois todos estes fatores são determinantes dessa estrutura.

5.4.3. Processo de Comunicação

Comunicação e interação social, referem-se aos mem

mos processos sociais a diferentes aspectos destas. Segundo Blau e Scott (1970, p. 136).

"O conceito de interação social focaliza principalmente as características formais das relações sociais; termos como frequência, iniciativa e reciprocidade indicam suas dimensões. O conceito de comunicação por outro lado, dirige a atenção para o conteúdo significativo transmitido no encontro e suas características são descritas por termos tais como fluxo de mensagens, obstáculos, reações positivas e negativas e também intercâmbio".

a) *A importância da Comunicação* - Várias experiências foram realizadas, para comparar o desempenho de tarefas de indivíduos e de grupos; "na maior parte delas", afirmam Blau e Scott, (p. 137) "verificou-se que o desempenho em grupo é superior". No entanto, o que explica essa superioridade de desempenho em grupo sobre o desempenho individual foi em primeiro lugar, a possibilidade de "sugestões" oferecidas por membros do grupo, durante a interação; além disso, o "apoio social" que a interação permite, facilitando o pensamento; como também a "competição" para merecer respeito, que existe entre os membros e que mobiliza suas energias. Todos estes motivos, são proporcionados pelo processo de comunicação. Daí sua importância.

b) *A comunicação e a hierarquia* - Vários estudos sobre a comunicação são analisados por Blau e Scott (p.153-156). Um resumo das implicações dessas análises são apresentadas por eles da seguinte forma:

"A hierarquia da categoria formal em uma organização cria obstáculos ao livre fluxo das comunicações. Especificamente, depender dos superiores para recompensas formais restringe as comunicações. Além disso, sob condições especiais, essa dependência poderá também desencorajar as comunicações entre colegas".

Contudo, "se a organização hierarquica restringir o fluxo de comunicação, ela pode melhorar a coordenação... este é o dilema proposto pela diferenciação hierarquica: conquanto ela seja necessária para a coordenação, ela bloqueia os processos de comunicações que são vitais para estimular a iniciativa e facilitar a tomada de decisões" (BLAU e SCOTT , 1970, p. 162)

5.4.4. O Papel da Supervisão

Os diversos enfoques da literatura a respeito do papel da supervisão nas organizações, diferem entre si, consideravelmente. Contudo em relação a autoridade há uma concordância em que esta é legitimada, principalmente, pelo contrato legal, isto é, "os empregados assumem a obrigação contratual de seguir as diretivas da administração, que incluem os vários regulamentos administrativos, os princípios profissionais ou técnicos e as ordens que recebem seus superiores" (Blau e Scott, p. 163).

No entanto, a autoridade formal que tem sua fonte nesse contrato legal é, segundo Blau e Scott, "extremamente limitado". Em primeiro lugar, o próprio contrato de trabalho não é um compromisso "eterno". O empregado ou o patrão, podem rescindí-lo a qualquer momento. Em segundo lugar, o contrato explícita, apenas algumas obrigações e, não garantem que os empregados irão se esforçar para conseguir um ótimo desempenho. Dessa forma, conforme evidencia os autores (1970, p.164)

"por mais importância, que tenha a autoridade formal no cumprimento de um mínimo de exigências nas operações, dentro de uma organização, ela não é suficiente para a conquista da eficiência. Ela promove a conformidade com as diretivas e a disciplina, mas não encoraja os empregados a despenderem esforços, aceitarem responsabilidades ou exercerem iniciativas".

Por esta razão, muitos enfoques sobre administração ressaltam, especialmente, mais o espírito de liderança administrativa do que a simples autoridade legal. Uma vez que a outra estratégia possível, para a supervisão estender o alcance de sua influência sobre seus subordinados é a da "dominação".

Para Blau e Scott, um supervisor pode estender seu poder de influência, além do que está previsto no contrato, valendo-se do uso de sanções legais ou ameaças de usar essas sanções. Outra estratégia no entanto, é a da liderança, na qual o supervisor presta serviços que obrigam os subordinados a lhe serem gratos.

Os autores (1970, p. 165), afirmam que:

"Um supervisor tem muitas oportunidades de ajudar os seus subordinados. Ele tem a responsabilidade de treiná-los e aconselhá-los... ele pode lhes facilitar o trabalho... ele pode apoiar o seu grupo de trabalho nos conflitos interdepartamentais... e pode conceder favores especiais. Prestar esses serviços faz com que se criem obrigações sociais, e os subordinados se sentirão gratos a seu supervisor e se sentirão na obrigação de reciprocitar, atendendo aos pedidos e exigências especiais que ele lhes faça. Desta maneira o líder eficiente alarga a esfera de sua influência sobre seus subordinados" (p.165)

Com base nessas considerações os autores distinguem a autoridade formal do informal - autoridade definida como o exercício do controle que se baseia na concordância voluntária dos subordinados com as diretivas de seu superior -. "Autoridade formal é legitimada por valores que se tornaram institucionalizados em contratos legais. Por outro lado, a autoridade informal é legitimada por valores comuns que emergem em um grupo, especialmente pela lealdade que o superior impõe entre os membros do grupo; as normas e sanções do próprio grupo, obrigam sua concordância" (BLAU e SCOTT, 1970, p. 167).

a) *Estilos de Supervisão* - Com relação aos estilos de supervisão, como com outros estudos, Blau e Scott observaram, também, dois estilos básicos: a) autoritários e b) não autoritários. De acordo com os estudos de Blau e Scott, (p.172-173) "o supervisor autoritário foi considerado mais estrito, com uma supervisão mais rigorosa, não deixando os funcionários trabalharem por sua própria conta; muito presos aos regulamentos e intransigentes quanto as regras estabelecidas ... Além disso, tudo indica que os supervisores autoritários tem mais disposição de dar ordens... Por outro lado, os supervisores não-autoritários não tem estas características".

Adiante BLAU e SCOTT (1970, p. 174-177) "apontam os efeitos de práticas autoritárias, como sendo a evidente diminuição da satisfação no trabalho, além de afetar a boa disposição de assumir responsabilidades e a tendência de prestar mais serviços. No entanto, contrariamente ao consenso geral, a supervisão autoritária não diminuía a produtividade".

5.4.5. Controle Administrativo

O principal processo de controle administrativo nas organizações é exercido pela "hierarquia". A concepção geral é que a responsabilidade do administrador requer uma compreensão das relações sociais existentes entre os subordinados, e assim, ninguém deve ter sob suas ordens, mais do que um pequeno número de subordinados.

No entanto, segundo afirmam (p.193), "essa concepção racional ignora certos problemas criados pela pequena extensão do controle. Um desses problemas é que, nas grandes organizações, a pequena extensão do controle aumenta o número de níveis hierárquicos necessários, tornando mais acentuado os problemas de comunicação".

Outra questão em relação ao controle é a localização física do órgão a ser controlado pois "a distância física diminui o grau de controle administrativo sobre as unidades subordinadas, aumentando, assim, a autonomia destes últimos" (1970, p.197).

Por estas razões, existem os mecanismos impessoais de controle, que é a própria autoridade, porém exercida impessoalmente. A linha de montagem, por exemplo, exemplifica esse mecanismo de controle. Outro exemplo é a avaliação do bom desempenho, como base em quadros estatísticos, que também age como um mecanismo impessoal de controle.

A automatização, por outro lado, "se não for acompanhado por um nível mais alto de especialização, por parte dos funcionários envolvidos, não resultará, para eles, em uma independência de ação maior... ao contrário, pode requerer uma supervisão mais rigorosa e uma centralização maior das decisões, devido a complexidade das máquinas" (BLAU e SCOTT, p. 210).

Blau e Scott fazem algumas objeções a respeito de várias suposições que prevalecem no campo da organização formal. A primeira delas referente a hierarquia de autoridade, como o mecanismo mais eficiente para a coordenação das operações dos segmentos especializados e interdependentes de uma organização. Afirmam (p. 210), que "é suposição muito comum que a hierarquia é essencial à coordenação e interfere nas comunicações". Outra suposição implícita da teoria burocrática, é a de que a autoridade hierárquica e a disciplina são compatíveis com decisões baseadas em julgamentos especializados. No entanto, parece, pelo contrário, que existe um conflito entre essas duas condições". Este conflito é apontado pelos autores (p.213) como sendo o seguinte:

"A disciplina rígida abafa os julgamentos profissionais. Inversamente, a autoridade hierárquica se enfraquece com a crescente complexida

de tecnológica de uma organização, daí resultando a ênfase posta sobre a especialização técnica para todo o pessoal, inclusive os de níveis operacionais mais baixo".

Finalizando suas objeções à algumas suposições na organização, Blau e Scott põe em questão a democracia nas decisões, o que eles chamarão de "pseudodemocracia". Para eles (1970, p. 214), "o falatório a respeito de democracia interna, nas firmas particulares, agências governamentais e organizações similares, somente serve para causar confusão, visto que a administração, nesse tipo de organização, não é - e nem pode ser - governada pelo princípio de seguir a opinião da maioria, devendo antes, guiar-se pelo princípio de levar o máximo a conquista efetiva de objetivos dados".

Notas Finais

Segundo já foi referido anteriormente, o objeto desses capítulos, que compõem a "revisão da literatura", caracteriza-se por examinar detidamente as diversas abordagens à teoria das organizações, com base nas contribuições dos diversos teóricos e administradores que preocuparam-se com o estabelecimento de uma teoria administrativa. Optou-se por deixar para os capítulos finais a apresentação de críticas e limitações dessas contribuições, onde, fundamentado nas citações existentes no discurso, procurar-se-á constatar em um grande número delas, o caráter ideológico de tais contribuições.

Contudo, objetivando esclarecer algumas dúvidas metodológicas que possam prejudicar a compreensão das idéias de Blau e Scott, em particular e dos demais estruturalistas, em geral, observa-se que o método estruturalista, embora ofereça uma adequada solução ao estudo das organizações, dispõe, no entanto, de limitada possibilidade de comprovação de conclusões, visto que tais estudos não estão, ainda, em gran

de disponibilidade para essas pesquisas. A esse respeito, a firmam Blau e Scott (1970, p. 254): "por não estarem disponíveis diversos estudos sistemáticos sobre organizações, temos de contentarmos com aproximar este ideal da melhor maneira possível, com comparações menos sistemáticas. E, como resultado disso, todas as nossas conclusões são suposições e devem ser consideradas como tal, e não como proporsições confirmadas".

Com essas breves observações sobre o método comparativo, encerra-se este capítulo sobre a abordagem estruturalista, a seguir, será examinada a "abordagem de sistemas à teoria das organizações", concluindo, então, a "revisão da literatura de teoria administrativa".

6

ABORDAGEM DE SISTEMAS À TEORIA
DAS ORGANIZAÇÕES

Rigorosamente falando, a origem da "abordagem de sistemas" remonta à antiguidade. Sócrates, Platão e Aristóteles, já em sua época, utilizavam o "enfoque sistêmico" como forma de pensamento, na medida em que, a antiga Filosofia preocupava-se com problemas globais e que as diversas "ciências" de então, eram apenas ramificações da "ciência mãe".

Todavia, na medida em que o conhecimento humano se aprofundava, tornava-se, praticamente, impossível para uma pessoa manter-se a par de todo o desenvolvimento que ocorria a sua volta. Tal situação provocou, gradativamente, o desmembramento de cada ramo da Filosofia, surgindo, assim, novas ciências autônomas que proporcionavam o aprofundamento do estudo através de uma acentuada especialização.

Não obstante, porém, as vantagens que a especialização trouxe ao conhecimento do homem, a grande desvantagem pode ser apontada, como sendo a perda da visão do conjunto, para a resolução de muitos problemas que merecem uma solução global e completa, no lugar de soluções parciais, incompletas, oriundas do ponto de vista de uma determinada ciência isolada.

Em consequência disso, o homem diante de um problema, tende a classificá-lo, e encará-lo segundo o aspecto específico e restrito de sua "área de conhecimento". Na realidade, o que se observa é uma tendência à análise, isto é, decomposição do todo em partes, para melhor definir os passos necessários para chegar à solução. Por esta razão, torna-se necessário a síntese, isto é, a integração de todas as soluções parciais, em uma solução global que leve em consideração as "interfaces" entre essas diversas partes.

Esta necessidade de "integração das diversas partes", tem sido a tônica para a resolução de problemas do homem, e cada vez mais, busca-se a reunião de equipes interdisciplinares com uma orientação de sistemas para a otimização do todo.

e não a maximização das partes isoladas.

MOTTA (1976, p.73) afirma que "estamos presenciando um movimento *sui generis* no desenvolvimento científico. Parece que, repentinamente, todos os ramos do conhecimento, tornam-se estranhos uns aos outros pela especialização extremada, começaram a ressentir-se do isolamento em que se encontravam, passando a buscar mais e mais suas bases comuns".

Assim sendo, talvez pela necessidade constante da reunião de equipes interdisciplinares e a natural troca de informações entre elas, é que alguns cientistas preocuparam-se em desenvolver uma teoria interdisciplinar, capaz de proporcionar princípios e modelos gerais válidos a qualquer ciência, de modo que as descobertas efetuadas por uma, fossem utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar, hoje conhecida por Teoria Geral dos Sistemas demonstra as semelhanças nas várias ciências além de preencher um hiato entre elas. É então, desta forma que os diversos ramos do conhecimento passaram a tratar os seus objetos de estudo (físico, biológico, psicológico, social, etc.) como sistemas.

Assim, atualmente é inquestionável a utilidade dos modelos sistêmicos. Psicólogos, sociólogos, antropólogos, economistas e outros cientistas têm encontrado uma entusiasmadora "unidade da ciência", valendo-se de descobertas em sistemas diferentes dos seus, pois o modelo de sistemas é encarado como universalmente aplicáveis tanto a acontecimentos físicos, sociais ou outros.

Evidentemente que para a Teoria da Organização, a teoria dos sistemas veio enriquecer consideravelmente as noções importantes para explicar o funcionamento das organizações. Para KAST & ROSENZWEIG (1976, p.121) "o enfoque sistêmico, que facilita a unificação de muitos campos de conhecimentos e tem sido empregado nas ciências físicas biológicas e sociais, como um quadro de referência amplo, pode também funcionar como

estrutura capaz de propiciar a moderna teoria da organização a unificação de que ela carece".

A seguir será examinado com base nos mais importantes autores sobre "sistemas", os principais aspectos da abordagem de sistemas aplicados a administração. O primeiro tópico apresentará as contribuições básicas do "pioneiro" dos sistemas - Ludwiy Von Bertalanffy.

6.1. A TEORIA GERAL DE SISTEMAS

6.1.1. Conceito de Sistemas

O conceito de sistema, diz BERTALANFFY (1975, p.17) "invadiu todos os campos da ciência e penetrou no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação em massa". É na realidade comum encontrar-se referência a sistemas em uma ampla série de campos. Eis a razão pela qual a questão que se impõe é:

O que é Sistema?

Etmologicamente, sistema vem do grego "Synhistanai, que significa combinar. Esta idéia de combinação, coaduna-se com a definição de vários autores: Para KAST & ROSENZWEIG (1976, p.122), "sistema é um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral". Segundo este enfoque a palavra sistema cobre um amplo espectro do nosso físico, biológico e social (empresas, países, serviços, governo, sistemas moleculares, etc...) BERTALANFFY (1975, p.84) definiu sistema, em sua forma mais simples, "como um complexo de unidades entre os quais existem relações".

Em termos gerais, a literatura sobre sistema apresenta várias definições, todos os aspectos de "um conjunto de partes que se interagem de modo a atingir um determinado fim".

Contudo, BUCKLEY (1976, p.68), deixando de lado o conceito formal de sistemas gerais, refere-se a espécie de sistema que interessa a sociologia definindo-o "como um complexo de elementos ou componentes direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo".

6.1.2. Classificação dos Sistemas

Embora sob alguns aspectos diferentes, as diversas definições de sistemas são aplicáveis aos vários tipos de sistemas existentes no nosso universo. Assim, para melhor compreender o conceito de sistema, é útil examinar uma classificação. KAST & ROSENZWEIG apresentam a classificação de Kenneth Boulding que desenvolve uma hierarquia de níveis, ou escalões, muito útil à compreensão do conceito de sistema.

1. O primeiro nível é o da estrutura estática. Poderia ser chamado o nível das estruturas; a anatomia do Universo, por exemplo.

2. O nível seguinte é o do sistema dinâmico simples, com movimentos predeterminados e necessários. Poderia ser chamado o nível do determinismo.

3. O sistema dos mecanismos de controle, ou cibernéticos, que poderia receber o nome de nível do termostato. O sistema é auto-regulável na manutenção do equilíbrio.

4. O quarto nível é a estrutura do "sistema-aberto", ou da estrutura que se mantém sozinha. É o nível em que a vida começa a diferenciar da não-vida: pode ser chamado o nível da célula.

5. Poderíamos chamar o nível seguinte de genético-social; é exemplificado pela planta e domina o mundo empírico dos botânicos.

6. O nível animal caracteriza-se pela mobilidade cada vez maior, por um comportamento teleológico (conjunto de especulações aplicadas à noção de finalidade) cada vez mais acentuado e por uma auto-consciência cada vez mais pronunciada.

7. O nível seguinte é o humano, isto é, aquele que vê o ser humano, individualmente considerado, como um sistema provido de auto-consciência e capaz de utilizar a linguagem e o simbolismo.

8. O sistema social, ou os sistemas que têm por base uma organização humana, compõe o nível seguinte, onde se tornam em consideração o conteúdo e o sentido das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de valores, a transmutação das imagens em registros históricos, as sutis simbolizações da arte, da música e da poesia, e a complexa gama de emoções humanas.

9. Os sistemas transcendentais completam a classificação. São os sistemas supremos e absolutos, os desconhecíveis aos quais não é possível escapar; eles também apresentam estrutura e relacionamento sistemático.

Observa-se que os sistemas englobados nos três primeiros níveis dessa hierarquia de Boulding podem ser classificados como físicos ou mecânicos, e propiciam a base do conhecimento das ciências físicas, como a física e a astronomia. O quarto, o quinto e o sexto escalões dizem respeito aos sistemas biológicos, e constituem campo de interesse dos biólogos, botânicos e dos zoólogos. Os últimos três escalões relacionam-se com os sistemas humanos e sociais, constituem o campo de interesse das ciências sociais, bem como das artes, das humanidades e da religião.

Por outro lado, no estudo de um determinado sistema é sempre útil responder às seguintes questões: a) o sistema em estudo, pertence a qual sistema mais amplo? b) Quais os outros sistemas que compõe com este sistema mais amplo? c) Quais os sistemas que constituem o sistema em estudo?

As respostas a essas questões sugerem que "todo sistema compõe-se de subsistemas de ordem mais baixa, e, simultaneamente

mente, faz parte de um supersistema. Dessa forma, há uma hierarquia entre os componentes do sistema" (KAST & ROSENZWEIG, 1976, p. 137)

Em outras palavras: um sistema é ao mesmo tempo tanto componente de um sistema mais amplo como composto de sub sistemas. Por exemplo, as pessoas organizam-se em grupos; os grupos organizam-se em departamentos; os departamentos em divisões; as divisões em empresas; essas fazem parte do sistema econômico.

6.1.3. Propósitos da Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas constitui uma busca que permite a compreensão e a unificação dos conhecimentos de uma ampla variedade de áreas altamente especializadas. Nesse sentido, afirma BERTALANFFY (1975, p.60)

"Não somente os pontos de vistas e os aspectos gerais são iguais em diferentes ciências, nas frequentemente encontramos leis formalmente idênticas ou isomórficas em campos diferentes. Em muitos casos, há leis isomórficas válidas para certas classes ou sub classes de sistemas independentes da natureza das entidades em questão. Parece existirem leis gerais dos sistemas que se aplicam a qualquer sistema de certo tipo, independentemente das propriedades particulares do sistema e dos elementos em questão".

Estas considerações conduziram Bertalanffy a postular uma nova disciplina científica que chamou "teoria geral dos sistemas" (*). Para ele, "seu objeto é a formulação de princípios válidos para os "sistemas" em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou "forças" existentes entre eles". (BERTALANFFY, 1975, p.61)

(*) O nome "teoria geral dos sistemas" e muitos dos seus conceitos básicos, são de autoria de BERTALANFFY.

Adiante, BERTALANFFY (1975, p.62) indica os principais propósitos de sua teoria geral dos sistemas:

- "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. Esta 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 das ciências...
5. Isto pode conduzir à integração muito necessária na educação científica".

6.2. ENFOQUE SISTÊMICO E A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO

Bertalanffy examina a aplicação da concepção dos sistemas à perspectiva mais ampla, isto é, aos grupos humanos, sociedades e à humanidade em geral. Considerando a "ciência social" como incluindo a sociologia, economia, ciência política, psicologia social, antropologia, etc., afirma que "a ciência social é a ciência dos sistemas sociais, por esta razão terá de usar o enfoque da ciência geral dos sistemas". (1975, p.259)

Com relação a psicologia, observa ainda, que esta tem estado em crise durante muitos anos por não ter encontrado uma solução globalizante. Para BERTALANFFY (1975, p.250), "o estado insatisfatório da teoria psicológica contemporânea" é coisa conhecida por todo o mundo... parece uma mixórdia de teorias contraditórias, que vão do behaviorismo ao existencialismo". Desta forma, em contraste com os modelos onde o ser humano é visto apenas respondendo a estímulo ou satisfazendo suas necessidades biológicas", o enfoque de sistemas dá a teoria psicológica uma visão de totalidade, põe ênfase no lado criativo do homem e o considera um organismo ativo.

Para a teoria das organizações, a teoria dos sistemas também concorre para o seu enriquecimento. Observa KAST & ROSENZWEIG (1976, p.128) que "a teoria tradicional da organização utilizando um enfoque estruturado em alto grau, com para-se ao enfoque de sistema fechado, enquanto que a teoria moderna passou a adotar a perspectiva do sistema aberto".(*)

Muitos cientistas das organizações têm utilizado o enfoque sistêmico. Chester Barnard foi, sem dúvida, uma das pri

(*) Para BERTALANFFY (1975, p.193) "o sistema aberto define-se como um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem".

meiras autoridades em administração a utilizar o enfoque sistêmico. Depois dele, Herbert Simon encarou a organização como um sistema complexo de processos para tomar decisões. Churchmann deu ênfase a globalidade dos objetivos, enquanto o sociólogo George Homans enfatiza a organização como sendo composta por um sistema ambiental externo interdependente com um sistema interno de relações. Da mesma forma, Philip Selznick, considera a organização como um sistema dinâmico, em constante mudança e em constante adaptação às pressões internas e externas.

Estes poucos exemplos, evidentemente, não esgotam o assunto; eles simplesmente ilustram a tendência crescente à adaptação do enfoque sistêmico à moderna teoria das organizações.

Notável é a contribuição de Daniel Katz e Robert Kahn em sua obra "Psicologia Social das Organizações", que apresenta em detalhes a aplicação da teoria geral dos sistemas à teoria das organizações. A esse respeito, especificamente, eles afirmam:

"O nosso modelo teórico para a compreensão de organizações é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente" (Katz & KAHN, 1975, p.32)

Adiante os autores complementam, dizendo que "este modelo de um sistema de insumo-produto de energia é tirado da teoria de sistema aberto, pela maneira exposta por Von Bertalanffy" (1975, p.33)

Da mesma maneira afirmam KAST & ROSENZWEIG (1976, p.132) que:

"a organização pode ser considerada em termos de um modelo geral de sistema aberto, que mantém uma interação contínua com seu ambiente e atinge um estado estável, ou equilíbrio dinâmico, ao mesmo tempo em que conserva a capacidade de trabalho e de transformação de energia... o sistema precisa receber uma entrada contínua de recursos para manter suas operações em andamento, bem como exportar, para o ambiente, os recursos transformados".

6.2.1. Características dos Sistemas Abertos

Embora os vários tipos de sistemas abertos tenham características distintas que os especificam em função dos demais, eles tem algumas características que são comuns. Para KATZ & KAHN (1975, p.35), "as nove características seguintes parecem definir todos os sistemas abertos":

"1. *Importação de energia.* Os sistemas importam alguma forma de energia do ambiente externo... A célula recebe oxigênio da corrente sanguínea; igualmente, o corpo absorve oxigênio do ar e alimento do mundo exterior. A permeabilidade é dependente do mundo exterior para a obtenção de estímulo... da mesma forma, as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material.

"2. *A transformação.* Os sistemas abertos transformam a energia disponível... O corpo converte amido e açúcar em calor ou ação... A organização cria um novo produto ou processa materiais, ou treina pessoas, ou proporciona serviços.

"3. *O Produto.* Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, quer sejam eles a invenção concebida por mente pesquisadora, que sejam uma parte construída por empresa de engenharia.

"4. *Sistemas como ciclo de eventos.* O padrão de atividade de uma troca de energia tem um caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades das atividades do ciclo... A empresa industrial utiliza matérias primas e trabalho humano para fazer um produto que é mercadizado e o resultado monetário é utilizado para a obtenção de mais matérias primas e mais trabalho, a fim de perpetuar o ciclo de atividades.

"5. *Entropia Negativa.* Para sobreviver, os sistemas abertos precisam deter o processo entrópico; precisam adquirir entropia negativa. A entropia é uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte... Os sistemas sociais são capazes de deter quase que indefinidamente o processo entrópico.

"6. *Insumo de informações, "feedback" negativo e processo de codificação.* Os insumos para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho feito. Os insumos também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu funcionamento em relação a ele... O feedback negativo permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa... através do processo de codificação a "confusão" do mundo é simplificada em algumas poucas categorias para um dado sistema.

"7. *Estado firme e homeostase dinâmica.* A importação de energia para deter a entropia opera para manter uma certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme.

"8. *Diferenciação.* Os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização de função.

"9. *Equifinalidade*. Os sistemas abertos são ainda caracterizados pelo princípio da equifinalidade. De acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais.

Considerando, especificamente, as organizações como sistemas abertos, KAST & ROSENZWEIG (1976, p.135-142) apresentam várias características fundamentais dos sistemas organizacionais. Resumidamente, são elas:

a) "*Sistemas planejados*. As organizações sociais não são naturais, como os sistemas mecânicos ou biológicos; elas são planejadas... o que mostra que podem ser criados para uma série infinita de objetivos.

b) "*Fronteiras*. As organizações sociais contêm "fronteiras", que separam a organização do seu ambiente que o rodeia.

c) "*Entropia negativa*. Nos sistemas organizacionais, a entropia pode ser sustada e até mesmo transformada em entropia negativa... o que possibilita isso são os recursos (material, energia e informações) que são importados do ambiente externo.

d) "*Estado estável*. A idéia do estado estável tem estreita ligação com a entropia negativa... o sistema aberto alcança seu estado estável enquanto conserva, a capacidade de desempenhar suas funções e funcionar com eficiência... no sistema organizacional, os vários subsistemas chegaram a um equilíbrio, entre relações e forças que permite ao sistema total um desempenho eficiente... não há um estado estável, mas sim um equilíbrio dinâmico ou em movimentação... aos organismos biológicos aplica-se o termo homeostase, para designar seu estado estável.

e) "Realimentação. O conceito de realimentação é importante para compreender como o sistema conserva seu estado estável. Através da realimentação, o sistema recebe informações contínuas do ambiente, informações essas que o ajudam a ajustar-se... para tanto o sistema precisa possuir mecanismos de ajuste como mecanismos de manutenção.

f) "Equifinalidades. Por fim, os sistemas organizacionais apresentam a característica da equifinalidade, isto é, é possível atingir os objetivos com entradas diferentes e de diferentes maneiras... Nos sistemas fechados há uma relação direta de causa e efeito, entre as condições iniciais e o estado final o que leva a concluir que há um único caminho melhor para atingir determinado objetivo... Nos sistemas organizacionais a idéia de equifinalidade leva o administrador a não procurar uma rápida solução ótima, mas sim dispor de uma série de soluções satisfatória, para os seus problemas de decisão:

6.2.2. Funcionamento Organizacional

As organizações sociais, como os outros sistemas, têm um processamento ou transformação de energia. Encarados como sistema, elas são um conjunto de partes que se interagem. Esta interação de partes, pode-se dizer, é o próprio funcionamento do sistema, isto é, a transformação de energia.

Para KATZ & KAHN (1975, p.55-65), os fatos do funcionamento organizacional, ou as suas "partes", sob este ponto de vista, podem ser descritos por cinco subsistemas básicos:

"o subsistema técnico ou de produção é o que abrange o processamento ou a transformação de energia, cujos ciclos de atividades compreendem as principais funções do sistema... O subsistema de apoio são os que levam a efeito as transformações do maior ambiente, na procura de insumos ou na disposição do produto... O subsistema

de manutenção não está dirigido ao material que está sendo trabalhado, mas ao equipamento, para que o trabalho seja feito, além disso vinculam as pessoas a seus papéis funcionais... O subsistema adaptativo diz respeito à mudança organizacional, pois, devem sentir as mudanças relevantes no mundo exterior e traduzir seu significado para a organização... O subsistema gerencial compreende as atividades organizadas para controlar, coordenar e dirigir os muitos subsistemas e atividades da estrutura".

6.2.3. A Efetividade Organizacional

Na realidade não há falta de material na literatura administrativa, que se refira a critérios para medir o êxito organizacional. Os mais encontrados, são: eficiência, produtividade, absentismo, giro de pessoal, rendimentos... Estes critérios tanto aparecem separadamente ou em combinação entre si, como definições de efetividade organizacional.

No entanto, a dificuldade em chegar a um acordo sobre o que seja efetividade organizacional é evidente. Este conceito diz KATZ & KAHN (1975, p.176), "tornou-se um daqueles pseudoconceitos muito à mão, porém traiçoeiros, implicando uma soma de elementos como produtividade, custo, giro de capital e coisas parecidas".

Por esta razão, segundo o modelo de sistemas, KATZ & KAHN examinam o significado de efetividade organizacional estabelecendo distinções entre os mais importantes componentes de efetividade organizacional. Para eles, a eficiência organizacional é o primeiro desses componentes que a definem como o índice de produção de energia para o insumo, é, a eficiência dirá quanto do insumo de uma organização surge como produto e quanto é absorvido pelo sistema. Além disso, para complementar o conceito de eficiência, KATZ & KAHN (p.182) introduzem uma distinção entre eficiência potencial de uma organização e sua eficiência real: "a eficiência potencial

diz respeito ao desenho do sistema, enquanto que a real refe-re-se ao que é realizado concretamente".

A eficiência também é distinguida por KATZ & KAHN do conceito de lucro, embora aceitem que haja um forte relacionamento entre ambos. Concluindo, os autores abordam a efetividade organizacional com a maximização de rendimentos para a organização. Para eles, (p.198) "tal maximização por meios econômicos e técnicos tem a ver com a eficiência; enquanto que por meios não econômicos ou políticos aumenta a efetividade sem aumentar a eficiência".

Por outro lado, adiante em seu livro, KATZ & KAHN abordaram também, o tema "base psicológica da efetividade organizacional". Neste sentido, procuram desenvolver um arcabouço global para predizer a efetividade das organizações em termos que especifiquem os tipos de conduta necessários para a efetividade e os diferentes padrões de motivos que podem ocasionar tal comportamento.

Com relação ao tipo de conduta, afirmam KATZ & KAHN (1975, p.437)

"São necessárias tais categorias de comportamento para a realização de altos níveis de efetividade organizacional... As pessoas precisam ingressar e permanecer na organização, precisam desempenhar-se fidedignamente nos papéis que lhes foram atribuídos; e precisam empenhar-se ocasionalmente em comportamento inovador e cooperativo, que vai além das solicitações do papel, mas esta a serviço dos objetivos organizacionais".

6.3. A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA SÓCIO-TÉCNICO

Segundo Kast e Rosenzweig (1976, p.133), "além de ser considerada um sistema aberto em interação com seu ambiente, a organização também pode ser encarada como um sistema sociotécnico" (*). Afirmam, ainda que a tecnologia baseia-se nas tarefas a executar e inclui o equipamento, os instrumentos, os dispositivos e as técnicas de operações, por outro lado, o subsistema é constituído pelo relacionamento que se cria entre as pessoas. No entanto, os subsistemas tecnológico e social encontram-se em interação mútua, e são interdependentes. Observam, também, que o conceito de Trist sobre o sistema sociotécnico surgiu da consideração de que qualquer sistema de produção requer tanto uma organização tecnológica, como uma organização de trabalho, criando relações entre as pessoas que executam as tarefas necessárias. Além disso, os requisitos tecnológicos limitam o tipo possível de organização do trabalho, mas a organização do trabalho tem propriedades sociais e psicológicas peculiares, independentes em relação à tecnologia.

Assim, de conformidade com essa concepção, afirmam KAST & ROSENZWEIG (1976, p.133) que,

"A organização não é, simplesmente, um sistema técnico ou um sistema social. Ao invés disso, ela constitui uma estrutura e uma unificação de atividades humanas em diversas tecnologias. As tecnologias influenciam os tipos de entradas nas organizações e as organizações e as saídas do sistema. Contudo, o sistema social determina a eficiência e a eficácia da utilização da tecnologia".

(*) Esta concepção é de F. E. Emery, F. L. Trist e A. K. Rice. Com base neles, Kast & Rosenzweig desenvolvem este tópico sobre sistema sociotécnico.

6.4. DECISÃO E INFORMAÇÃO: ENFOQUE PSICOSOCIAL

Um modo de estudar as organizações, consiste em concentrar-se nos processos de tomar decisões que pode levar ao estudo da estrutura da organização, com base nos pontos de decisões e no fluxo de informações.

A tomada de decisão em nível administrativo tem sido alvo de atenções cada vez maior dos pesquisadores e dos profissionais em exercício. Para KAST & ROSENZWEIG (1976, p. 384), "decidir significa proceder a um julgamento ou resolver-se a alguma coisa... implica considerar duas ou mais alternativas, com a pessoa que decide procedendo a uma escolha para chegar ao fim de uma deliberação".

Esta definição, embora simplista, sugere a complexidade da decisão a nível organizacional. Verifica-se na prática, que esse processo pode assumir diferentes dimensões. KATZ & HAHN (1975, p.296), referem-se a três dimensões básicas: o nível de generalidade ou abstração da decisão; a quantidade de espaço organizacional interno ou externo afetado pela decisão; e a extensão de tempo para o qual a decisão vigorará. Afirmando esses autores que "a combinação destas três dimensões permite-nos distinguir entre: (1) estabelecimento de política como meta e objetivos; (2) estabelecimento de política como a formulação de procedimentos para a consecução de metas; (3) aplicação das políticas existentes; e (4) decisões residuais "ad hoc" afetando o espaço organizacional sem implicações temporais".

Observa-se que, as duas primeiras categorias de tomada de decisões, estão claramente na área de formulação de políticos, enquanto que a terceira categoria não constitui determinação de políticas, consubstancia, isso sim, a "administração de rotina".

KATZ & KAHN (1975, p. 302), evidenciam duas questões principais quanto a estabelecimento de política relativamente a metas organizacionais. "A primeira questão refere-se a coerência dos objetivos, face a problemas de mudança no ambiente que influenciam a organização. Por um lado, os objetivos determinados devem ser seguidos; por outro, em função de um ambiente dinâmico, os objetivos devem ser adequados a estas modificações ambientais, sem que a organização perca, no entanto, seu caracter básico e as contribuições a capacidades que possuem". Assim, qualquer incoerência no estabelecimento ou modificação de objetivos poderá colocar em risco a própria sobrevivência da organização.

A segunda questão, diz respeito a ampliação de metas organizacionais. Esta questão resulta na relação das metas com o bem-estar societário. Afirma os autores que "a tendência geral nas organizações, à medida em que vão crescendo, é em direção a ampliar suas metas sociais". (KATZ & KAHN, 1975, p.305)

Outro aspecto abordado por Katz e Kahn, com relação a decisão, refere-se a necessidade de um modelo adequado para a tomada de decisão, que considere tanto o indivíduo como a situação coletiva em que se encontra o tomador de decisão. Para tanto, os autores sugerem um processo decisório baseado nos quatro clássicos estágios de DEWEY (1910), para solução de problemas. São eles: "(1) pressões imediatas que chamam a atenção do executivo; (2) Identificação e análise do tipo de problema e suas dimensões básicas; (3) a procura de soluções alternativas; e (4) as considerações das consequências das soluções alternativas. Para KATZ & ROSENZWEIG (1976, p.392) o processo de decisão obedece aos seguintes passos básicos ou fases: "a) a primeira fase do processo é investigar o ambiente à procura de condições reclamem uma decisão, b) a segunda fase é criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação, c) a terceira fase é escolher um dentre os cursos de ação disponíveis.

Como já foi ressaltado, a informação é básica para a tomada de decisão, da mesma forma como a comunicação é fundamental para a organização social. Afirmam Kast e Kahn (1975, p. 256-257).

"O mundo em que vivemos é um mundo de pessoas e, a maioria das ações de uma para com outras pessoas são atos comunicativos... As organizações são sistemas de energia, bem como são sistemas de informações... a comunicação é um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade".

Na realidade, informação é outra palavra que para muita gente significa muita coisa. "No contexto da tomada de decisão, a informação implica um conhecimento extra de particular importância para o problema relativo a decisão que se encontra em causa" (KAST e ROSENZWEIG, 1976, p.395)

Por esta razão, é comum se avaliar a informação em termos da sua adequação a tomada de decisão. Por outro lado, convém ressaltar que a decisão ocorre em qualquer nível hierárquico da organização. Assim quando Katz e Kahn (p.269), examinam a direção do fluxo de informação, isto é, quem comunica a quem, verificam que "esta pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas, ou seja, *comunicação descendente*; pode movimentar-se entre iguais empresas no mesmo nível organizacional - *comunicação horizontal*; ou pode galgar a escada hierárquica, ou seja, *comunicação ascendente*".

A comunicação linha baixa, de superior para subordinados são, segundo Katz e Kahn (1975, p.274), basicamente de cinco tipos:

1. Diretivas específicas de tarefas: instrução de cargo.
2. Informações destinadas a produzir compreensão

da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais.

3. Informações sobre procedimentos e práticas organizacionais.
4. Feedback para o subordinado sobre o seu desempenho.
5. Informações de carácter ideológico para inculcar um senso de missão no subordinado: doutrinação sobre metas".

A Comunicação horizontal, por outro lado, é a comunicação entre fases do mesmo nível hierárquico. Para Katz e Kahn (p. 278-279), estas "além de proporcionar coordenação de tarefas, também supre apoio emocional ao indivíduo. Por isso se não houver problemas de coordenação de tarefas para um grupo de pares, o conteúdo de sua comunicação pode assumir formas que irrelevantes ou destrutivas para o funcionamento organizacional.

Por último, a comunicação ascendente, ou linha acima assume muitas formas. De acordo com Katz e Kahn (p. 280) "esta comunicação pode ser reduzida ao que a pessoa diz (1) sobre si mesma, seu desempenho e seus problemas, (2) sobre outros e seus problemas, (3) sobre as práticas e diretrizes organizacionais e (4) sobre e como o que precisa ser feito".

Concluindo esta abordagem psicossocial da informação, evidencia-se o enfoque de KAST E ROSENZWEIG (1976, p. 400) sobre a comunicação e organização, que afirmam:

"A Comunicação tem recebido atenção cada vez maior nos contextos organizacionais. Há muito que a administração se tem preocupado com fazer sua mensagem chegar aos trabalhadores, ou seja, ela tem procurado estabelecer a comunicação de cima para baixo, na organização. Com fre

quência a administração se preocupa com sua própria falta de eficiência no processo de comunicação... Em outros casos os administradores se preocupam com a comunicação de baixo para cima ou seja, desejam conhecer as posições e opiniões dos escalões inferiores e os estimulam a transmiti-los para cima, através da estrutura hierárquica... Além disso a administração se interessa por transmitir sua mensagem para fora da organização, a outras instituições, visando as relações públicas, dirigidas aos clientes, acionistas e ao público em geral".

6.5. LIDERANÇA: ENFOQUE PSICOSOCIAL

Segundo Katz e Kahn (1975, p. 342) "liderança aparece na literatura de ciências sociais com três significados de maior importância: como atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como uma categoria de conduta". Conduta, quando se pensa em liderança, fica-se automaticamente interessado por certos comportamentos individuais. Nesse caso, a essência da liderança é o "incremento influenciante", isto é, o desempenho individual que, mas facilmente realiza a influência organizacional. Nesses termos, "liderança é qualquer ato de influência em matéria de pertinência organizacional" (Katz e Kahn, 1975, p. 377).

Também KATZ & ROSENZWEIG (1976, p.358), definem "liderança como (1) processo e como (2) agrupamento de status", e interessam-se mais pelo processo de provocar respostas comportamentais do que pelo agrupamento de status. Com a conotação de processo, "o papel da liderança é obter respostas comportamentais de tal forma que estas ultrapassem a área de rotina" (KATZ E ROSENZWEIG, 1971, p. 359)

Dessa forma, a liderança como influenciadora de comportamento - evidencia a característica situacional da liderança. Isto é, a liderança é específica numa situação dada. Em outras palavras, o líder pode influenciar uma determinada situação e não exercer liderança noutra. Esta característica fundamental da liderança, que KATZ E ROSENZWEIG (p. 360), chamam de "diferencial de influência", ocorre tanto nas relações sociais não formais e nas organizações formais. Segundo eles, "os ocupantes de postos de mando, habitualmente, exercem a liderança, mas isto não constitui regra geral". Por este motivo, existem muitas tentativas visando extrair do líder, em situação formal ou informal, alguns atributos que o elegem como líder.

Assim, ressaltando que há uma limitação para identificação e comprovação desses atributos, KATZ E ROSENWEIG (p. 361) mencionam quatro traços pessoais que parecem vinculados à liderança bem sucedida nas organizações:

"Inteligência. Os líderes costumam ser um pouco mais inteligentes que a média dos seus liderados.

Maturidade e amplitude sociais. Os líderes costumam apresentar interesses e atividades amplas. São emocionalmente maduros e apresentam elevada tolerância à frustração.

Motivação interior. Os líderes possuem forte motivação pessoal e impulsos constante a realização.

Atitudes de relações humana. Os líderes bem sucedidos sabem que conseguem ser bem sucedidos através de outras pessoas e em consequência procuram criar compreensão e aptidões sociais. Além disso nutrem um respeito saudável pelas pessoas".

O enfoque dos traços pessoais, ou atributos, refere-se ao que o líder é. No entanto, outro enfoque para compreender a questão da liderança, concentra-se naquilo que o líder faz e, como faz, isto é, seu estilo. Vários estudos têm propostos estilos de liderança que levam ou não ao sucesso. No entanto, três estilos básicos, que são também bases para outros estudos, referem-se (1) ao estilo autoritário, concentrado no líder (2) ao estilo democrático, concentrado na participação e (3) ao estilo "laissez-faire", com absoluta falta de participação do líder.

Contudo, ressaltam KATZ E ROSENZWEIG (p.365), "quaisquer estudos com relação a estilos de liderança terão de ser interpretados à luz da situação ambiental utilizada em determinada experiência". Isto indica uma outra importante caracte

terística da liderança a necessidade de flexibilidade de es
tilo do líder. Assim, segundo KATZ e ROSENZWEIG (p. 366):

"a discussão dos estilos de liderança não deve deixar-nos a impressão de que o indivíduo pos-
sa ou deva manter um estilo constante em todas
as suas atividades. Pelo contrário, ele deve
mostrar-se o mais flexível possível, orientan-
do seu estilo de acordo com a situação especí-
fica e as pessoas que estejam em jogo".

Notas Finais

Foi examinado neste capítulo, a ascensão da Teoria
Geral de Sistemas e a sua aplicação à teoria das organiza-
ções. Na realidade, em relação a teoria sistêmica, há os cé
ticos e os que advogam a sua utilização em todos os níveis de
vida. O ponto de vista de Katz e Kahn, a esse respeito, pode
ser observado na seguinte passagem:

"nosso ponto de vista é que se pode fazer mais
progresso, ao invés de procurar adaptar o mode-
lo de sistema aberto a cada categoria genotípi-
ca de fenômenos ao qual será aplicado, acres-
centando especificação ao arcabouço meta-teóri-
co a fim de maximizar seu poder explanatório pa-
ra a categoria de população sob estudo". (1975,
p. 508)

Pode-se afirmar, que foi esta a tentativa com a apre-
sentação deste capítulo. Especificamente, para as organiza-
ções humanas, este enfoque é válido, pois, estas tem proprie-
dades que a distinguem dos demais sistema aberto. Pode-se in-
clusive acentuar que, embora as similaridades com os demais
sistemas, as organizações humanas, em termos de sistema, são
peculiares. Para citar, talvez a mais básica dessas proprie-
dades únicas, segundo Katz e Kahn (1975, p. 509), lembramos que
"as organizações humanas não dispõem de estrutura no sentido
usual do termo - uma anatomia física, identificável, duradou-
ra, suas terras e predios são ornamentos; seus membros che

gam e se vão. E, não obstante, ela tem estrutura; não é um agregado amorfo de indivíduos em interação, empenhados na criação de alguma combinação aleatória de eventos".

Com este capítulo, concluimos a "revisão da literatura" sobre as diversas abordagens à teoria das organizações. A seguir, será examinado com base no conceito de Ideologia de Mannheim, as afirmações ideológicas encontradas no discurso da literatura sobre a teoria das organizações.

7

A IDEOLOGIA NA TEORIA DAS
ORGANIZAÇÕES

Louis Wirth prefaciando a clássica obra "Ideologia e Utopia, de Karl Mannheim, afirma: "parece ser característico de nossa época o fato de que as normas e as verdades, antigamente tidas como absolutas, universais e eternas ou aceitas com uma feliz ignorância de suas implicações, estejam sendo questionadas". Com esas palavras, evidencia-se significativamente, o que se observa a toda hora, em qualquer atividade humana, seja nas artes, na política, na religião ou na administração: *Uma descrença geral na validade das idéias*. Esta descrença, embora promovendo contestações, críticas e muitas vezes discórdia à ordem vigente, acarreta no entanto, um aspecto relevantemente benéfico que é a tendência para um exame mais profundo das interligações entre as idéias preconizadas e as situações reais onde elas são ou deveriam ser aplicadas.

É de acordo com este enfoque, que se pretende, neste capítulo final, examinar o conjunto de idéias, conceitos e princípios, que consubstanciam a teoria das organizações, à luz dessa "descrença geral", buscando, portanto, no decorrer do discurso até então desenvolvido, verificar as ideologias que predominaram nas diversas abordagens à teoria das organizações.

Muitos outros autores, preocupados com as características ideológicas da teoria administrativa, desenvolveram estudos que buscaram mostrar essas ideologias. Maurício Tratemberg, em sua obra "Burocracia e Ideologia" é o melhor exemplo, neste sentido. De acordo com ele,

"A Teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ele às determinações sociais reais enquanto técnica por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia" (TRATEMBERG, 1977, p. 89).

Outro autor, Victor A. Thompson, dedica um capítulo inteiro à "Ideologia da burocracia", onde evidencia o conflito entre a autoridade hierárquica e a especialista e, as características ideológicas da burocracia, a fim de sustentar-se no poder. Nesse sentido, Thompson (1967, p. 110), afirma:

"... como resultado do trabalho de muitos cientistas sociais, têm surgido várias teorias ideológicas que são importantes para a legitimação da autoridade burocrática... trataremos de três estudos de liderança; investigação sociológica das relações humanas na situação trabalhista; e teoria monística da responsabilidade hierárquica".

Dessa forma, será examinado, nessa obra também, os diversos conceitos e princípios, que possam ser considerados ideológicos, da teoria das organizações. O objetivo é constatar, com isto, que a Teoria Geral da Administração traz em seu bojo, conceitos ideológicos, consubstanciando-se numa ideologia. Inicialmente, no entanto, buscar-se-á situar a idéia de ideologia, para melhor compreender-se a ideologicidade da teoria. Portanto, o primeiro tópico deste capítulo examina o conceito de ideologia de Karl Mannheim, expresso em sua obra já anteriormente citada. No segundo tópico, com base nesse conceito, será examinada as ideologias existentes nas diversas abordagens à teoria das organizações, expressas no discurso desta monografia. Encerrar-se-á, no último tópico, com uma proposição: a utilização da metodologia de René Lourou - análise institucional - como estratégia adequada para o estudo de mudanças organizacionais.

7.1 - CONCEITO DE IDEOLOGIA

A fim de se compreender melhor o enfoque ideológico da teoria geral da administração, torna-se necessário começar com a definição do conceito de ideologia. Para tanto, não existe melhor caminho do que a análise do significado do termo *ideologia*, a partir do conceito de Karl Mannheim expresso em sua obra "Ideologia e Utopia".

Segundo Mannheim, para a definição do conceito de ideologia, faz-se necessário examinar os dois significados distintos do termo - *o particular e o total*. Dessa forma, Karl Mannheim (1976, p. 81), afirma:

"... a concepção particular de ideologia é implicada quando o termo denota estarmos céticos das idéias e representações apresentadas por nosso opositor... estas são encaradas como disfarces mais ou menos conscientes da real natureza de uma situação, cujo reconhecimento não estaria de acordo com seus interesses... essas distorções variam numa escala que vai desde as mentiras conscientes até os disfarces semiconscientes e dissimulados".

Para Mannheim, esta concepção de ideologia, que é diferenciada da noção de mentira encontrada no senso comum é particular em vários sentidos, não obstante esta particularidade tornar-se evidente, apenas, quando a noção particular é contrastada com a concepção total.

Por outro lado, Mannheim, refere-se a concepção total, "como sendo a ideologia de uma época ou de um grupo histórico-social concreto" (1976, p. 82). Nessa concepção total, o conceito de Mannheim implica na soma das idéias, crenças e maneiras de pensar características de um grupo, como uma nação, classe, profissão, corrente religiosa ou partido político.

Assim, contrastando a concepção particular com a concepção total de ideologia, os elementos comuns, bem como os elementos específicos a estes dois conceitos são de imediato identificados. Para Mannheim, o elemento comum parece consistir no fato de que nenhuma delas depende exclusivamente do que foi efetivamente dito pelo opositor para atingir uma compreensão de seu significado real e mesmo sua intenção, mas depende também da situação de vida de quem as expressa. Isto é, "o caráter e a situação de vida específicos do sujeito influenciam suas opiniões, percepções e interpretações" (Mannheim, 1976, p. 82).

Isto quer dizer que as ideologias - particular ou total - são condicionadas e determinadas pelas atividades habituais e pelo ambiente cultural, bem como pelas situações geográficas ou climáticas, onde estão inseridas. Além disso, não precisam excluir-se mutuamente e podem sobrepor-se, podendo ainda, sofrer alterações no decorrer do tempo.

Contudo, apesar de terem algo em comum, existem igualmente entre elas diferenças relevantes, cujas mais importantes são assinaladas por Mannheim (1976, p. 82-85), da seguinte forma.

"a) Enquanto a concepção particular de ideologia designa como ideologia apenas uma parte dos enunciados do opositor, a concepção total põe em questão a *weltanschauung* total do opositor, tentando compreender estes conceitos como decorrentes da vida coletiva de que o opositor partilha;

b) A concepção particular de ideologia realiza suas análises de idéias em um nível puramente psicológico. Se, por exemplo, pretende-se que um adversário esteja mentindo, ou ocultando ou distorcendo uma dada situação de fato, presume-se, não obstante que partilha de critérios comuns de validade e que é possível refutar essas mentiras tendo por base os

critérios aceitos como comuns a ambos os lados. Já com a con
cepção total de ideologia, a questão é diferente. Quando a uma
época histórica atribuímos um mundo intelectual e a nós mes
mos atribuímos outro, ou quando certo estudo social, histo
ricamente considerado, pensa com categorias diferente das nos
sas, não nos estamos referindo a casos isolados de conteúdo
de pensamento, mas a modos de experiências e interpretações
amplamente diferentes e a sistemas de pensamentos fundamen
talmente divergentes.

c) Correspodendo à esta diferença, a concepção parti
cular da ideologia opera principalmente com uma psicologia
de interesse, enquanto a concepção total utiliza uma análise
funcional mais formal, sem quaisquer referências a motivações,
confinando-as a uma descrição objetiva das diferenças estru
turais da mentes operando em contextos sociais diferentes.

Assim, tendo presente o conceito de ideologia, segun
do o enfoque acima apresentado, a seguir e, através do exame
detalhado de todo o discurso que contém esta monografia, bus
car-se-ã as afirmativas ideológicas, que consubstanciam boa
parte da teoria geral da administração.

7.3 - A IDEOLOGIA NA TEORIA ADMINISTRATIVA

7.2. A IDEOLOGIA DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

7.2.1. A Ideologicidade da Teoria Clássica

A análise mais profunda da teoria clássica das organizações como ideologia implica o estudo da evolução da empresa industrial que se desenvolveu conforme interesses e situações sociais existentes à época. Pensadores, tais como Taylor, e Fayol, embora sob origens diferentes - o primeiro numa dimensão filosófica, preocupado com os trabalhadores, enquanto o segundo representando a classe empresarial - propuseram para os problemas administrativo-organizacionais da época, soluções nitidamente ideológicas, na medida em que essas ofereciam alternativas que em última análise, beneficiavam diretamente ao próprio sistema, oprimindo, ainda mais, a classe trabalhadora.

Neste sentido, segundo afirma Maurício Tragtemberg (1971, p.16),

"O messeanismo administrativo de Taylor parte da função providencial do empresário, que existe para satisfazer os interesses gerais da sociedade e em particular do consumidor. Isto motiva a coletividade ao aproveitamento intensivo de suas riquezas, racionalizando sua vida diária".

No entanto, conforme o mesmo autor adiante observa, "Taylor manifesta-se favorável a baixos salários, ou melhor, seu aumento deve ser dosado gradativamente" (Tragtemberg, 1971 p. 16). Verifica-se, portanto, que enquanto por um lado, em sua teoria administrativa, Taylor evoca o interesse da coletividade, por outro, iniciando pelo controle sobre os sistemas salariais e, passando por uma acentuada divisão de trabalho que impedem o desenvolvimento pessoal, ele contribui significativamente para o fortalecimento do poder empresarial sobre os meios de produção e à opressão das classes operárias.

A par disso, tanto Taylor como Fayol, com base na simplista concepção do *homo-economicus*, partem de um ponto de vista onde o interesse dos trabalhadores é o mesmo da administração. Embora, não obstante, segundo afirma Tragtemberg (1971 p.17), demonstrando nitidamente a contradição, "Taylor desconhece as tensões entre a personalidade do indivíduo e a estrutura da organização...Fayol defende a tese segundo a qual o homem deve ficar restrito a seu papel, na estrutura ocupacional parcelada".

A par disso, a base do taylorismo é a análise de tempos e movimentos, aliado a adequada seleção de operários, em função de sua capacidade e fadiga física, sendo porém, prioritariamente escolhidos os de menor "nível mental". Está claro, assim, que "Taylor não toma como base o operário médio e, sim valoriza um tipo de fadiga, a muscular, deixando de lado a fadiga mais sutil, a nervosa" (Tragtemberg, 1971, p.17).

Outro elemento determinante da teoria administrativa, em Taylor e Fayol, refere-se ao papel conferido à disciplina dos operários, claramente copiada das estruturas militares. A decisão, por outro lado, é absolutamente monocrática e o fluxo de comunicação é fundamentalmente de "cima para baixo". Desse forma, segundo Tragtemberg (1971, p.18),

"conclusivamente os esquemas Taylor-Fayol, fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, fundados numa lógica axiomática que cria um sistema de obrigação devido a lógica interna".

Por outro lado, ampliando o enfoque crítico à teoria clássica, Braverman (1977, p.112) afirma:

"...a generalizada aplicação da gerência científica coincide com a revolução técnico-científica e com certas transformações fundamentais na estrutura e funcionamento do capitalismo".

Para este autor, o principal efeito da gerência cien-

tífica decorre da separação entre o trabalho mental e o trabalho manual. Nesse sentido, afirma:

"A consequência inexorável da separação de concepção e execução é que o processo de trabalho é agora dividido entre lugares distintos e distintos grupos de trabalhadores. Num local são executados os processos físicos da produção, num outro estão concentrados o projeto, planejamento, cálculo e arquivo".

Assim, não obstante as vantagens que a distinção entre o planejamento e a execução possam haver trazido a teoria administrativa, é evidente o efeito degradador sobre a capacidade técnica do operário e ainda mais sobre a população trabalhadora como um todo. Por essa razão afirma Braverman (1977, p.117):

"assim como o ofício é destruído e cada vez mais esvaziado de seu conteúdo tradicional, os restantes vínculos, já tênues e enfraquecidos, entre a população trabalhadora e a ciência, estão quase que completamente rompidos, pois esta relação era, no passado, feita principalmente através do oficial ou do artesão".

Dessa forma, fica claramente identificado, sob outro ângulo, a ideologia da administração científica, na medida em que por trás de uma preconizada "felicidade ampla" ao empregado, ela contribui, isso sim, com a alienação do profissional, que deixou de vincular-se ao conhecimento técnico e científico, passando a exercer apenas meras atividades executórias.

Na realidade, a ideologia da teoria preconizado por Taylor, fundamenta-se em sua visão *quacrers* da missão do homem na terra. Eis porque, acreditava ele firmemente na possibilidade dos operários reagirem positivamente com a direção para que o novo sistema funcionasse. E, enquanto isso, Fayol, acreditava nos resultados positivos que o desenvolvimento do ensino administrativo e o adequado desempenho das funções administrativas trariam à organização.

Observa-se, portanto, a ideologia, tanto no sentido particular como no sentido geral (Mannheim), que a teoria clássica das organizações traz em seu bojo.

7.2.2. A ideologicidade da teoria das relações humanas

A teoria clássica foi pela primeira contestada, pode-se afirmar, pelos teóricos humanistas, que contrapuseram-se veementemente às idéias *mecanicistas* por aquela escola desenvolvidas. Para os humanistas, a ênfase na busca da eficiência máxima não dispunha de uma adequada contrapartida por parte dos trabalhadores, o que conseqüentemente originou uma certa desumanização do trabalho, devido principalmente, a fato de que forçosamente os operários deveriam submeter-se ao rigorismo daqueles métodos. A crítica humanista à teoria clássica, e evidencia, portanto, a ideologicidade de seus preceitos, na medida em que afirma a aceitação da ênfase do elemento humano que a teoria clássica pregava, mas que, na realidade, considerava o homem, simplesmente, como "peça de uma máquina".

Contudo, a abordagem de relações humanas, por sua vez, embora sobe pontos de partida contrários à teoria clássica, também é ideológica, na medida em que apresentava como estratégia para o funcionamento organizacional, não os benefícios e incentivos materiais que a clássica oferecia aos operários, mas sim, condições subjetivas (psicológicas e sociais) que os humanistas acreditavam ser a base para o estabelecimento de uma teoria administrativa.

O esquema de Mayo deveu-se a fatores empíricos, não há dúvidas sobre isto. Suas pesquisas levaram-no a conceber a atitude do empregado como participante de um grupo. Porém, conforme afirma Tragtembert (1971, p.19), na mesma linha de Taylor e Fayol, "Mayo não vê possibilidade de utilização construtiva do conflito social, que aparece para ele como a destruição da própria sociedade", portanto,

"Para Elton Mayo a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração, representando um escamoteamento das situações de conflito industrial. Nesse sentido, ele continua a linha clássica taylorista, sendo que este acentuava o papel da contenção direta, enquanto aquele a substituiu pela manipulação".

Além disso, observa-se, também a tentativa de Mayo em conhecer os sentimentos, crenças, suposições e aspirações dos operários, em relação ao próprio trabalho e à chefia. Assim, até que ponto estes conhecimentos seriam usados num sentido manipulativo é a questão que se impõe.

Por esta razão e, segundo Tragtemberg (1971, p. 20), afirma:

"Negativamente a Escola das Relações Humanas parece como uma ideologia manipulatória, pois na realidade o operário sonha com a satisfação de largar o trabalho e ir para casa... a escola valoriza um sistema de símbolos baratos de prestígios, quando o trabalhador prefere a estes, melhor salários... procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima".

Assim sendo, embora contrapondo-se à teoria clássica das organizações, a escola humanista, também, numa dimensão manipulatória é ideológica, na medida em que seus preceitos escondem o real em favor de interesses do sistema empresarial dominante.

7.2.3. A Ideologicidade da Abordagem Behaviorista

Na medida em que a Escola Comportamentalista é considerada como um estágio mais avançado da Escola das Relações Humanas e, uma vez conhecida a ideologia que esta traz em seu bojo, é óbvio, também a ideologicidade daquela.

Contudo, os behavioristas preocuparam-se, fundamental

mente, com o estudo do comportamento humano na organização, tomando como base a sua racionalidade. Portanto, sem preocupação em retomar os enfoques racionais do comportamento humano, cujos expoentes são March, Simon, Barnard e outros adeptos desse movimento, utilizar-se-á, como suporte para mostrar a ideologia dos behavioristas, os objetivos esclarecimentos que Karl Mannheim empresta ao termo racionalidade (*), ponto central da Escola Comportamentalista.

Mannheim, refere-se à "racionalidade" num sentido mais amplo, segundo o qual, quanto mais industrializada uma sociedade e mais avançado sua divisão de trabalho e sua organização, maior será o número de esferas de atividades humana funcionalmente racionais e, portanto, também previsíveis antecipadamente. Na realidade, segundo afirma, a industrialização crescente, implica na racionalidade funcional, isto é, na organização da atividade dos membros da sociedade em função de finalidades objetivas, não promovendo, no entanto, nas mesmas proporções a racionalidade substancial, ou seja, a capacidade de agir com inteligência numa determinada situação à base de percepção própria de inter relação dos acontecimentos. Assim, de acordo com este enfoque, a distinção entre os dois tipos de racionalidade - funcional e substancial - leva a conclusão de que a racionalização está, pela sua natureza, destinada a privar o indivíduo médio de capacidade e reflexão, percepção e responsabilidade, e a transferir essa capacidade aos que dirigem o processo de racionalização. Portanto, segundo Mannheim (1976).

(*) Baseado no texto: "Esclarecimento dos Vários Sentidos da Palavra racionalidade", material didático, preparado pelo Prof. Roberto Venosa (EAESP-FGV), tendo como fonte a obra de Karl Mannheim "O Homem e a Sociedade", 1976 (mimeo)

"o indivíduo médio entrega parte de sua própria individualidade cultural e cada novo ato de integração num complexo de atividades funcionalmente racionalizado. Torna-se cada vez mais acostumado a ser levado pelos outros e gradualmente abandona sua própria interpretação dos acontecimentos pela interpretação que lhe é dada por outros".

Dessa forma, enquanto que os preceitos behavioristas buscam conhecer e explicar o comportamento humano na organização, é óbvio, então, sua ideologicidade, porque além do intento manipulatório de sua abordagem, ele esconde a alienação que gradativamente as técnicas e instrumentos adotados pelos behavioristas acarretam ao homem, privando-o da racionalidade substancial. Assim, a questão que se impõe é a mesma colocada por Mannheim: "Se se planifica a sociedade e mesmo o próprio homem, quem planifica os que vão fazer a planificação?"

Por outro lado, convém também aqui salientar, que Desenvolvimento Organizacional, enquanto estratégia para mudança organizacional, objetiva a mudança de comportamento e a mudança estrutural, ao mesmo nível. Não obstante, porém, comprovando seu sentido ideológico e manipulativo, constata-se a prática de D.O. sua ênfase no aspecto comportamental, deixando de lado as necessárias mudanças estruturais.

Além desse, outro aspecto importante, refere-se ao empregado, freqüentemente impreciso, do termo "racional" por parte de administradores, economistas e outros cientistas sociais, que segundo Pereira (1977, p.32), "decorre, sobretudo do estabelecimento de uma sinonímia enxada entre conceitos que são diferentes e, dos preconceitos ideológicos que contribuem largamente para esse uso ambíguo ou indevido do termo". Assim, por trás da ideologia que permeia o discurso behaviorista, verifica-se que uma das maiores fontes de erro no emprego do termo racional, segundo, ainda Pereira (1977, p.28), está no fato de que "cada sociedade, cultura, estrato, classe ou grupo, tende a considerar certas ações sociais e os valores a

elas associados como mais "racionais" em relação àqueles típicos de outras sociedades culturais".

Evidentemente a procura da "racionalidade" por parte do homem é notada. Especialmente os behavioristas vangloriam-se de agir, pensar e sentir "racionalmente", sem no entanto, perceberem-se que consciente ou inconscientemente, representam interesses alheios, imbuídos que estão de suas ideologias. Nesse sentido, por exemplo, a racionalidade da ação empresarial, é vista da seguinte maneira por José Carlos Pereira (1977, p. 31):

"...a racionalidade do agente "empresário" está intimamente associada à eficiência com a qual ele realiza os valores e objetivos do sistema econômico capitalista. Mas, nessa realização, é-lhe imposta a necessidade de se ajustar a condições dadas, correspondente à estrutura das relações de produção, ao desenvolvimento das forças produtivas, ao sistema valorativo".

Poder-se-ia inferir sobre a ideologia dos demais autores comportamentalista, tais como Argyris, Likert, McGregor, Maslow e outros, bastaria examinar seus discursos. No entanto, em qualquer um deles, pode-se adiantar, verificar-se-á seu ponto de partida nos esquemas comportamentais e racionais, e assim, constatada a ideologia da racionalidade humana, proposta por Mannheim, pode-se concluir, também, como as duas abordagens anteriores - clássica e humanista - que a teoria behaviorista das organizações é ideológica.

7.2.4. A abordagem estrutural-funcional e sua ideologicidade

Segundo Garcia (1975), "a tão propagada teoria dos sistemas, que constitui, hoje, o verdadeiro e único caminho dos teóricos modernos da organização...constitui a mais brilhante forma de sofisticação e manutenção do referencial teó-

rico desenvolvido nos anos 40, pela sociologia funcionalista". Para esse autor,

"a Teoria dos Sistemas longe está de ter provocado uma ruptura no modo de pensar organizacional. Ela constitui, "par excellence", um prolongamento da linha funcional, incorporando aí, conceitos de modo de pensar estruturalista".

Na realidade, a ênfase mais importante da Teoria dos Sistemas é dada no equilíbrio dinâmico da organização em interação com seu ambiente, que praticamente, direcionam seus movimentos. Em função disso, pode-se afirmar a Teoria dos Sistemas é ideológica na medida em que:

"...nos lembrássemos que o ambiente é nada mais nada menos, que o sistema econômico vigente e como tal, vai ser representante dos ideais da classe dominante, proporcionando, obviamente, que as organizações estejam de acordo com as regras do jogo do capitalismo internacional, o que provocará, "in continentí", a manutenção das estruturas. Assim, por este caminho, o enfoque sistêmico responde perfeitamente seu papel de referenciador do modelo explicativo da empresa privada capitalista" (Garcia, 1976).

Portanto, adiante afirma Garcia (1976), "não nos iludamos, pois, a Teoria dos Sistemas é mais um importante paradigma da "normal science" e, como tal, mantenedor dos valores e ordens vigentes. É simplesmente um neopositivismo empiricista e, dessa maneira, vai perceber a sociedade como um conjunto total e funcional de relações em que classes desfavoráveis tenham apenas um futuro no interior desse sistema: achar trabalho, alimentar a família, garantir o salário, etc."

Por outro lado, Motta (1974), critica o sistema social de Talcott Parsons, afirmando que este "lembra um romance de mil personagens, que nos obriga a voltar constantemente atrás, para saber quem é quem? E, no final, a gente descobre que os personagens não eram tantos, mas que responderiam por

vários nomes". Não obstante, estes fatos, no que diz respeito, especificamente, a teoria das organizações, têm sido incontáveis os esquemas conceituais - Tavistock, Homans, Likert, Kahm, Katz, Wolfe e outros - que são apresentados a um nível de sofisticação teórica cada vez mais alto. Na realidade, esta sofisticação procura obscurecer a ideologicidade da teoria dos sistemas, pois segundo afirma Motta (1974),

"é muito conveniente que o exercício do poder não seja personalizado ou identificado como monopólio de uma oligarquia político econômica. - Muito ao contrário, é extremamente conveniente para essa oligarquia que entre os controladores e os controlados estabeleça-se uma *cortina de fumaça* - o sub sistema administrativo ou gerencial - que serve e que se beneficia dessa servidão".

Dessa forma, a ideologia que a teoria dos sistemas consubstancia é claramente identificada, pois, "a abordagem sistêmica, representa o refinamento máximo da teoria das organizações em seu aspecto coersivo, na manutenção da divisão do trabalho mais adequada aos interesses da oligarquia político-econômica, sendo por si só o refinamento máximo do exercício sutil da dominação, não apenas no nível organizacional, mas no nível da divisão internacional do trabalho" (Motta, 1974).

CONCLUSÕES

Concluindo este estudo sobre Teorias das Organizações e a diversas abordagens, posicionamo-nos numa perspectiva crítica, pois neste sentido ideológico, confirma-se a suspeita de alguns autores de que "a teoria das organizações é, em última análise, uma teoria de dominação, seja do poder econômico, seja do poder político, ou de sua possível aliança, não tendo, portanto, outro valor intrínseco além do controle" (Motta, 1974). Sendo assim, tal como no campo econômico, já houveram algumas doutrinas aceitas universalmente e que mais tarde foram substituídas, mas que não deixaram de contribuir enquanto aceitas pela sociedade, também a teoria administrativa enfrentou e enfrenta essas mudanças, oriundas de novos conhecimentos do homem sobre organizações.

De acordo com este enfoque é que a seguir, como conclusão será sugerido a *Análise Institucional*, como estratégia para mudança das organizações, encerrando-se, assim, esta monografia.

Observa-se que nos seis primeiros capítulos desse estudo, revisou-se de uma forma bastante profunda, as diversas abordagens à Teoria das Organizações, que os principais teóricos administrativos emprestaram ao desenvolvimento dessa disciplina, encontrando-se no decorrer do discurso a ideologia que o permeia. Observa-se também, em mudar o enfoque, mudam também as ideologias e, assim, alguns autores referem-se à ideologias de abordagens anteriores. No último capítulo comprova-se a ideologicidade da teoria administrativa, com base nos principais autores - Braverman, Garcia, Motta, Pereira, Ramos e outros - que preocupam-se com a evolução da teoria das organizações, criticando veementemente a inconsistência teórica da teoria administrativa.

Assim, na tentativa de diminuir o *hiato* entre a teoria e a praxis administrativa, propõe-se um original método de in

tervenção, onde o analista é ao mesmo tempo parte integrante da rede de instituições que o solicitam. Esta metodologia é desenvolvida por René Lourau, em sua obra "Análise Institucional".

Na realidade, conforme acentua Garcia (1978), "é bastante fácil criticar os estilos gerenciais *neo-tayloristas*, no entanto é uma tarefa árdua e complexa introduzir nas nossas organizações uma estratégia que vise a uma alteração na estrutura de poder". O treinamento, com base nas tradicionais abordagens organizativas é ideológico, ou como afirma Garcia (1978) "possui em seu âmago o comprometimento com os desejos dos dirigentes". Dessa forma, com estratégia para mudança é inadequado, pois, nada alterará na organização, ao contrário, contribuindo, isto sim, para atender as necessidades que as oligarquias detectam, sedimentando-as ainda mais e, enfraquecendo consideravelmente o sistema social como instituição.

Por esta razão, afirma Garcia (1978):

"...um treinamento, para ser eficaz, tem de partir da premissa de que todos os membros devem ser consultados, e não somente a oligarquia... o diagnóstico, por sua vez, tem necessariamente que envolver o conjunto dos membros da organização que irão participar do processo de mudança, para que os mais elementares desvios sejam superados".

Assim, deixando de lado as inúmeras técnicas e mais técnicas de manipulação que foram desenvolvidas, com o intuito de se "mudar" a organização, sugere-se a mudança organizacional a partir de um novo quadro referencial teórico que se esboça em Teoria das Organizações, que é a Análise Institucional de Lourau. Esta metodologia de intervenção psicossociológica, enquanto terapêutica organizacional, desenvolve uma nova metodologia de treinamento e prática de mudança nas organizações, considerando a organização como uma "instituição". Para tanto, segundo Garcia (1978),

"...uma vez que a lógica do funcionamento organizacional não é a "homeostase dinâmica", mas a contradição dinâmica, tendo o poder como foco central do equilíbrio. E assim, a busca do poder tornar-se-á, portanto, a lógica das nossas organizações, em oposição a uma visão tímida e conservadora, da busca da conformação".

Assim, adiante conclui Garcia: "desenvolver a organização, mudando-a estruturalmente, significa pois a alternância do poder, distribuindo-o de uma forma exequível e não, como fazem as nossas empresas, delegando competência e descentralizando as execuções".

Portanto, de acordo com Garcia (1978),

"A Análise Institucional busca uma última instância a tomada de consciência para os problemas de autoridade e poder, no sentido de afetar os membros da organização para um trabalho comunitário em oposição a um trabalho individual, para uma responsabilidade organizacional em lugar de uma responsabilidade para com seus anseios de "poderzinho", para uma estratégia de ação efetiva em lugar apenas de reflexão, para uma maior participação em lugar da exclusão".

Esta é a tarefa que se propõe a Análise Institucional enquanto estratégia de mudança nas organizações. Esta é a terapêutica organizacional, que poderá suprimir o *hiato* entre a praxis administrativa, em função das mudanças, e as ideologias e esquemas manipulatórios que as diversas abordagens a teoria das organizações, até então, têm registrado. Esta é nossa posição em face do estudo realizado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ARGYRIS, Chris. "Personalidade e Organização". Rio de Janeiro, Renes, 1969.
2. _____ . "A Integração Indivíduo-Organização". São Paulo, Atlas, 1975.
3. _____ . "O Indivíduo e a Estrutura Orgânica". In: BALCAO, Yolanda & CORDEIRO, Laerte Leite, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975.
4. _____ . "A Eficiência da Organização sob Tensão". In: BALCAO, Yolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. Op.Cit.
5. BALCAO, Yolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. "O Comportamento Humano na Empresa". Rio de Janeiro, FGV, 1975.
6. BARNARD, Chester I. "As Funções do Executivo". São Paulo, Atlas, 1971.
7. BAVU, Immanuel K. "A Burocracia em Mudança: Uma Visão Diagnóstica" Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, Jul/Set/74.
8. BECKHARD, Richard. "Desenvolvimento Organizacional: Estratégia e Modelos". São Paulo, Blucher, 1972.
9. BENNIS, Warren G. "Organizações em Mudanças". São Paulo, Atlassr, 1976.
10. _____ . "Desenvolvimento Organizacional". São Paulo, Blucher, 1972.
11. BERTALANFFY, Ludwig Von. "Teoria Geral dos Sistemas". Rio de Janeiro, Vozes, 1975.
12. BERTERO, Carlos Osmar. "Algumas Observações sobre a Obra de Elton Mayo". Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, nº 27, 1974.
13. BLAU, Peter & SCOTT, Richard. "Organizações Formais". São Paulo, Atlas, 1970.
14. BRAVERMAN, Harry. "Trabalho e Capital Monopolista". Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
15. BRUYNE, Paulo & Outros. "Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais". Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
16. BUCKLEY, Walter. "A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas". São Paulo, Cultrix, 1976.
17. CHIAVENATTO, Idalberto. "Introdução à Teoria Geral da Administração". São Paulo, McGraw Hill, 1976.

18. CHURCHMANN, C. West. "Introdução à Teoria dos Sistemas". Rio de Janeiro, Vozes, 1972.
19. DRUCKER, Peter. "Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas". São Paulo, Pioneira, 1975.
20. _____ . "Uma Era de Descontinuidade". Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
21. ETZIONI, Amitai. "Organizações Complexas". São Paulo, Atlas, 1971.
22. _____ . "Organizações Modernas". São Paulo, Pioneira, 1973.
23. FAYOL, Henry. "Administração Industrial e Geral". São Paulo, Atlas, 1976.
24. GARCIA, Fernando Coutinho. "Análise Institucional e Estratégia de Mudança nas Organizações". Revista Mercado, ADVB, Mar/Abr/1978.
25. _____ . "A Teoria da Organização Ortodoxa". Porto Alegre, UFRGS, 1976. (mimeo).
26. _____ . "O Poder dos Gerentes ou os Gerentes no Poder". Uma Crítica à chamada Heterodoxia Organizacional". Porto Alegre, UFRGS, 1977. (mimeo).
27. _____ . "Dialética e Organização: Uma Contribuição para o Debate". Porto Alegre, UFRGS, 1977. (mimeo)
28. _____ . "Integração Organizacional ou Neotaylorismo". Porto Alegre, Revista Executivo, FDRH, Jan/Mar/1978.
29. GEORGE, Claude Jr. "História do Pensamento Administrativo". São Paulo, Cultrix, 1974.
30. HEZBERG, Frederick. "Novamente: Como se Motiva os Empregados". UFRGS, 1975. (mimeo)
31. HOMANS, George. "As Pesquisas na Western Electric". In: BALCÃO, Yolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. Op.Cit.
32. INPE - "Engenharia de Sistemas", Rio de Janeiro, Vozes, 1972.
33. KAST, Fremont & ROSENZWEIG, James. "Organização e Administração: Um Enfoque Sistêmico". São Paulo, Pioneira, 1976.
34. KATZ, Daniel & KAHN, Robert. "Psicologia Social das Organizações". São Paulo, Atlas, 1975.
35. KOONTZ, Harold. "A Miscelânea nas Teorias de Administração". UFRGS. 1970. (mimeo)
36. LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. "O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação". São Paulo, Blucher, 1972.

37. LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. "As Empresas e o Ambiente". Rio de Janeiro, Vozes, 1973.
38. LIKERT, Rensis. "Novos Padrões de Administração". São Paulo. Pioneira, 1975.
39. _____ . "A Organização Humana" São Paulo, Atlas, 1975.
40. LODI, João Bosco. "História da Administração". São Paulo, Pioneira, 1973.
41. LOURAU, René "Análise Institucional". Rio de Janeiro, Vozes, 1976.
42. MANNHEIN, Karl. "Os Vários Sentidos da Palavra Racionalidade". EAESP/FGV, 1976. (mimeo).
43. _____ . "Ideologia e Utopia". Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
44. MARCH, James & SIMON, Herbert. "Teoria das Organizações". Rio de Janeiro, FGV, 1972.
45. MASLOW, A.H. "Uma Teoria da Motivação Humana". In: BALCÃO, Iolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. Op.Cit.
46. MCGREGOR, Douglas. "Os Aspectos Humanos da Empresa". Lisboa, Portugal, Clássica, 1960.
47. _____ . "O Lado Humano da Empresa". In: BALCÃO, Iolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. Op. Cit.
48. _____ . "Condições de Liderança Eficaz na Organização Industrial". In: BALCÃO, Yolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. Op.Cit.
49. MILLS, Wright. "A Imaginação Sociológica". Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
50. MOTTA, Fernando Prestes. "A Teoria Geral da Administração". São Paulo, Pioneira, 1976.
51. _____ . "A Teoria das Organizações nos Estados Unidos e na União Soviética: Introdução a uma Análise Comparativa". Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Mar/Abr/1974.
52. NASCIMENTO, Kleber T. "Implicações do Moderno Conceito de Administração à Formulação de uma Estratégia de Reforma Administrativa". Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, jan/mar/1972.

3. M. L. S. M. Organização e Administração. Madrid, 1975

4. M. L. S. M. Organização e Administração. Madrid, 1975

5. M. L. S. M. Organização e Administração. Madrid, 1975

53. PEREIRA, José Carlos. "Sobre o Emprego do Termo Racional em Economia e Administração". Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Jan/Fev/1977.
54. PEREIRA, Luiz Presser. Notas Introdutórias ao Modo Tecnoburocrático de Produção". UFRGS, 1977. (mimeo).
55. PERROW, Charles. "Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico". São Paulo, Atlas, 1972.
56. _____ . "A Pequena e Gloriosa História da Teoria Organizacional". EAESP, 1973, (mimeo).
57. PEREL, Vicent. "Nascimento, Apogeu e Decadência da Estrutura Piramidal". Revista da Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Mar/Abr/1974.
58. RAMOS, Alberto Guerreiros. "A Teoria Administrativa e a Utilização Inadequada de Conceitos". Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, jul/set/1971.
59. SALOMON, Dêlcio Vieira. "Como Fazer uma Monografia". Belo Horizonte. Inter livros, 1977.
60. SALVADOR, Ângelo Domingos. "Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica". Porto Alegre, Sulina, 1970.
61. SCHEIN, Edgar. "Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional". São Paulo, Blucher, 1972.
62. SELZNICK, Philip. "A Liderança na Administração". Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.
63. SERGEANT, James R. & Feres, Maria C. "Eficiência Organizacional: Uma Perspectiva Estruturalista". Revista da Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Abr/Jun/1972.
64. SIMOM, Herbert A. "Comportamento Administrativo". Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
65. _____ . "A Capacidade de Decisão de Liderança". Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1972.
66. SILVA, Benefito. "Taylor e Fayol". Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1974.
67. SILVA, Rebeca Peixoto. "Redação Técnica". Porto Alegre, Formação, 1976.
68. SIEGAL, G. "A Unidade do Método Sistêmico". Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, Jan/Jun/1971.
69. SOUZA, Edela Lanzer Pereira. "Desenvolvimento Organizacional: Casos e Instrumentos Brasileiros". São Paulo, Blucher, 1975.

70. TAYLOR, Frederick Winslow. "Princípios de Administração Científica". São Paulo, Atlas, 1976.

71. TRAGTEMBERG, Mauricio. "A Teoria Geral da Administração é Uma Ideologia". Revista da Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Out/Dez/1974.

72. _____ . "Burocracia e Ideologia". Rio de Janeiro, Atica, 1977.

73. THOMPSON, Victor A. "Moderna Organização". Rio de Janeiro, Freitas Castro, 1967.

74. VERA, Asti. "Metodologia da Pesquisa Científica". Porto Alegre, Globo, 1974.

75. VIANELLO, Nino. "A Contribuição à Crítica da Teoria Clássica". Porto Alegre, UFRGS, 1977 (mimeo).

76. WAHRLICK, Beatriz M. "Uma Análise das Teorias de Organização". Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.

⑦ 77. WEBER, Max. "Ensaio de Sociologia". Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

⑧ 78. WEBER, Max. "Os Três Aspectos de Autoridade Legítima". In: ETZIONI, Amitai, Organizações Complexas, São Paulo, Atlas, 1971.

79. WEBER, Max. "Os Fundamentos da Organização Burocrática: Uma Construção do Tipo Ideal". UFRGS, 1977, (mimeo).

80. WOODWARD, Joan. "Organização Industrial". São Paulo, Atlas, 1977.