

1. Introdução

O debate epistemológico da administração, embora tenha se iniciado, parece não ter alcançado a dimensão que a disciplina requer. A questão mais comumente debatida sobre a sua definição: “seria arte, ideologia ou ciência?” nunca avançou em termos realmente consideráveis a ponto de ser respondida, se não com satisfação, ao menos com a seriedade e a amplitude que a pergunta almeja.

Pensar a administração como arte limita-se a percebê-la como um dom ou uma capacidade praticamente nata que o indivíduo tem de liderar esforços em busca de seus objetivos. Como suporte a essa teoria temos inúmeros casos de empresários de pequeno, médio e grande porte que alcançaram o sucesso sem jamais ter frequentado qualquer escola de administração.

Pensar a administração como ideologia compreende a noção de que o administrador está sempre inserido num contexto social de desigualdades em que as empresas visam incessantemente o lucro e conseqüentemente a concentração de renda. “Enquanto ideologia, portanto, a administração viria assim representar um conjunto de normas, valores e idéias que justificam posições sociais desiguais” (França Filho, 2004, p.8). Pensar a administração como ciência, no entanto, requer um estudo mais aprofundado, que vai além da esfera empresarial, e sobretudo além da concepção de vida associada baseada apenas numa razão formal.

Dar a uma disciplina uma fundamentação teórica, que lhe permita alcançar o status de uma ciência, não é tarefa fácil, mas o campo conhecido pelo nome de Administração tem mais de um século de teorias construídas e reconstruídas para compreender uma realidade social cada vez mais complexa e ampla que é o desenvolvimento produtivo da sociedade. Tópicos como racionalização do trabalho, adaptação do homem à máquina, funções executivas, controle e liderança, motivação, cooperação, racionalidade, eficiência e eficácia, competitividade, qualidade e tantos outros permearam a agenda de discussões da Administração e das Teorias Organizacionais em busca de uma interpretação mais ampla da realidade social e logo em seguida da realidade organizacional. A infinidade de discursos em torno dos mais diversos aspectos do fenômeno organizacional, que Guerreiro Ramos classifica como fato social e mais tarde Serva reclassifica como fato social total, realça a necessidade de se retomar o debate sobre o papel da Administração e suas implicações para a sociedade.

Pressupondo que para se validar enquanto ciência, uma disciplina deve atender a diversos requisitos, dentre os quais possuir um objeto de estudo delimitado, entendemos que na Administração esse esforço não foi empreendido e a disciplina se desenvolveu de maneira livre e abrangente, abarcando diversas teorias em seu nome. Conscientes da amplitude e das dificuldades que um empreendimento desse porte almeja, pretendemos focalizar nossos esforços sobre o objeto de estudo da Administração. Buscamos identificá-lo a partir da análise de conteúdo das obras mais significativas das abordagens Clássica, de Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista, Sistêmica e Contingencial da Administração, escolas que marcaram o pensamento administrativo durante mais da metade do século XX e que representam a solidificação de uma teoria administrativa. O objetivo deste trabalho é, portanto, analisar as contribuições dessas abordagens ao debate epistemológico da disciplina, procurando encontrar pistas sobre o verdadeiro objeto de estudo da Administração. Para tal, adotamos como premissa a definição de Maurício Serva (2001) de que “o fato organizacional é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas no desempenho de funções que limitam e orientam atividades ligadas à vida humana associada”(p.136)¹ e adotamos os seguintes pressupostos:

1. A administração possui um objeto de estudo que lhe é próprio;
2. A análise do fato organizacional é objeto de estudo da Sociologia da Administração, tal como demonstrado por Serva;
3. A gestão deste complexo de elementos e de suas relações é o objeto que cabe à Administração propriamente dita estudar;

Os dois últimos pressupostos merecem algumas considerações já que trazem à tona um debate pouco explorado no âmbito da administração. Talvez isso tenha ocorrido porque desde o surgimento da administração, tal como a conhecemos hoje, entre o final do século XIX e início do século XX, justamente o período em que o capitalismo se mostra em crise, a maior parte dos interesses da área foi no sentido de profissionalizar cada vez mais a produção dentro das organizações e garantir a continuidade da acumulação capitalista. Como a administração nasce num sistema que valoriza a busca incessante do capital, nada mais provável, que ela própria também se formalizar em torno do objetivo do capital. Por isso os teóricos da

¹O conceito de fato organizacional apresentado por Serva é uma reformulação do conceito de fato administrativo desenvolvido por Guerreiro Ramos, com o propósito de erradicar traços do funcionalismo como a hierarquia e a concepção teleológica da definição anterior.

administração, desde esse período, preocuparam-se tanto em formular diferentes maneiras de maximizar os lucros dos capitalistas através das empresas. Isto justifica também porque a administração tem sido estudada principalmente no âmbito das empresas e, conseqüentemente, que os teóricos da área tenham considerado estas o seu objeto de estudo. Chanlat (1999) nos lembra que “o triunfo ao mesmo tempo das idéias capitalistas como categorias dominantes do pensamento econômico e do mercado como modo de regulação das trocas teve como efeito imediato atribuir um espaço central à empresa” e que “esse culto à empresa, que atingiu seu apogeu nos anos 80, teve duas conseqüências importantes: a difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do ‘espírito gestor’ e o aumento considerável do número de estudantes em gestão em toda parte do mundo”(p.16).

Os discursos sobre a gestão, no entanto, refletiram na maioria dos casos, a prática administrativa das empresas capitalistas, que buscavam principalmente o lucro, e se expandiram por outras esferas organizacionais como as escolas, universidades, hospitais, administrações públicas, serviços sociais, museus, teatros, associações musicais e até organizações sem fins lucrativos, como cita o próprio Chanlat. Assim, cada vez mais, os modelos de gestão desenvolvidos dentro da lógica capitalista de organização da produção foram permeando outras formas organizacionais e se definindo como uma prescrição para o sucesso, tal como entendido pela empresa privada. Essa forma de interpretar diversas realidades, a partir de um modelo dominante de gestão, baseada numa racionalidade extremamente instrumental, demonstra que, embora a administração tenha aumentado o escopo de sua análise, incluindo organizações com dinâmicas diferentes das empresas, não ampliou na mesma proporção seu arcabouço teórico para compreender os diversos fenômenos organizacionais. Essa limitação se refletiu conseqüentemente no entendimento do que seria o seu objeto de estudo, que passou inicialmente da empresa privada, representada principalmente pelas indústrias, para outras formas de organização, tais como hospitais, igrejas, exército, universidades e mais recentemente para uma infinita gama de possibilidades de organização com os mais diversos fins. Diante da complexidade e da amplitude do fenômeno organizacional dentro da sociedade moderna, a administração buscou em outras disciplinas, tais como a sociologia, a antropologia e a psicologia, conceitos que lhe permitissem entender as organizações e elaborar formas de gestão para a sua sobrevivência. Este caráter prescritivo da disciplina esteve presente nas principais escolas do pensamento administrativo. O *espírito gestor*, de que nos fala Chanlat, expandiu-se pelas antigas e

novas formas de organização, espalhando práticas de gestão por toda a sociedade. No entanto, tais práticas que, como dissemos, foram desenhadas dentro de um modelo de produção capitalista, baseadas numa razão instrumental, tal como definida por Guerreiro Ramos, somente permitiram a prescrição de modelos de gestão também afundados na razão instrumental e por vezes inadequados às outras formas organizacionais que se propunha estudar. Essa inadequação da administração aos novos arranjos organizacionais remete a duas vias: primeiro, ao pretender ser uma disciplina prescritiva, a administração precisa de um arcabouço teórico que lhe permita compreender a complexidade da dinâmica das organizações ao longo do tempo; segundo, essa necessidade de construção teórica remonta a uma característica analítica que precisa ser desenvolvida a fim de melhor compreender tais fenômenos. Em suma, analisar e prescrever são duas atividades distintas, mas complementares, no sentido que para prescrever modelos de gestão adequados à realidade é necessário antes de tudo entender essa realidade, e isto não é possível sem um arcabouço teórico que permita esta análise. É diante desta dupla função que o objeto de estudo da administração se confunde. Quando assume sua função prescritiva, a administração se propõe a estudar modelos de gestão das relações sociais de trabalho que se desenvolvem principalmente dentro das empresas. Quando assume sua função analítica, se propõe a estudar fenômenos organizacionais das mais variadas esferas para melhor elaborar seus modelos de gestão. Numa tentativa de visualizar o objeto de estudo da Administração, França Filho (2004) propõe sua divisão em três subcampos do conhecimento: as técnicas gerenciais, as áreas funcionais e a teoria das organizações. Segundo ele,

enquanto nos dois primeiros casos a natureza do conhecimento que se elabora é eminentemente pragmática e prescritiva, [...] com o advento de uma teoria das organizações tal enfoque tende a alterar-se. Isto posto em razão de um deslocamento do objeto mesmo da administração que passa do trabalho (ou da gerência e/ou gestão do trabalho) para a organização como unidade de análise (p. 4)

Essa dualidade de objetos, ora manifestando-se nos processos de gestão, ora no fenômeno organizacional, nos leva a questionar em que sentido a Administração tende a se tornar um campo do conhecimento. Os estudos mais recentes da disciplina, nos quais se insere o trabalho supra citado, a tendência em dar maior importância ao campo dos estudos organizacionais é visível. França Filho afirma, que “enquanto campo disciplinar, a administração ocupa-se principalmente com o estudo das organizações como um fenômeno

social” (p.12). Clegg e Hardy (1999), no texto introdutório do Handbook de Estudos Organizacionais, adotam a premissa de que as “organizações são objetos empíricos” (p.30). Ambos os estudos referem-se porém à característica interdisciplinar da Administração. França Filho lembra a necessidade da disciplina em dialogar com a Psicologia, a Sociologia, a Economia ou a Antropologia, dentre outros, que “podem auxiliar a administração na explicação do seu objeto” (p.12). Clegg e Hardy atestam que

as organizações estão relativamente abertas às práticas de conversações sobre temas que permeiam o amplo tecido social, como gênero, etnia e outras relações sociais culturalmente definidas, todos eles assuntos potenciais para conhecimentos disciplinares formalmente organizados, como antropologia, sociologia ou mesmo, estudos organizacionais (p. 32).

O fenômeno organizacional se mostra assim pluralizado, arena dos mais diversos temas, somente compreendido parcialmente, a partir do enfoque dado pela disciplina que o analisa ou o interpreta. Os administradores procuram um papel nesta arena de análise, tomando para si a responsabilidade de agregar os variados conhecimentos, principalmente das ciências sociais, para a adequada compreensão da organização. Esperam encontrar aí o seu lugar ao sol, um objeto que lhe dê o “status” científico.

Sabemos, no entanto, que a atividade gestonária sempre fundamentou a administração, antes mesmo de qualquer estudo teórico, quando a administração era uma prática exercida por homens que estavam em alguma espécie de comando. Foi assim com os exércitos, onde os generais precisavam coordenar e liderar suas tropas para as batalhas; com os impérios, em que os imperadores conduziam suas nações; ou com as Igrejas, onde seus representantes guiavam os fiéis em busca da salvação. Administrar esteve sempre ligado à ação, à prática de gerir forças para alcançar objetivos. Com a ascensão das forças do mercado sobre o modo de vida dos homens, a atividade administrativa passou a ser estudada e desenvolvida de forma mais sistemática, de modo a diminuir as chances de fracasso e garantir objetivos econômicos específicos. Influenciada por aspectos estruturais de organizações seculares, como o Exército ou a Igreja, encontrou inspiração para a criação de mecanismos de sobrevivência e de controle, tais como a hierarquia e a distribuição de poder. Posteriormente, técnicas de gestão criadas para as empresas foram implementadas naquelas mesmas ou em outras organizações, tais como a remuneração por desempenho ou administração por objetivos. Mais recentemente,

com a proliferação de organizações sociais, cujo objetivo se distancia dos aspectos econômicos, a administração se vê forçada a assumir uma função analítica para entender a nova realidade e criar novos modelos gerenciais, mais adequados a esta nova lógica e que possam talvez ser levados também para o ambiente empresarial. Esse fluxo de atividades, ora analíticas, ora prescritivas, ou ambas ao mesmo tempo, nos coloca diante de dois possíveis objetos de estudo para a administração: a gestão das relações envolvidas no fato organizacional ou as organizações que surgem a partir das associações humanas. Para resolver esse conflito adotamos a definição de Maurício Serva de fato organizacional. Retomando a tentativa de Guerreiro Ramos de estabelecer o fato organizacional como fato social dentro da concepção durkheimiana, Serva reformula o conceito apresentado por Ramos, livrando-o de suas características funcionalistas e elevando-o à categoria de fato social total. O esforço de se encontrar uma definição adequada para o fenômeno organizacional deriva do fato de que a partir da Escola Estruturalista, representada pelos sociólogos que se inspiraram nos trabalhos de Max Weber, a Sociologia passou a analisar as organizações como um fato social, mas não o definiu enquanto objeto próprio. Os estudos feitos à época passaram então a compor a Teoria das Organizações e entraram nos diversos Manuais das escolas de administração, a exemplo dos de Chiavenato, Morgan e outros que fizeram a história da análise administrativa.

Com a definição do fato administrativo desenvolvida por Guerreiro Ramos (1983) e mais recentemente reformulada por Serva (2001), chamando-o de fato organizacional, a Sociologia da Administração ganhou seu objeto de estudo que nós adotamos como premissa. Adotá-la significa assumir que a análise do fato organizacional fica a cargo da Sociologia Administrativa que servirá de suporte à Administração para a formulação de modelos de gestão dos elementos que o compõem e de suas relações. Assim como a Sociologia, outras disciplinas podem ajudar a Administração na sua função, como por exemplo a Psicologia, a Antropologia ou a Engenharia, mas deve-se ter cuidado para não deixar que a interdisciplinariedade das ciências confunda seus objetos de estudo. Encontramos respaldo nos estudos de Santos (2001) sobre a Administração Política, ao explicar que,

se falarmos de estresse no trabalho, trata-se de um problema do âmbito das organizações, mas seu equacionamento não se faz pela administração, e sim pelas ciências médicas ou psicológicas. Se falarmos de relações sociais nas organizações, a administração não é o campo do conhecimento mais apropriado para o entendimento e explicação desse fenômeno, mas sim a sociologia. De igual modo sucede com as relações e estruturas de poder, que são um campo próprio da ciência

política, e não da administração. Aspectos relacionados a costumes, hábitos, enfim à cultura, ficam mais adequadamente compreendidos pela antropologia, e não pela administração. Quando se fala em aspectos técnicos da produção, a engenharia de produção é que se deve preocupar com sua análise. [...] Assim, cabe à administração estruturar um modelo de gestão viabilizador do objetivo da organização (p. 62/63).

Como as organizações são o espaço onde essas relações se manifestam, tende-se a entendê-las (as organizações) como o objeto de estudo da Administração, mas diante do exposto preferimos acreditar que dentro das organizações habitam diversos objetos de ciências distintas, e é na gestão dos elementos que compõem as organizações e das suas relações que a Administração deve concentrar seus estudos.

Diante destas considerações e acreditando existir uma lacuna teórica que impede a afirmação da administração enquanto campo do conhecimento, decidimos analisar cuidadosamente o discurso dos principais teóricos da disciplina no que tange especificamente ao seu objeto de estudo e quem sabe encontrar respaldo para nossas argumentações. Selecionamos os nomes mais representativos de cada abordagem teórica da Administração desde o início do século XX até a década de 80, quando as conhecidas Teorias das Organizações se proliferaram em torno de diversos temas, tornando difícil sua catalogação a partir de tópicos comuns, como vinha ocorrendo até então. Para nossa seleção consideramos a contribuição do honroso Fernando Prestes Motta, feita no primeiro capítulo do livro *A Teoria das Organizações*, já que foi elaborada de modo claro e conciso, sem comprometimento da qualidade das informações. Poderíamos ter utilizado quaisquer das outras obras que tratam das teorias da administração, como as metáforas de Morgan², ou as narrativas analíticas em análise organizacional de Reed³, ou ainda a “bíblia” de Chiavenato⁴, já que toda a literatura da área de administração já tratou de selecionar seus próprios ícones, que foram imortalizados em suas principais obras, em cada fase de seu desenvolvimento; mas optamos por uma leitura mais simplificada, isenta de grande intervenção do autor, pois entendemos que independente da divisão escolhida, as obras revisadas seriam as mesmas. Faremos então a análise de conteúdo das obras conforme o quadro abaixo:

² Morgan, Gareth – *Imagens da Organização*

³ Reed, Michael – *Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado*, p.65

⁴ Chiavenato, Idalberto – *Introdução à Teoria Geral da Administração*

Abordagem Teórica	Autor	Obra
Clássica	Taylor, Frederick W. Fayol, Henry	Administração Científica Administração Industrial e Geral
Relações Humanas	Mayo, George Elton	The Social Problems of an Industrial Civilization
Comportamentalismo (Behaviorismo)	March, J.G. e Simon, H.A. Barnard, Chester	Teoria das Organizações As Funções do Executivo
Estruturalismo	Etzioni, Amitai Selznick, Philip Gouldner, Alvin	Organizações Modernas A Liderança na Administração, Uma Interpretação Sociológica Patterns of Industrial Bureaucracy
Teoria dos Sistemas	Kahn, Daniel e Katz, Robert L.	Psicologia Social das Organizações
Contingencialismo	Woodward, Joan	Organização Industrial: Teoria e Prática

Quadro 1

As teorias que marcam o final da década de 70 e se proliferam na década de 80 dão ênfase aos mais diversos aspectos organizacionais, tais como participação, cultura organizacional, psicanálise, poder, ambiente, configurações estruturais, dependência de recursos, qualidade total, dentre outros que Prestes Motta destaca. Este talvez seja o período que Kuhn⁵ chamaria de ciência revolucionária, em que não há coesão sobre modelo teórico algum. Deixaremos essa fase para, quem sabe, uma leitura futura, ou como sugestão para aqueles que compartilham este desejo por um entendimento cada vez mais concreto sobre o conturbado campo que conhecemos como Administração.

⁵ Kuhn, Thomas – A Estrutura das Revoluções Científicas

2. Modelo de Análise

Definidas as abordagens que iremos analisar, faz-se necessário, portanto, explicitar alguns conceitos para elaborar o modelo de análise que irá nos guiar na releitura dos autores escolhidos. Como referência, utilizaremos o conceito de fato organizacional, tal como desenvolvido por Serva, as perspectivas sobre a racionalidade formal (instrumental) e a racionalidade substantiva na administração analisadas por Guerreiro Ramos e o conceito de organização econômica elaborado também por este último.

Como vimos anteriormente, a Administração pode encontrar duas vias de estudo: a analítica, quando procura entender o fato organizacional, sem nele interferir, ou seja, sem prescrever normas, regras ou técnicas para o alcance dos objetivos das organizações ou para a sua sobrevivência; ou a prescritiva, quando busca interferir na realidade organizacional, estabelecendo normas, regras ou técnicas que permitam às organizações sobreviver ou alcançar seus objetivos. Ao conjunto de prescrições determinadas pela teoria administrativa, daremos o nome de modelo de gestão, logo, toda vez que a disciplina adotar esta via, entenderemos que é a gestão o seu objeto de estudo, já que pretende desenvolver a maneira mais apropriada de gerir uma organização para o alcance de seus objetivos. Por outro lado, quando a disciplina adotar uma via analítica, entenderemos que seu objeto de estudo é o fato organizacional em si, havendo inúmeras perspectivas de análise, dependendo do aspecto que se deseje privilegiar: os elementos que o compõem, sua estrutura, suas relações de poder, o ambiente organizacional, dentre outros. O importante é que a análise, ainda que assuma uma forma explicativa, ou influencie a tomada de decisão dos gerentes, não tem como objetivo determinar modelos de gestão para o alcance de objetivos específicos. Ela pode até identificá-los e classificá-los como mais ou menos eficazes, mas não desenvolvê-los.

Esta será portanto a primeira categoria que iremos buscar na análise das obras estudadas. Se os autores apenas analisam o fato organizacional ou se prescrevem modelos de gestão que julgam mais apropriados.

A segunda categoria que pretendemos analisar envolve o conceito de fato organizacional e a definição que Guerreiro Ramos faz de organizações econômicas. O fato organizacional, como já definido, é o “complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas no desempenho de funções que limitam e orientam atividades

ligadas à vida humana associada” (SERVA, 2001, p.136). Diante da amplitude das atividades ligadas à vida humana associada, propomos dividi-las em duas categorias: atividades econômicas e atividades não econômicas. Assim teremos organizações que tratam das atividades econômicas ligadas à vida humana associada, que serão as organizações econômicas, bem como organizações que tratam de outro tipos de atividades, mas também ligadas à vida humana associada e que serão chamadas de organizações não econômicas. A organização econômica, tal como definida por Guerreiro Ramos (1981), é “um sistema microsocial que produz mercadorias, segundo normas contratuais objetivas, dispõe de meios operacionais para a maximização de recursos limitados e utiliza critérios quantitativos para avaliar a equivalência de bens e serviços” (p.134/135). Trabalhando com a perspectiva de recursos limitados, a organização econômica dá prioridade às funções econômicas, sendo um sistema social que baseia-se no cálculo utilitário de consequências, ou seja, numa racionalidade formal, e busca incessantemente o lucro. As organizações não econômicas, por outro lado, embora possam conter funções econômicas, estas não são sua prioridade; adotam portanto uma racionalidade substantiva que busca primordialmente a atualização ou emancipação do ser humano. Isto ocorre porque, ao livrar-se da carga do utilitarismo, ou seja, da constante busca pela maximização dos seus ganhos, o homem pode dedicar-se à sua atualização em outros enclaves sociais, emancipando-se enquanto ser humano.

A organização econômica é representada pela empresa, que utiliza recursos físicos e mão-de-obra para alcançar seus objetivos e maximizar seus lucros. A organização não econômica pode ser representada pelos mais diversos tipos de organização, tais como a família, a Igreja, o Exército, as organizações governamentais, as ONGs, as associações sem fins lucrativos, as associações de bairro, os grupos teatrais, de dança, de música, de arte, etc. São organizações que embora possam comercializar o produto de suas atividades, a princípio não se associam com a finalidade do lucro. Vale lembrar que as organizações econômicas são típicas do modo de produção capitalista, em que a acumulação do capital dita as normas do mercado e a economia se torna um sistema auto-regulado. Isso não impede que nesse contexto venham a emergir formas substantivas de gestão⁶. Do mesmo modo, um modelo substantivo de gestão das relações sociais pode trazer em si modelos utilitaristas de gestão, mas haverá sempre uma regulação política da economia, em que o mercado deverá se manter restrito ao seu enclave social. Dessa forma, Guerreiro Ramos sugere haver espaço para organizações econômicas e

⁶ Ver o trabalho de Maurício Serva intitulado *A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa*, 1997

não econômicas agindo em seus determinados espaços e permitindo uma vida humana associada baseada em valores utilitários e substantivos ao mesmo tempo. Pretendemos aqui utilizar o modelo weberiano de tipos ideais, dada a bipolaridade dos conceitos de substantividade, ligada à emancipação do homem e de utilitarismo, ligado à maximização dos ganhos. De um lado, o homem é o agente que calcula todas as suas ações em busca dos melhores resultados; do outro, aquele que, livre de qualquer sentimento egoísta, associa-se para agrupar-se enquanto ser humano. Embora Guerreiro Ramos tenha projetado seu modelo paraeconômico de vida humana associada, acreditamos não ser possível desenvolver uma racionalidade essencialmente substantiva, livre da busca incessante pela maximização de ganhos, num modelo econômico em que as ações só ganham sentido através da racionalidade utilitária. Se a razão é aquilo que dá sentido à ação, o modelo capitalista de produção só é possível quando a ação humana é justificada pela necessidade de ganhos máximos, e essa forma de racionalidade, como sabemos, espalha-se por todas as ações e relações dos indivíduos na sociedade. Guerreiro Ramos não rompe de fato com o modelo capitalista de acumulação, mas propõe uma regulação do mercado, para a sua proposta de vida humana associada baseada numa racionalidade substantiva. Acreditamos que este ponto ainda precisa ser melhor discutido, mas por enquanto adotaremos sua concepção de organizações econômicas e não econômicas coexistentes na sociedade numa perspectiva de tipos ideais. Assim, tentaremos encontrar nas obras analisadas se as organizações estudadas pelos autores são organizações econômicas, não econômicas ou ambas.

Da revisão dos conceitos adotados como referência resultam as categorias de análise a seguir:

1. Perspectiva da Teoria Analisada

<i>Análítica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do fato organizacional • Formulação de conceitos • Ausência de regras de conduta 	<i>Prescritiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de regras e técnicas de conduta • Utilização de conceitos já definidos • Prescrição de modelos de gestão para o alcance de objetivos específicos
------------------	--	--------------------	--

Quadro 2

2. Tipos de Organização que as Teorias se propunham a estudar (analítica ou prescritivamente)

<i>Organização</i>	<i>Prioridade</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Racionalidade</i>
Econômica	Funções econômicas	Maximização do lucro	Utilitária/formal
Não econômica	Funções não econômicas	Emancipação do ser humano	Substantiva

Quadro 3

3. As Abordagens Teóricas Analisadas

Definidos os indicadores que iremos buscar em cada autor analisado, seguiremos a análise das abordagens conforme definido no Quadro 1.

3.1 A Escola Clássica

Frederick Winslow Taylor: o engenheiro

Taylor, um dos maiores representantes da abordagem teórica conhecida como a Escola Clássica, foi consagrado com o estudo dos tempos e movimentos. Em sua obra *Princípios de Administração Científica*, estudou exaustivamente métodos que possibilitassem o incremento da produção através da racionalização do trabalho. Assegurou que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo, tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1980, p. 29) e ainda que “a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível” (p. 31). O objetivo atribuído por Taylor à administração referencia a perspectiva prescritiva da disciplina e logo em seguida ele aponta o início do modelo de gestão que irá perseguir, o que revela sua característica também prescritiva.

Num primeiro momento poderíamos dizer que, sem dúvida, a preocupação única do autor é com a maximização dos lucros do empregador, ainda que para isso seja necessário incrementar o salário dos empregados, de modo a aumentar a sua produção. No entanto, não podemos desconsiderar o momento histórico-econômico em que Taylor desenvolveu seus estudos. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, trouxe duras condições de trabalho com jornadas diárias, às vezes, superiores a quinze horas para homens, mulheres e crianças que eram tratados sem distinção. O “homem livre”, expulso das terras privatizadas (enclousures), tinha no trabalho fabril a única possibilidade de conseguir uma remuneração mínima para a sua sobrevivência. Em 1886, ocorre uma manifestação operária por melhores condições de trabalho, em Chicago nos Estados Unidos, quando Taylor, então com 30 anos, está desenvolvendo seus estudos sobre os tempos e movimentos em busca de uma racionalização do trabalho industrial. Esse período é ainda marcado por uma explosão de descobertas científicas, que seriam aos poucos incrementadas aos processos industriais, tais

como a lâmpada elétrica, desenvolvida em 1878, quando Taylor, aos 22 anos, trabalhava como operário na Midvale Steel Company. Diante disto, muito mais do que a mecanização do homem, os estudos de Taylor foram um esforço no sentido de racionalizar, ou ainda, tornar mais inteligente e lógica a integração homem/máquina, tão essencial neste período, para que o operário pudesse exercer sua função em menos tempo, com a eliminação da *cera* no trabalho, melhor remuneração e menos riscos de lesão à sua saúde. É claro que isto aumentaria a produção e conseqüentemente os lucros dos donos dos meios de produção, mas havia ainda a preocupação com o ser humano. Taylor afirma que:

a eliminação da cera, e das varias causas do trabalho retardado, desceria tanto o custo da produção que ampliaria o nosso mercado interno e externo, de modo que poderíamos competir com nossos rivais. Remover-se-ia uma das principais causas de nossas dificuldades sociais, por falta de emprego e por pobreza; teríamos também uma ação mais permanente decisiva sobre esses infortúnios do que os remédios usados, até agora, para combatê-los. Assegurar-se-iam salários mais elevados, menos horas de serviço diário e melhores condições de trabalho e habitação (p.33).

Neste trecho, o referido autor demonstra preocupação com questões sociais não só internas à organização, mas fatores como a habitação, um problema de crucial importância para o desenvolvimento social, muitas vezes desconsiderado até mesmo por autores do nosso tempo. Demonstra ainda estar ciente de que a produção se insere num contexto do mercado interno e/ou externo, embora não fosse este o foco da sua obra, o que vai de encontro a algumas críticas que sugerem que a Escola Clássica enxergava apenas os fatores internos das organizações. Taylor prossegue dizendo que:

Para cada indivíduo que trabalha demais, há cem deles que, intencionalmente, todos os dias de sua vida trabalham menos – muito menos do que deviam – e que, deste modo, estão colaborando, deliberadamente para criar condições que são conseqüências inevitáveis dos baixos salários. E, dificilmente, alguma voz se levanta para combater esse mal. Como engenheiros e administradores, nós conhecemos mais de perto esses fatos que quaisquer outros e estamos mais bem aparelhados para dirigir um movimento contra as idéias falsas, esclarecendo não só os trabalhadores, como todos os cidadãos a respeito da verdade. E apesar disso nada fizemos nesse sentido (p.35).

É aqui que Taylor ressalta o papel da Administração como disciplina que tem capacitação para *gerir as atividades econômicas para a sociedade*. No entanto, se mostra impaciente com a posição dos administradores e engenheiros que, a seu ver, deveriam demonstrar aos trabalhadores como a administração científica da produção traria benefícios para a sociedade como um todo, aumentando os salários e gerando mais empregos e que, o menor esforço no trabalho (cera) resultaria sempre em salários mais baixos.

A administração científica proposta por Taylor viria a substituir a administração por iniciativas e incentivos, a mais eficaz naquele período. Dentre as vantagens do seu modelo, Taylor apresenta a divisão equitativa de responsabilidades entre os trabalhadores e a direção e a garantia de que o planejamento e a execução corretos das atividades não lesaria a saúde do trabalhador. As propostas feitas por Taylor foram sempre vistas como a expressão da máxima exploração do trabalhador para aumentar a produção. Sua obra mostra, no entanto, certo constrangimento em ocupar posição de intermediário entre os interesses antagônicos dos trabalhadores e da direção. Por isso sua luta incessante para entender o esforço empregado num dia de trabalho, a fadiga provocada por este e a seleção correta dos trabalhadores para cada tipo de atividade. Com isso Taylor esperava convencer a direção de que uma administração científica, possibilitaria maior remuneração do trabalhador, além de garantir a eficiência produtiva, sem nenhuma lesão dos empregados e ainda mais, com a sua satisfação. Assim, provaria ele, que a direção e os trabalhadores não tinham que ter necessariamente interesses antagônicos. E garantiria ainda, a *prosperidade* dos trabalhadores, acompanhada da *prosperidade* do patrão. O modelo de gestão elaborado por Taylor tem em vista atender as necessidades da organização econômica, mais especificamente das indústrias e é defendido por ele como o mais apropriado.

Não é nosso objetivo julgar a sua proposta, mas apenas demonstrar que havia em sua obra uma preocupação com a gestão racional do trabalho, de modo a garantir uma boa produção, o que, acreditava ele, só traria benefícios para a sociedade como um todo. Quando afirmou que “o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção”, ele não previa que com o avanço tecnológico, esse máximo da produção geraria um excedente sem destinatários. Assim, esperamos comprovar que, embora a racionalidade formal dominasse a Escola Clássica quando propunha a maximização dos resultados através de maior eficiência administrativa, havia ainda certa preocupação com a emancipação do ser humano, dentro dos limites da concepção do homem daquela época, o que nos leva a pensar existir no

pensamento de Taylor espaço para uma racionalidade substantiva. Guerreiro Ramos (1981) nos dá suporte quando afirma que “não é verdade que Taylor e a escola clássica tenham negligenciado o fator humano nas organizações”, mas que “o que deve ser acentuado é que a concepção que tinham do homem era demasiado reducionista e demasiado limitada” (p.82).

Henry Fayol: outro engenheiro

Embora contemporâneos e representantes da mesma escola, Taylor e Fayol apresentam características bastante distintas. Enquanto o primeiro preocupou-se fundamentalmente com as questões relacionadas à racionalização da produção, o segundo procurou traçar os princípios que poderiam nortear a atividade administrativa. Talvez tenham sido classificados numa mesma escola por trabalharem em sua época principalmente com organizações industriais. O segundo, no entanto, propõe em sua obra as bases de uma administração não só industrial mas geral, com o intuito de regular a atividade humana dentro das organizações. Muito preocupado com a grande influência das ciências exatas no funcionamento das indústrias e com a falta do ensino da matéria administrativa, Fayol (1981) acredita na ausência de uma doutrina administrativa que permita sua divulgação entre as diversas camadas da sociedade. Segundo ele “não existe doutrina administrativa consagrada” (p. 38), mas

todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas. Na família, nos negócios do Estado, a necessidade de capacidade administrativa está em relação com a importância da empresa; para os indivíduos, essa necessidade é tanto maior quanto mais elevada é a posição que ocupam (p.39).

Acreditando nisto, Fayol se propõe a estabelecer os princípios gerais da administração e seus elementos, de modo a contribuir para a formação da doutrina. O caráter prescritivo de sua obra pode portanto ser evidenciado, pois o autor acredita estar fornecendo uma maneira mais adequada e sistemática de gerir os negócios. Apresenta os seguintes princípios: “a divisão do trabalho, a autoridade e a responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse particular ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união do pessoal” (p.44). Assim, atribui à administração papel também prescritivo, assumindo que tais princípios “visam, de modo geral, ao êxito das associações e à satisfação de interesses econômicos” (p.67). Embora Fayol trabalhe principalmente com indústrias, ele realça a

necessidade de atividade administrativa nas mais variadas formas de organização, desde a família até a empresa privada. No entanto, tal atividade envolve sempre a função econômica, pois, como vimos, deve garantir a sobrevivência da organização através da satisfação dos interesses econômicos.

Fayol (1981) afirma que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (p.26). Com estes cinco elementos, o autor define a atividade administrativa como aquela que “tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente ao pessoal” (p.43). Ao reservar à administração as atividades ligadas ao corpo social, Fayol permite que ela permeie todo o negócio, já que as organizações são formadas por pessoas em todos os seus níveis. No entanto, a responsabilidade administrativa é de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as diversas funções, mas não desempenhá-las, já que estas possuem suas próprias responsabilidades. As funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e de contabilidade, existentes, segundo ele, em qualquer empresa, relacionam-se todas com a função administrativa numa relação de interdependência. Neste caso, não se pode atribuir à administração, nenhuma outra função, senão aquela de gerir os negócios de modo a garantir seu sucesso; a gestão do trabalho em todos os níveis hierárquicos.

3.2 A Escola de Relações Humanas

Elton Mayo: o Psicólogo

Maior representante da Escola de Relações Humanas, Elton Mayo ficou famoso por seus estudos na *Hawthorne and the Western Electric*, uma das empresas que participaram de seu longo trabalho de pesquisa realizado na Harvard Business School. Infelizmente, a grande obra do autor, *The Social Problems of an Industrial Civilization*⁷, parece não ter recebido a devida atenção pelos manuais de administração, já que foi resumida ao referido estudo, que ocupa apenas 17 páginas de um total de 141 páginas de esforço para demonstrar os perigos que uma sociedade industrial traria para a manutenção da cooperação espontânea do ser humano para com o seu grupo. Muito preocupado com os caminhos que a civilização industrial começava a delinear, Mayo busca apoio no sociólogo francês Emile Durkheim para entender como o ser humano perdeu suas habilidades sociais de comunicação e cooperação, o fio condutor de suas pesquisas. Baseado no sociólogo, Mayo (1957) explica que nas sociedades mais simples, o homem sabia desde a infância ou adolescência o papel que desempenharia dentro de sua comunidade, o que lhe dava uma função social e conseqüentemente a satisfação de estar colaborando com o seu grupo. “Ele sabe que suas atividades são desejadas pela sociedade e necessárias à sua continuidade. Ele é durante toda a sua vida *solidário* com o grupo” (p.6). Com a industrialização, o homem é obrigado a abandonar seu grupo primário em busca de estudo e posteriormente de trabalho, perdendo, com a velocidade das mudanças, qualquer possibilidade de identificação com um grupo e conseqüentemente tornando-se, cada vez mais, insatisfeito. Ele aponta dois sintomas de ruptura social na sociedade industrial:

primeiro, o número de pessoas infelizes aumenta [...] pela falta de deveres sociais, o indivíduo se torna presa fácil para a infelicidade e para preocupações pessoais obsessivas [...]; segundo, é infelizmente completamente característico das sociedades industriais que os vários grupos, quando formados, não estão preocupados em cooperar com os outros grupos. Pelo contrário, suas atitudes são normalmente de guerrilha ou hostilidade (p.7).

Mayo ainda atesta que “a colaboração numa sociedade industrial não pode ser deixada ao acaso” (p.9), sob pena de levá-la à destruição ou à catástrofe. E então aponta que:

⁷ Todas as citações foram traduzidas do inglês para o português pela própria autora.

“todo grupo social, de qualquer nível cultural, precisa encarar e afirmar dois problemas eternos e recorrentes de administração. Ele deve assegurar aos seus indivíduos e membros de grupo: a **satisfação de suas necessidades econômicas e materiais** e a **manutenção da cooperação espontânea** [grifo nosso] por toda a organização. Nossos métodos administrativos estão todos direcionados à eficácia material; nenhum à manutenção da cooperação” (p.9).

Esta afirmação é de grande valia e merece algumas considerações. Mayo destaca nessa passagem duas grandes finalidades da Administração: o bem-estar econômico e a necessidade de colaboração espontânea nas organizações. Embora inicie sua obra com uma postura analítica do comportamento humano, o papel da Administração destacado pelo autor é extremamente prescritivo. Atribuímos a isto o fato do autor ser um psicólogo e, portanto, poder empreender uma análise do comportamento humano, mas não encontramos pistas sobre este tipo de análise ser desempenhada pelo administrador. Pelo contrário, o papel da administração é claramente definido e em ambas as propostas, seja na garantia do bem-estar econômico, seja na manutenção da cooperação espontânea, a perspectiva prescritiva pode ser observada.

Devido aos grandes avanços tecnológicos alcançados no início do século XX e à proliferação das máquinas na esfera produtiva, Mayo pensava que todos os esforços empreendidos pelo homem no sentido de industrializar a produção trariam como inevitável consequência o bem-estar econômico. Dedicou-se, desta forma, a pesquisar como a colaboração espontânea entre os grupos, para ele uma característica inerente ao ser humano, poderia ser mantida numa sociedade que incentivava o individualismo e enxergava, entre suas premissas econômicas, a humanidade como uma horda de indivíduos, e não uma associação de grupos. Mayo propôs então que a administração deveria preocupar-se em possibilitar relações sociais na esfera produtiva que satisfizessem as necessidades de agrupamento do ser humano, o que traria de volta a satisfação de fazer parte de um grupo e contribuir para a sua sobrevivência, como observado nas sociedades anteriores. “Minha opinião é que o antigo desejo humano em persistir nas associações humanas complicará seriamente o desenvolvimento de uma sociedade *adaptativa* se nós não pudermos desenvolver métodos sistemáticos de facilitar a mudança de indivíduos de um grupo de associados para outro” (p.72). Neste sentido encontramos traços de um comportamento humano diferente do comportamento administrativo e de valores que estão acima dos padrões de economicidade, tais como a manutenção do grupo.

No entanto, o modelo de produção que marcou o período industrial não poderia jamais alcançar esta condição, pois baseado numa racionalidade extremamente formal, enxergava a sociedade como um grupo de indivíduos, característica criticada por Mayo, que precisava lutar e competir pela sua satisfação. É praticamente incompreensível que o homem pudesse lutar por seus objetivos competindo com outros indivíduos e, ao mesmo tempo, cooperar de forma espontânea com determinado grupo, a não ser que fosse esta a condição para o alcance de suas satisfações pessoais. Enquanto a sociedade industrial revelou o homem essencialmente egoísta e individualista, a Escola de Relações Humanas tentava resgatar o homem colaborador, somente realizado enquanto parte de um agrupamento social. Mayo (1957) procurava alertar para a necessidade de se resgatar as habilidades sociais do homem perdidas com a industrialização, como, por exemplo, a comunicação: “a capacidade do indivíduo comunicar seus sentimentos e idéias para o outro, a capacidade dos grupos de se comunicar efetivamente e intimamente uns com os outros” (p.20) e entendia que essas habilidades deveriam ser ensinadas e conduzidas pelos administradores.

Agora é evidente que nossos melhores administradores têm aceitado a responsabilidade de treinar trabalhadores em novas habilidades técnicas; é igualmente evidente que ninguém tem aceitado a responsabilidade de treiná-los em novas habilidades de adaptação social (MAYO, 1957, p.29).

O fato é que os administradores não cumpriram sequer a sua primeira finalidade, o bem-estar econômico, pois todo o progresso tecnológico não garantiu igualmente o progresso material da sociedade. Tal modelo produtivo transformou a busca pela materialidade na maior preocupação do homem, não restando tempo para a associação em outros enclaves sociais, como atestado por Guerreiro Ramos. Assim duvidamos que sejam as organizações econômicas o espaço em que as necessidades de agrupamento do homem serão plenamente resolvidas, mas percebemos em Mayo a necessidade de apontar novos caminhos para a Administração, no sentido de priorizar funções não econômicas, mesmo na esfera produtiva. Embora seus estudos tenham sido dirigidos às organizações econômicas, a atividade administrativa ganhou contornos não econômicos, ao incorporar a função de garantir a cooperação espontânea dentro das organizações. Somos partidários da teoria de Guerreiro Ramos, de que se o enclave econômico for reduzido, o homem poderá encontrar em outros enclaves sociais o espaço necessário à sua emancipação enquanto ser humano, desvinculado

da esfera produtiva. Não que no espaço da produção ele não possa se agrupar, mas esta não deverá ser sua única possibilidade de identidade social de grupo.

Grande parte da preocupação de Elton Mayo com o desenvolvimento de habilidades sociais do homem numa sociedade deveu-se ao desencadeamento das relações políticas e econômicas na primeira metade do século XX, que resultaram na Segunda Guerra Mundial.

O incrível desenvolvimento tecnológico dos últimos anos – viagens aéreas, radar, penicilina – envergonha nossa terrível incompetência social. [...] uma guerra de uns vinte anos atrás foi sucedida por outra, ainda mais destrutiva, mais bárbara, mais arrojada. E isto ocorreu apesar do fato de que a boa vontade e a sabedoria do mundo civilizado deveriam estar mobilizados em Genebra para a prevenção do conflito (p.101).

Diante disto, afirmar que os estudos de Elton Mayo tinham como objetivo tornar o homem mais feliz para garantir a eficiência produtiva, seria muito simplista. No entanto, suas descobertas possibilitaram à administração, afundada numa razão tipicamente instrumental, expandir a sua busca pelo capital, criando ambientes organizacionais supostamente mais saudáveis e inevitavelmente mais amplos numa perspectiva de vida humana associada. A Escola de Relações Humanas marca o início da expansão da esfera produtiva para todos os enclaves sociais do ser humano, transformando-o no homem organizacional.

3.3 A Escola Comportamentalista

Chester Barnard: o cientista político

Um dos representantes da chamada Escola Comportamentalista, Chester Barnard se diferencia dos demais autores por sua longa experiência dentro do ambiente organizacional. Pretende em sua obra “As Funções do Executivo” desenvolver uma Teoria da Organização Formal que segundo ele serviria como “uma ferramenta no estudo ou na discussão dos problemas da organização concreta”. Em seguida procura relacionar os elementos da organização formal com as funções executivas e apontar o papel destas na sobrevivência da cooperação. O papel do executivo é portanto também prescritivo, já que busca manter a sobrevivência da organização. Barnard trata essencialmente das organizações econômicas e prescreve um modelo de gestão que tem como prioridade as funções econômicas, portanto a maximização do lucro. Assim como Elton Mayo, o autor faz inicialmente algumas considerações sobre a natureza da cooperação na vida humana. Segundo ele,

A implicação mais comum da filosofia do individualismo, da escolha ou do livre arbítrio, reside na palavra ‘propósito’, A expressão mais comum da filosofia oposta, da determinação, do behaviorismo, do socialismo, é ‘limitação’. Da existência de propósitos de indivíduo – ou da crença em sua existência – e da experiência de limitações, origina-se a cooperação para atingir propósitos e superar limitações. Os processos concretos nisso envolvidos são chamados: nas indústrias, ‘tecnologia’; nas profissões, ‘técnicas’; nas organizações, ‘prática’ e ‘instituição’; nas religiões, ‘ritual’; e na conduta privada, ‘procedimento de adaptação’, ‘savoir-faire’, ‘seleção de meios apropriados para os fins’ (BARNARD, 1979, p. 52).

O autor entende que a cooperação é predominantemente determinada por dois fatores: propósito e limitação. Diante de um propósito definido, os homens cooperam uns com os outros para superar suas limitações e alcançar suas satisfações pessoais. De acordo com Barnard, o alcance dos propósitos traçados determina a efetividade da cooperação, enquanto a realização das satisfações individuais, ou ainda, dos motivos que levam à cooperação, determina a sua eficiência. Ainda acrescenta que “a eficiência de um sistema cooperativo é a sua capacidade de manter-se a si mesmo, pelas satisfações individuais que proporciona” [...] e que “a eficiência ou equilíbrio pode ser assegurada quer mudando motivos em indivíduos (ou garantindo indivíduos substitutos com motivos apropriados), o que constitui operação sobre

um fator social, quer pelos seus resultados produtivos, os quais podem ser distribuídos pelos indivíduos. Esses resultados produtivos podem ser materiais ou sociais, ou ambas as coisas” (p.81). Diferentemente de Mayo que acreditava na cooperação pela necessidade do homem de agrupar-se ou desenvolver um papel social dentro do seu agrupamento, Barnard defende uma racionalidade estritamente instrumental como característica humana, sendo a cooperação nada mais que a necessidade de alcançar uma satisfação que individualmente seria impossível dadas certas limitações. Ele afirma que

para ser eficiente o sistema de cooperação precisa criar uma sobra de satisfações. Se cada homem recebe de volta apenas o que lá colocou, não haverá incentivo, isto é, não haverá satisfação nítida para ele na cooperação. O que ele recebe de volta precisa dar-lhe alguma vantagem em termos de satisfação; o que quase sempre significa retorno, sob forma diferente daquilo com que contribuiu (p.81/82).

A idéia de sobra remete, sem dúvida, a uma situação característica do sistema capitalista de produção, em que as trocas baseiam-se num cálculo das vantagens que serão adquiridas. Aqui percebemos que o comportamento administrativo é tomado como o comportamento humano geral e que os critérios de economicidade estão acima de outros valores. Tanto Mayo quanto Barnard, embora não tivessem formação em Sociologia ou Filosofia, buscaram entender os processos de cooperação das sociedades e refletir sobre as condições que levam o homem a cooperar ou não. Fica claro que adotaram posturas diferentes quanto aos motivos para a cooperação, mas ambos enxergaram no ambiente produtivo as possibilidades de satisfação dos indivíduos, o que revela a predominância do mercado sobre todos os enclaves sociais. Na proposta de Barnard, a concepção de cooperação baseada na sobra de satisfações, transfere para a Administração a função de garantir tais satisfações e desta forma adotar também uma premissa instrumental. Para ele,

a sobrevivência da cooperação 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. A instabilidade e os fracassos da cooperação provém 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 (p.83/84).

Embora Barnard defina organizações formais como um “*sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas*” (p. 94), e isto pode se referir a uma ampla possibilidade de organizações, seu estudo é voltado sem dúvida para a administração de organizações lucrativas, empresas capitalistas, já que sua experiência é a de um executivo de uma grande corporação, a New Jersey Bell Telephone Company. Todo o estudo que precede o capítulo “As Funções das Organizações nos Sistemas Cooperativos”, embora pareçam extrapolar o âmbito organizacional, na verdade são as argumentações necessárias para se chegar ao papel do executivo dentro das organizações, mas especificamente o seu próprio papel dentro das empresas em que trabalhou. Assim define ele,

o sistema, pois, a que damos o nome de ‘organização’ é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados. Por essa razão seus aspectos significativos não são pessoais. Eles são determinados pelos sistemas tanto quanto à maneira, ao grau ou ao tempo (p.97).

E ao executivo cabe coordenar essas atividades de modo a garantir a sua continuidade. Para isso ele deve “desenvolver e manter uma sistema de comunicação”, “promover o asseguramento de serviços pessoais que constituem o material das organizações” e “formular e definir os propósitos, objetivos, fins da organização” (p.223, 226). Noutras palavras, o modelo de gestão que Barnard propõe é típico das organizações econômicas e além de visar explicitamente o lucro, não considera nenhum outro enclave social além do mercado. Ademais, sugere que o executivo tem uma espécie de comportamento que deriva do seu comportamento fora da organização e que é portanto próprio do ser humano. Segundo ele, “quanto mais altas são as posições na linha de autoridade, tanto mais gerais são as habilidades exigidas” e essa espécie de habilidades “é relativamente difícil de avaliar porque ela depende de características inatas, desenvolvidas através de experiência geral” (p. 219). Assim admite que a atividade administrativa pressupõe também uma espécie de talento que não pode ser sistematicamente ensinado.

Este processo, nas mais complexas organizações e usualmente mesmo numa simples unidade de organização, é colocado na posição de sujeito da responsabilidade dos executivos ou líderes. Os meios utilizados são, numa extensão considerável, atos concretos logicamente determinados; mas o aspecto essencial do processo é o sentido ou percepção da organização como um todo, e da situação total a ela

aplicável [...]. **É uma questão mais de arte do que de ciência, é mais estética do que lógica** [grifo nosso] (BARNARD, 1979, p. 230/231).

Está claro que o autor se refere à capacidade dos indivíduos de interpretar a realidade e utilizá-la a favor da organização, e isto é conhecido como a capacidade cognitiva dos indivíduos, que de acordo com seus modelos mentais interpretam uma dada realidade que não é objetiva. Para a abordagem cognitiva “os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma criação da realidade. Antes de ser um dado objetivo, o ambiente é uma representação tida como verdadeira pelos decisores” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998, p.7).

O fato é que essa “arte” de administrar que não pode ser ensinada objetivamente, que é fruto de experiências e conhecimentos adquiridos de forma diferenciada pelos indivíduos, embora percebida desta forma, se constitui no principal esforço das Escolas de Administração de Empresas, ou das escolas de negócios. Se constitui, como vemos já na tentativa de Barnard de teorizar este tipo de atividade, na principal preocupação da Administração, voltada para o ambiente organizacional e reduzida, como dissemos no início a Manuais de Técnicas Gerenciais. O mais grave talvez seja a forma como entendem a cooperação de forma funcionalista e, portanto, analisam o comportamento humano baseado apenas numa razão formal, um homem que calcula. Embora este ponto pareça já suficientemente demonstrado na abordagem comportamentalista de Chester Barnard, cabe aqui um último exemplo. O autor entende que “o sistema cooperativo abarca quatro diferentes espécies de economia”: uma economia material que “é o agregado das utilidades atribuídas por uma organização a coisas físicas e a forças que são controladas pela ação de uma organização”; uma economia social “que consiste nos relacionamentos da organização (isto é, do poder de trocar utilidades) com outras organizações e com indivíduos não ligados à organização por via da cooperação, cujo relacionamento apresenta utilidades para a organização”; uma economia individual que consiste “de um lado no poder do indivíduo de realizar trabalho, e de outro lado, das utilidades a ele atribuídas; por fim uma economia da organização que é “a fusão das utilidades atribuídas por ela a (1) o material físico que ela controla; (2) as relações sociais que ela controla; e (3) as atividades pessoais que ela coordena. Ela é a fusão ou conjunto de valores considerado pela organização como um sistema social” (p.236). Um sistema social que considera apenas valores utilitários e que não deixa espaço para nenhuma função que não seja

econômica, em que o valor ou a utilidade das coisas sobrepõe todos os demais valores. Assim é interpretado o comportamento humano na concepção teórica de Chester Barnard.

James March e Herbert Simon: os economistas

March e Simon empreendem sua busca pelo comportamento do homem organizacional em seu livro Teoria das Organizações. Parece-nos que enquanto Elton Mayo e Chester Barnard ainda tentavam entender os motivos da cooperação na vida humana associada, March e Simon (1975) buscaram mais objetivamente compreender o comportamento do homem dentro das organizações produtivas, que segundo os autores são importantes instituições sociais cujas especificidades e grau de coordenação exigem maior atenção dos pesquisadores sociais. Comparando-as com mercados econômicos ou com o sistema nervoso central, afirmam que:

a alta especificidade da estrutura e coordenação que se vê nas organizações – em contraste com o caráter difuso e variável das relações entre organizações e entre indivíduos não-organizados – destaca a organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico (p.21).

Acreditando que as organizações não vinham recebendo a devida análise por parte dos cientistas sociais, os autores se propuseram a definir uma Teoria das Organizações que levasse em consideração aspectos desprezados ou até mesmo desconhecidos pelas escolas anteriores. Por se tratar de um teoria, preocuparam-se também com a falta de uma linguagem comum administrativa e de uma metodologia científica que permitisse a comprovação das teorias preexistentes. Segundo eles,

qualquer tentativa de congregar num todo coerente essa esparsa e variada massa de escritos sobre organizações terá que vencer dois sérios obstáculos. Em primeiro lugar, a literatura sobre o assunto deixa a impressão de que, afinal de contas, não se tem dito muita coisa sobre organizações, mas que aquilo que se disse tem sido repetido inúmeras vezes em línguas diferentes. [...] O segundo problema é que na literatura encontramos uma grande disparidade entre hipóteses e provas. Muito do que sabemos ou cremos a respeito das organizações deriva do bom senso e da experiência prática dos administradores (p.22/23).

Ora, mais uma vez nos deparamos com um autor, ou neste caso autores, que atestam ter sido a administração, uma prática derivada da experiência e até do bom senso. Características que

não dão a nenhuma disciplina o status de ciência, já que pode ser desempenhada por pessoas das mais diversas ou de nenhuma área específica do conhecimento. A falta de uma linguagem própria também nos mostra como as diversas experiências de formas produtivas podem gerar um modelo de gestão específico, adaptado às necessidades de cada organização e de cada período histórico e entendido como correto pelos administradores. Diante deste fato, March e Simon partiram para a análise da Teoria Clássica, denominada por eles de Teoria Fisiológica da Administração e da Teoria de Departamentalização, chamada de Teoria da Gerência Administrativa. Procuraram identificar as falhas de tais modelos, buscando uma compreensão mais ampla do comportamento humano dentro do sistema produtivo modelado pelas organizações formais. Para tanto, começam por analisar a relação entre produtividade e satisfação e o que motiva o homem a produzir. Afirmam que

se aceitarmos a caracterização que o economista faz do administrador, veremos que a produtividade constitui um dos critérios secundários básicos (depois do lucro) para o sucesso. Outrossim, são fundamentais para o estudioso das organizações as proposições que relacionam aos característicos da organização as variáveis do fator realização [...] (p.77).

Acreditando que os estudiosos do comportamento não conseguiram estabelecer as devidas associações entre fatores como a moral, a satisfação e a coesão com a produtividade, March e Simon se propunham a estabelecer uma teoria mais adequada, recheada de fórmulas matemáticas. Sugerem assim que a falha da análise deve ser atribuída aos estudiosos do comportamento, mas destinam a perspectiva prescritiva ao administrador que deve se preocupar com questões como a produtividade e o lucro, destacando a importância das funções econômicas e estabelecendo portanto que sua teoria destina-se às organizações econômicas. Analisaremos algumas proposições da teoria desenvolvida:

1. “[...] há profundas diferenças entre dois tipos de decisão que os empregados têm que tomar. A primeira é a decisão de fazer parte da organização – ou de deixar a organização. A segunda é a decisão de produzir ou recusar-se a produzir na escala exigida pela hierarquia da organização” (p.78). De um modo geral, os autores querem dizer que se o empregado estiver insatisfeito ele tem três opções: deixar a organização, se tiver outras alternativas consideradas por ele melhores, “conformar-se com as normas de produção da organização” ou “procurar oportunidades de satisfação independentes de uma alta

produção” (p.81). Essa assertiva, que admite que a satisfação não garante alta produtividade, analisa as possibilidades de satisfação do indivíduo somente relacionadas à perspectiva da produtividade, como se a teoria organizacional devesse ficar atenta às possibilidades de satisfação individual dentro da organização, para que o seu sucesso, representado dentre outras coisas pela produtividade, não seja ameaçado. Não se trata de avaliar as condições para que o empregado esteja satisfeito, mas de garantir uma “relação direta entre a produção individual e um novo estado de satisfação” (p.82). Este tópico aponta que o comportamento humano é tomado pelo comportamento administrativo, já que o homem é visto como o ser que calcula sempre as melhores possibilidades de ganho.

2. “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, de acordo com os quais são as alternativas avaliadas” (p.84). Mais uma vez o comportamento humano é avaliado em torno da produção. Mecanismos de supervisão, controle e identificação do grupo são analisados como influências na motivação do empregado para continuar na organização e conseqüentemente não evocar alternativas. Elementos como o ambiente (possibilidades de trabalho externas à organização), as pressões do grupo (identificação e coesão com o grupo, uniformidade de opiniões, etc.) e as recompensas devem ser avaliados pela organização como consequências percebidas pelo indivíduo das alternativas evocadas. Diante disso, a organização pode trabalhar com tais elementos para garantir que o empregado não encontre consequências mais satisfatórias que aquelas encontradas na organização. Novamente não se trata de satisfazer o indivíduo, mas atrelar sua satisfação à produção. Sobre o sistema de recompensas, os autores afirmam que “o modelo de um homem em que não se dê lugar de destaque ao incentivo econômico será sempre, para a maioria dos seres humanos, um modelo falho” (p.94). Por isso, sugerem possibilidades de mobilidade ascensional, recompensa pecuniária dependente do desempenho, definição de critérios de avaliação de atuação, como fatores relevantes para assegurar a produção da organização. Essa racionalidade exacerbadamente instrumental que caracteriza a teoria apresentada pode ser observada ainda nos elementos identificados com os objetivos dos indivíduos. Percepção do prestígio do grupo, objetivos comuns aos do grupo, interação entre os indivíduos e os membros do grupo, a soma das necessidades individuais satisfeitas no grupo e a baixa intensidade da competição são elencados como fatores que tornam a organização atraente para o indivíduo. A classificação do homem como este ser que calcula incessantemente as suas

ações, transferida do nível operacional, para o nível dos donos dos meio de produção, revela toda a gravidade de uma teoria que avalia o comportamento de maneira tão utilitária. Se todos querem maximizar seus desejos, aos administradores fica a tarefa imoral de explorar todas as possibilidades de satisfação dos empregados ligadas à produção, para garantir o sucesso dos empresários, em outras palavras o lucro. Nestes termos, o homem deixa de ser o fim da produção e torna-se o instrumento para garantir a acumulação do capital.

3. Sobre a motivação para participar, Simon, Smithburg e Thompson (apud March e Simon, 1975) afirmam, dentre outros postulados, que

todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (medidos em termos dos valores que representam para o participante e das alternativas que se lhe oferecem) do que as contribuições que lhe são exigidas (p.123).

Esse postulado compõe a teoria de Barnard e Simon, denominada Teoria do Equilíbrio Organizacional, que é segundo os autores, uma “enunciação das condições sob as quais uma organização poderá induzir seus membros a continuarem dela participando, e com isso assegurar-lhe a sobrevivência” (p.123). Com isso podemos observar claramente o papel organizacional de induzir seus membros a agirem de maneira que a sobrevivência, ou seja, sua lucratividade seja garantida. Essa instrumentalização do ser humano pode ser observada quando os autores concluem que “a decisão sobre participação na organização – seja o ingresso ou o afastamento– constitui a segunda das grandes classes de decisões que focalizam os problemas de motivação inerentes à **utilização** [grifo nosso] de seres humanos na execução das tarefas de uma organização” (p.158). Ou seja, os indivíduos são **utilizados** para a realização das atividades da organização, mas estas não coincidem necessariamente com os objetivos daqueles. Isto sugere que se tais tarefas pudessem ser desempenhadas por animais ou máquinas, tanto melhor, já que não seria necessário considerar aspectos motivacionais. No entanto, os autores sugerem que seus estudos sobre a motivação e os objetivos relacionados ao comportamento humano representam uma “importante inovação diante da teoria clássica de organização, que considera o empregado um instrumento” (p.192).

A Teoria Comportamental representa um avanço no modo funcionalista de enxergar a administração e contribui sistematicamente para a confusão em torno do seu objeto de estudo,

quando sugere uma *Teoria das Organizações*. Como pudemos analisar, fatores do comportamento humano antes desconhecidos pelas teorias da Administração, tornaram-se novos mecanismos de controle e persuasão das organizações para submeter o trabalhador às suas necessidades. March e Simon analisam ainda os limites cognitivos da racionalidade humana, defendendo a solução satisfatória e não a solução ótima como objetivo do processo decisório. Sugerem a implementação de programas de ação nas organizações, sustentando que “o conhecimento do programa de uma organização permite prever, em bastante minúcia, o comportamento de seus integrantes” (p.201). Sem dúvida, as descobertas de Simon sobre a racionalidade limitada representam importante alargamento nas possibilidades de entender o comportamento humano, principalmente no processo de tomada de decisão. Estudos aliás que lhe renderam o Prêmio Nobel de Economia em 1978. Entretanto, a definição de programas de ação, que em muito lembram os programas de Qualidade Total que viriam a surgir mais tarde, serviriam mais uma vez de instrumento de previsibilidade do comportamento humano de modo a mais facilmente controlá-lo. Essa tentativa de sistematizar postulados, conceitos e métodos para uma Teoria Organizacional, baseada numa racionalidade predominantemente formal, limita a ação e aplicabilidade da teoria, já que não permite analisar práticas de organizações cujos valores não se baseiam apenas no cálculo das vantagens adquiridas. Ela casa-se portanto com a organização econômica, que busca maximização de resultados e acumulação de capital. Quando pensamos numa Administração do Terceiro Setor⁸, por exemplo, precisaríamos de novos postulados, novos conceitos e novos métodos, portanto de uma nova teoria.

⁸ Por Terceiro Setor consideramos as organizações de iniciativa privada que tem objetivos públicos, ou seja, que provêm a sociedade com bens ou serviços que em nosso sistema caberia ao Estado oferecer.

3.4. A Escola Estruturalista

Amitai Etzioni: o sociólogo

Propondo uma Teoria Estruturalista, baseada em grande parte no sociólogo alemão Max Weber, Etzioni (1973), busca além de reconhecer “as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal” (p.68), também estudar não só as organizações industriais e comerciais, mas “hospitais e prisões, igrejas e exércitos, serviços de assistência social e escolas, ampliando o alcance da análise de organização, a fim de atender aos tipos existentes de organização” (p.68). Essa ampliação dos estudos organizacionais, pode no entanto gerar uma questão metodológica: que organizações caberá à administração estudar? Entendemos que é neste momento que a definição de fato organizacional ganha espaço vital. Como sociólogo, Etzioni entende que “a nossa sociedade é uma sociedade de organizações” e a “civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social” (p.7). Assim destaca a necessidade de se analisar o grande fenômeno que é o fenômeno organizacional dentro da sociedade. Embora utilize um conceito para organização, ele não parece satisfatório e nem mesmo justificado. Baseado em Talcott Parsons, ele afirma que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões: excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias” (p.9/10). São elas, conforme o autor, “que satisfazem, de maneira mais eficiente que os agrupamentos humanos menores e mais naturais, - como a família, os amigos e as comunidades, - as diversas necessidades da sociedade e de seus componentes” (p.7). Para proporcionar êxito às organizações, a administração deve, através de mecanismos de controle, atingir seus objetivos específicos. Embora amplie o escopo de estudo da administração, não lhe tira a característica prescritiva, já que o objetivo da disciplina ainda é o de garantir os objetivos da organização, só que neste caso organizações econômicas e não econômicas (o Exército, a Igreja, as prisões ou mesmo as Universidades, por exemplo, não têm em sua essência as funções econômicas ou o lucro como prioridade).

Etzioni classifica três formas de poder que podem ser utilizadas com a finalidade de controle: o poder coercitivo, através da aplicação de meios físicos, o poder utilitário, através dos meios

materiais e o poder normativo, através de símbolos. Percebemos aqui a função alienadora da administração quando pretende submeter os indivíduos - trabalhadores, prisioneiros ou pacientes - aos objetivos da organização. Desta forma, seja através do poder coercitivo, utilitário ou normativo, todas as formas de controle sugeridas são utilitárias, já que pretendem instrumentalizar o indivíduo para o alcance das finalidades da organização. Para o autor, no entanto, “quanto mais normativos forem os meios de controle empregados, menos alienador será o emprego do poder” (p.97), logo garante que “os operários de fábrica raramente se sentem tão alienados quanto os prisioneiros, ou tão empenhados quanto os membros de uma igreja” (p.98). Embora admita que os organizações podem fazer uso de qualquer das três formas de poder, o autor tende a dar exemplos em que associa o uso do poder coercitivo às prisões, do poder utilitário às empresas e do poder normativo às igrejas ou escolas e universidades. Notadamente, essa pretensão de se expandir o escopo de análise da administração gerou problemas de estudo, já que, ao se tornar mais generalista, a análise perdeu profundidade. Isso pôde ser observado nos exemplos dados e na falta de maiores discussões sobre as especificações de cada tipo de organização. Por exemplo, o prisioneiro é tratado na hierarquia penitenciária como o trabalhador na empresa ou o fiel na igreja. Para organizações diferentes utilizou-se a mesma lógica empresarial que prevalecia nas abordagens anteriores. Essa expansão da racionalidade formal para as outras formas de organização demonstra o início da invasão dos princípios do mercado em toda a sociedade. Enquanto a Igreja deveria ser vista como um enclave onde o indivíduo busca sua atualização espiritual, este passa a ser encarado como instrumento para garantir os objetivos da organização. Os diretores de penitenciárias devem estabelecer mecanismos de controle dos prisioneiros para alcançar seu objetivos e serem eficientes. Essa necessidade de conformação das pessoas envolvidas na organização, incorpora outro sentido à atividade administrativa. Não se trata mais de racionalizar o trabalho ou entender como a cooperação pode ser mais espontânea, mas simplesmente criar mecanismos que possibilitem a cooperação conformada e alienada dos trabalhadores, de modo a garantir o sucesso organizacional.

É nas fábricas em que a alienação não é muito grande e em outras organizações utilitárias, que a organização tem êxito em seus esforços para aumentar a identificação e controlar as atividades expressivas dos empregados, através de alguns mecanismos, tais como departamentos de pessoal, assistentes sociais e a participação das camadas inferiores nas decisões (ETZIONI, 1973, p.107).

Como se vê, o autor tem uma percepção contrária, pois considera a conformação aos interesses da organização um indicador de menor grau de alienação. A alienação do indivíduo é vista em função da organização e portanto a ausência do comportamento administrativo indica alto grau de alienação. “Se uma organização pudesse mobilizar indivíduos que se conformassem espontaneamente, ou se pudesse educar seus membros de forma que se conformassem sem supervisão, não haveria necessidade de controle” (p.108). Aqui o autor sugere que o comportamento administrativo deve ser moldado pela organização, que precisa através de mecanismos de controle, típicos dos modelos utilizados nas organizações econômicas, orientar a ação humana para os objetivos da organização. Embora Mayo tentasse estudar formas de cooperação espontânea, Etzioni descarta tal possibilidade, já que trata a cooperação como conformação, o que para ele não existe. Ou seja, não é possível para o autor que as organizações tenham objetivos semelhantes aos dos indivíduos, e por isso a única forma de coordená-los é através do controle.

A administração supõe uma hierarquia de poder. Sem uma classificação explícita dos indivíduos em postos superiores e inferiores, em que os superiores têm mais poder que os inferiores e podem, portanto, controlar e coordenar as atividades destes últimos, transgride-se o princípio fundamental da administração (p.120/121).

Em organizações econômicas, cujo objetivo é o lucro, as tensões decorrentes da relação donos do meio de produção x operários foram amplamente discutidas por sociólogos e economistas, mas Etzioni expande tal condição para outras esferas sociais, como a Igreja ou as Universidades, empregando a lógica do mercado também a estas instituições. A necessidade de mecanismos de controle revela a expansão do modelo de gestão típico das organizações econômicas para outros tipos de organização e reforça a característica prescritiva da atividade administrativa.

Como vimos em nosso modelo de análise, as organizações econômicas dão por definição prioridade às funções econômicas, em especial porque visam o lucro, enquanto organizações não econômicas dão prioridade a outras funções, não econômicas, embora estas também possam estar presentes em sua existência. Observamos no autor que ao ampliar o escopo da administração, ele não expande da mesma forma as funções que a disciplina deve dar conta. Isso quer dizer que a administração deve prescrever modelos de gestão para as organizações econômicas e não econômicas, de modo a maximizar seus lucros ou tornar sua existência

economicamente viável. Assim sua atuação refere-se sempre às funções econômicas. Isto se reflete quando Etzioni trata da autoridade administrativa e da autoridade de especialistas. Segundo ele, em organizações não especializadas (organizações de produção, de propriedade e administração particulares) “enquanto os especialistas tratam dos diversos aspectos do processo de produção e de troca [...] o gerente (que na companhia equivale ao administrador) deve coordenar as diversas atividades, de maneira a elevar ao máximo o principal objetivo da organização – o lucro” (p.124). Nas organizações especializadas (que têm outros objetivos diferentes do lucro) “os administradores aconselham nos casos de consequências econômicas, e para a organização, das diversas atividades planejadas pelos especialistas” (p.129). Assim constatamos que a administração deve tratar das questões econômicas tanto nas organizações econômicas quanto nas não econômicas. O autor no entanto adverte para as vantagens de um administrador especialista que “combina uma educação especializada com personalidade e experiência administrativa” (p.132). Essa preocupação se deve principalmente aos conflitos institucionais que surgem quando os objetivos da organização são confundidos com os meios. Aqui o autor revela uma preocupação ética, já que sugere que os objetivos das organizações especializadas devem ser preservados em relação aos imperativos econômicos. Segundo ele, se o chefe da organização “adere aos que tentam dar prioridade aos objetivos secundários, ou que tentam ritualizar os meios ou introduzir objetivos ilegítimos (por exemplo, quando o lucro se torna o principal objetivo de um hospital), os objetivos da organização certamente se deformarão” (p.135).

Numa análise final da sociedade de organizações, o autor sugere que:

“o processo de modernização é aquele em que as antigas funções são exercidas de maneira mais eficiente e não aquele em que aparecem novas funções. Essa conquista de eficiência é conseguida principalmente pela diferenciação, por meio da qual as diversas funções executadas numa unidade social – a família extensa – passam a ser exercidas por uma série de diferentes unidades sociais” (p.167).

A busca pela eficiência consagra a racionalidade formal à categoria de racionalidade dominante nas sociedades modernas, transformando o ser humano no homem de organização, “habitado a ir e vir entre diferentes unidades sociais”, com “grande tolerância à frustração e à capacidade de adiar a recompensa” e “orientado para a obtenção de maiores recompensas materiais e simbólicas” (p. 171). A organização recompensa o homem pela seu “conformismo às regras e pelo bom desempenho de suas tarefas” e “afasta aqueles cujas personalidades se

tornam incapazes para a participação” e “cabe à família moderna e ao sistema educacional moderno produzir o tipo de pessoa que se tornará um bom homem de organização” (p.172/173). Novamente percebemos a proliferação do comportamento administrativo por toda a sociedade e as organizações como a única possibilidade de uma identidade social. Etzioni, embora se mostre favorável a tal forma de organização social, demonstra também a importância da regulação política do mercado. Afirma que “há muito a sociedade já reconheceu que não pode deixar a interação econômica ao livre jogo das forças do mercado, porque isso poderia não levar essas organizações a tomar o caminho que traria maior felicidade, para o maior número” (p.177). Em suma, o sociólogo acredita numa sociedade baseada em todos os seus enclaves pela racionalidade utilitária, mas onde os valores dos especialistas podem sobrepor os critérios de economicidade e o mercado deve ser politicamente regulado. Sabemos que quando a racionalidade formal baseada em critérios de eficiência, torna-se o principal sentido da ação humana, os imperativos econômicos ganham força e permitem que a lógica do mercado se prolifere por toda a sociedade, trazendo enormes desajustes sociais. Ele próprio lembra que “o aumento do alcance e do racionalismo das organizações não se produziu sem um preço social e humano”, mas “que existe um acordo quase geral que considera as indesejáveis consequências secundárias como incapazes de superar as grandes vantagens das organizações” (p.8). Diante deste paradoxo, o autor acredita ser possível “reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de consequências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação” (p.9). Dificil tarefa para os administradores...

Philip Selznick: outro sociólogo

Selznick (1972), bastante analítico em sua obra, procura demonstrar o processo de institucionalização das organizações, bem como a importância de um líder para o bom desempenho desse processo. A característica analítica de sua obra demonstra a condição da Sociologia diante do fato organizacional, tal como entendemos, oferecendo novos conceitos para o estudo das organizações. Encontramos frases como “a maior parte deste ensaio será devotada à identificação e *análise* [grifo nosso] das funções básicas de uma liderança institucional” (p. 19) ou “nos propomos a desenvolver uma teoria que será útil para diagnosticar casos de liderança inadequada por parte de pessoas investidas de autoridade” (p.21), que demonstram estar o autor preocupado com a formulação de uma teoria analítica

que teria utilidade para as organizações administrativas. Apresenta então alguns conceitos fundamentais para entendermos o papel da Administração em sua análise. Primeiro afirma que “a organização é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida” enquanto “instituição é, no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais” (p. 5) e revela a perspectiva prescritiva da administração quando sugere que “seu objetivo tradicional é dirigir e controlar essas pressões sociais internas” já que estas tanto “podem sustentar o sistema como miná-lo” (p.7). Assim aponta a característica gestonária da disciplina.

Quanto aos tipos de organização que analisa, o autor prefere as de larga escala, incluindo aí empresas privadas, o Exército e principalmente o Estado, sendo as administrações públicas a maior parte dos seus exemplos. Trabalha portanto com organizações econômicas e não econômicas, embora pareça sugerir que à administração cabe preocupar-se com as funções econômicas das organizações. Associa a atividade administrativa às atividades de rotina, ou aos processos de mudança que chama de adaptação estática, enquanto que à liderança cabe “escolher valores chave e criar uma estrutura social para encarná-los”. Essa tarefa, segundo ele, “não é necessariamente consistente, em especial nos primeiros estágios, com regras de administração baseadas em premissas econômicas” (p.51). Está claro que Selznick associa a administração à burocracia tal como elaborada por Weber e encontra solução para seus problemas na figura da liderança institucional que deve definir a missão e o papel da instituição, estruturar a política dentro da estrutura social da organização, defender a integridade institucional e apaziguar os conflitos internos (p. 53/54). Segundo ele,

nenhum líder institucional pode evitar preocupação pelas mínimas condições de existência contínua da organização, mas ele falha se permitir que puros progressos de recurso, estabilidade ou reputação da organização se tornem os critérios para avaliar o seu sucesso. Uma universidade dirigida por administradores sem claro senso de valores a serem conquistados pode falhar completamente, mesmo crescendo de forma contínua e segura (SELZNICK, 1972, p.23/24).

Trazendo o conceito de instituição e a definição de liderança institucional, Selznick amplia o arcabouço teórico para que a Administração possa melhor compreender o fato organizacional, desviando a atenção da disciplina dos problemas exclusivamente econômicos para questões sobre como os aspectos da estrutura social atuam dentro das organizações ou “a necessidade de identificar a interpretação de comportamento organizacional em perspectiva histórica”

(p.88). O autor oferece um amplo estudo sobre os diversos aspectos da liderança institucional para organizações econômicas e não econômicas, priorizando em seu estudo as funções não econômicas. Afirma que “mesmo as firmas de negócio acham mais fácil apelar para as frases convencionais, como ‘nossa finalidade é fazer lucro’, frases que oferecem pouca indicação na formulação da política” e defende que “a análise das metas por si só depende de uma compreensão do que representa a organização dentro da estrutura social” (p.22,23). A idéia de institucionalização remonta à necessidade da organização de formular seus valores e compreender seu papel dentro da sociedade.

Alvin Gouldner: mais um sociólogo

Gouldner (1954) em sua obra “Patterns of Industrial Bureaucracy”⁹ afirma que a burocracia é apenas um padrão/modelo organizacional tão vulnerável quanto os outros (p.16). Pretende, à luz da obra de Weber, analisar uma fábrica e estabelecer padrões de burocracia que possam esclarecer outras análises do fenômeno organizacional. Classifica a burocracia em simulativa, representativa e punitiva. Segundo ele, “os três padrões apresentados proporcionam um framework que poderá ser útil para descrever e analisar uma dada organização, e indicar variáveis para a investigação sistemática de administrações reais” (p.224).

Aqui percebemos a intenção do sociólogo de oferecer arcabouço teórico para a compreensão do fenômeno organizacional, revelando a perspectiva analítica da Sociologia. Afirma ainda que “não é papel do sociólogo recomendar políticas alternativas e insistir que algumas opções administrativas são melhores que outras” (p. 28). Defende que os sociólogos podem trabalhar com o “abismo do pode ser”, mas não com o que “deveria ser” (p.28). Essa assertiva nos permite constatar que à administração cabe julgar as melhores opções a serem feitas e, portanto, preocupar-se com o que “deveria ser”, o que revela sua perspectiva prescritiva.

Embora concentre seus esforços num estudo de caso apenas, Gouldner sugere que seu trabalho serve para a investigação de outras administrações, mas não nos permite avançar no nosso propósito de encontrar os tipos de organização que a administração deveria se concentrar (econômicas e/ou não econômicas). Como trabalha com a perspectiva da burocracia weberiana, Gouldner avalia elementos tais como autoridade e obediência,

definição de regras e legitimação de valores, sempre dentro da dicotomia gerência x trabalhadores, o que restringe seu trabalho à análise de organizações mais funcionalistas.

⁹ Todas as citações desta obra foram por nós traduzidas do inglês para o português.

3.5. A Escola Sistêmica

Daniel Kahn e Robert L. Katz: mais psicólogos

Katz e Kahn (1978), numa longa empreitada em busca de uma Psicologia Social das Organizações, título de sua obra, defendem que “a teoria do sistema aberto permite uma integração do que se denomina macroabordagem do sociólogo e microabordagem do psicólogo ao estudo de fenômenos sociais. Segundo eles, “a análise sociológica é de âmbito muito mais amplo e procura focalizar uma faixa mais larga de fatos relacionados”, enquanto “as teorias psicológicas se preocupam mais em encontrar alguns aspectos gerais de todas as situações sociais” (p.25). Percebemos desta forma que tanto a Sociologia quanto a Psicologia Social, tais como explicitadas pelos autores, assumem uma perspectiva analítica diante dos fenômenos sociais, dentre os quais está o fato organizacional. Dizem eles: “na extensão em que pudermos fazer qualquer contribuição para o *conhecimento* [grifo nosso] de organizações, isto ocorrerá por intermédio de uma combinação das abordagens macro e micro” (p. 27). Os autores explicitam já no prefácio o interesse pela teoria do sistema aberto para o melhor entendimento do fenômeno organizacional, mas não para seu melhor funcionamento.

Em nosso empenho para ampliar a **descrição e explicação** dos processos organizacionais, passamos da primitiva ênfase, que recaía sobre conceitos tradicionais de psicologia individual e relações interpessoais, para constructos de sistemas. O comportamento interdependente de muitas pessoas, em suas ações de apoio e outras ações complementares, assume uma forma ou estrutura que precisa ser **conceituada** em nível coletivo mais apropriado [grifo nosso] (p.13).

Quando Katz e Kahn falam em descrição de processos e conceituação, encontramos indicadores de um estudo das organizações de cunho analítico. Isto se faz importante, pois percebemos aqui que a construção da teoria organizacional que marca a Escola Sistêmica é uma contribuição dos psicólogos com base numa teoria desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy. Mais uma vez podemos observar a presença de outras disciplinas na elaboração do arcabouço teórico para o estudo organizacional, mas não da Administração em si.

Dentro da análise sistêmica a administração encontra-se mais claramente na chamada estrutura gerencial. Suas atribuições, segundo os autores, modificaram-se com o tempo, mas todas apresentaram características prescritivas.

No início, a primeira função gerencial de **manter o sistema** ocupou a maior parte da atenção da administração, tornando-se depois em estrutura de manutenção. As preocupações seguintes da administração foram a **garantia de inputs continuados e de um mercado para produtos** e, uma vez mais, desenvolveram-se subsistemas suplementares para implantar as decisões da administração de cúpula. Entretanto, **as relações institucionais** permanecem como a preocupação contínua da estrutura de administração [grifo nosso] (p.116).

Seja a manutenção do sistema, das redes mercantis ou das relações institucionais, à administração cabe essencialmente atividades de gestão do sistema, portanto prescrição de modelos administrativos. A análise da Escola de Sistemas revela também o funcionalismo da prática administrativa, quando ressalta as três funções básicas da administração: “(1) coordenação de subestruturas, (2) resolução de conflitos entre os níveis hierárquicos e (3) coordenação dos requisitos externos com os recursos e necessidades organizacionais” (p.116). Sob este prisma, a organização é sempre vista como um sistema hierárquico de conflitos equacionados por uma estrutura de autoridade através da administração.

Baseando-se em Parsons, Katz e Kahn (1978) dividem as organizações em três sistemas: o técnico, o gerencial e o institucional. Este último é responsável pela legitimação da organização num sistema social mais amplo que a controla. (p.118). Segundo os autores, no entanto, “na teoria organizacional omitiu-se a função institucional porque a teoria foi dominada pelo interesse pelas empresas que visam a lucros” (p.119). Esta função é atribuída aos diretores e conselhos das organizações, mas não aos administradores que devem cuidar da função gerencial, “concernente à administração interna e à alocação de recursos dentro da organização” (p.118).

Os autores classificam também a organização quanto ao papel desempenhado em relação à sociedade que é chamado de função genotípica. Assim podem ser elas “1. produtivas ou econômicas, 2. de manutenção, 3. adaptativas e/ou 4. políticas” (p. 135,136), já que podem desempenhar mais de uma função ao mesmo tempo. Desta forma,

a sociedade é mantida por (1) intermédio de recompensas de seu sistema econômico, o qual proporciona poderosa motivação instrumental para os comportamentos socialmente necessários, (2) pelas estruturas de manutenção de educação e religião, as quais incluem as normas gerais e os códigos específicos de conduta e (3) pelas estruturas políticas que promulgam e impõem as leis (p.136).

Todos os sistemas internos, o técnico, o gerencial e o institucional podem fazer parte de todos os tipos de organização mencionados. Portanto, os autores admitem que a administração, representada pelo sistema gerencial, poderá atuar em organizações econômicas e não econômicas, mas suas atividades terão sempre a característica de coordenação e controle. Segundo os autores,

haverá fatores em comum entre os membros de uma subestrutura em uma organização e seus iguais em outra. Uma pessoa de administração na indústria poderia encontrar alguma dificuldade em deslocar-se para uma posição de administração em uma universidade, porém tal dificuldade seria menor do que se fosse um engenheiro de produção (p.138).

Isto revela que a função genotípica da organização conduz a uma administração condizente com o seu papel na sociedade. Poderíamos pensar neste ponto que a administração quando ligada às organizações econômicas carregaria uma racionalidade mais utilitária, já que buscaria o lucro, enquanto as organizações não econômicas seriam influenciadas por uma racionalidade mais substantiva. Infelizmente não foi isto que encontramos. Ao analisar a eficiência em organizações sem fins lucrativos (são utilizados como exemplo as universidades e o Exército), os autores afirmam que estas existem como fruto da escolha da sociedade em manter tais instituições, o que possibilita sua sobrevivência.

A venda real do produto da faculdade é ao público e a decisão de que a organização deverá continuar existindo é dada pela municipalidade ou outro órgão legislativo que consiga verbas para sua operação. De fato, a legislatura, em efeito, ‘escolheu’ o produto da faculdade comunitária de preferência a outros que poderiam ter sido obtidos com a mesma verba (p.187).

A escolha racional é feita, mesmo nos casos que não envolvem ganhos financeiros, com base na idéia de vantagem, ou seja, sempre haverá um cálculo utilitário das consequências. Noutro exemplo, esta relação é mais clara.

Um estudante sopesa a decisão de ingressar no Clube de Xadrez, ponderando se o rendimento psicológico será suficientemente grande e sua probabilidade suficientemente alta para que a coisa ‘valha a pena’, isto é ingressar e investir parte de suas energias nas atividades do clube. [...] Se o clube falhar em render suficiente satisfação psíquica para seus membros, a fim de motivar seu investimento continuado de energia, deixará de existir (p.188).

Essa racionalidade instrumental que permeia também a teoria sistêmica, faz com que a administração não possa se desenvolver em bases mais substantivas, mesmo que a organização ofereça atividades de lazer.

Os autores consideram também a efetividade organizacional em relação ao supersistema, “a sociedade da qual a organização faz parte” (p.194). Segundo eles, “as transações entre a organização e outras unidades na sociedade seriam julgadas efetivas no grau em que ela proporcionasse o rendimento máximo para a sociedade pelo que lhe exigiu de energia” (p. 194). Embora ainda haja a idéia do cálculo utilitário, ele agora se refere aos ganhos sociais e “a prosperidade e a sobrevivência da organização se tornam secundárias” (p.194). Os autores só conseguem exemplificar este caso, porém, em situações de guerra ou em questões ligadas à saúde humana, como nos casos de pestes ou alguma doença mais grave. A preocupação da organização com a sociedade só acontece em casos muito específicos, não sendo encontrada na prática administrativa ordinária.

Geralmente esperamos que os administradores de organizações ajam baseados no quadro de referência organizacional, e não lhes impomos a pressão de agirem constantemente no interesse do todo maior que é a comunidade. Sabemos que o que é bom para o país pode nem sempre ser bom para a organização, e esperamos que a preocupação da sociedade maior se concentre nos papéis livres de organização (p.194).

Embora os autores não apontem que papéis são livres de organização, fica claro que a organização enquanto um sistema aberto, que se relaciona com outros subsistemas, está livre dos encargos societários para a sua sobrevivência. Assim a administração, nesta concepção, dispensa preocupações morais ou julgamentos éticos em suas atividades¹⁰.

¹⁰ Uma leitura sobre a dimensão política da administração pode ser encontrada no artigo de Reginaldo de Souza Santos intitulado “Em Busca da Apreensão de um Conceito para a Administração Política”

3.6. A Escola Contingencialista

Joan Woodward: socióloga industrial

Representante da Escola Contingencialista, Joan Woodward (1977), ao realizar uma pesquisa com 100 indústrias no sul da Inglaterra, tinha “o objetivo de descobrir se os princípios da empresa, estabelecidos por um corpo crescente de teorias da administração, se correlacionavam com o êxito do negócio quando postos em prática (Lawrence e Lorsch apud Révillion, 1972, p.2)”. Por teorias da administração, no entanto, a autora se referia basicamente à Teoria Clássica, tal como desenvolvida por Taylor e seus seguidores (p.232). Embora os resultados encontrados tenham sido relevantes para a análise do fenômeno organizacional, não entraremos no conteúdo da pesquisa, já que não é esta a nossa proposta.

Woodward, tendo como objetivo testar determinada teoria na prática industrial, não se propôs a criar uma nova teoria, nem tampouco a prescrever modelos de gestão mais adequados, quando a teoria analisada não se mostrou eficaz. Apresentou dados sobre a realidade, apontando evidências como a de que “havia uma forma particular de organização mais apropriada para cada situação técnica” (p.80), o que, a nosso ver, não compromete a característica analítica de seu projeto. Em relação às funções administrativas, a autora analisou organizações funcionais, no sentido *tayloriano*, organizações de linha e organizações de linha assessoria, e percebeu que

à medida que a tecnologia da produção avançava na direção dos sistemas de fluxo contínuo e de processamento, a distinção entre os papéis de linha e os de assessoria ia-se tornando menos clara e as habilidades dos especialistas (embora de maior importância) iam-se incorporando cada vez mais ao pessoal de linha e ligando-se à responsabilidade executiva (p.101).

Com isso a autora constatou que a administração podia ser executada por especialistas, quando estes também assumiam a responsabilidade por suas atividades. Dessa forma percebemos que à atividade administrativa é inerente a responsabilidade pelos resultados. Em todos os tipos de organização estudados, no entanto, apesar da possibilidade de existirem administradores em várias camadas da hierarquia organizacional, havia sempre a figura do executivo chefe, responsável na maioria dos casos pela “aprovação das decisões

organizacionais” e apenas em oito dos casos estudados pela tomadas de decisões. “Em todos os casos, ele representava o mais alto nível de autoridade, trabalhando em tempo integral no local” (p.22). As funções administrativas em todas as camadas, contemplavam as determinações de Fayol de planejamento, controle, comando, coordenação e decisão, distribuindo-se ao longo da hierarquia administrativa, o que demonstra, mais uma vez, a perspectiva prescritiva da Administração.

Sendo o trabalho de Woodward realizado apenas em organizações industriais, não foi possível constatar a presença de atividades administrativas ligadas à funções não econômicas, já que o grande foco do seu estudo está ligado ao sucesso empresarial. Percebemos certa confusão em considerar o modelo de gestão prescrito por Taylor, como uma teoria para a análise organizacional, o que gerou conclusões do tipo:

O segundo ponto levantado pelos estudos de caso foi que a escola clássica de pensamento sobre organização parece ser inadequada não apenas por não fornecer um critério simples e direto para relacionar estrutura organizacional e sucesso empresarial, como também porque seus conceitos e abstrações não facilitam o trabalho de quem planeja a estrutura organizacional (WOODWARD, 1977, p.127).

Sendo a abordagem Contingencialista um desdobramento da abordagem Sistêmica, a autora explica que “a formulação final do projeto reconheceu que as empresas industriais teriam de ser estudadas como sistemas sociais complexos” (p.15), o que compromete a utilização das prescrições da Escola Clássica para este tipo de análise. Quando se propõe a considerar fatores externos à organização, tais como o ambiente ou a automação, fica claro que o modelo de gestão prescrito por Taylor não é adequado a essa nova realidade da organização e por isso a autora encontra suas limitações. Ao expandir o escopo de sua análise para o entendimento do fato organizacional, a abordagem Contingencialista revela a necessidade de levar em consideração outros aspectos que não apenas a estrutura organizacional, o que obviamente não seria encontrado na prescrição taylorista. Sua justificativa é a necessidade de mostrar “até que ponto as teorias implícitas nos ensinamentos (das escolas de administração) eram aplicadas, localmente, na prática e se sua aplicação estava de alguma forma ligada ao comportamento administrativo ou ao sucesso comercial” (p.14). A proliferação de escolas de administração, incumbidas de ensinar técnicas de gestão dos negócios, que garantissem o sucesso empresarial, ou mais precisamente o lucro, levou o grupo de Woodward a testar tais

teorias na prática, o que sugere que as prescrições da escola Clássica persistiram ainda por muito tempo, já que tal estudo foi publicado em 1977, ou seja, quase meio século depois da explosão do método científico. Segundo a autora,

para uma equipe de pesquisa, baseada em uma escola que gastou tanto tempo e esforço no ensino das matérias da administração, a falta de qualquer inter relação entre sucesso empresarial e o que é geralmente considerado como uma correta estrutura organizacional era particularmente desconcertante (p. 43).

Estas constatações permitiram ao grupo identificar outros elementos associados ao sucesso empresarial, mas jamais extrapolaram a influência funcionalista ou consideraram outra espécie de racionalidade que não aquela que calcula, a racionalidade formal.

4. Conclusão

No início deste trabalho nos propusemos a buscar um possível objeto de estudo para a administração, de modo a contribuir para a sua afirmação enquanto ciência. Para isso, utilizamos duas categorias de análise para a revisão bibliográfica das principais abordagens teóricas da administração. A primeira delas, se a teoria em questão enxergava a atividade administrativa como essencialmente prescritiva, analítica ou ambas. Acrescentamos em alguns casos uma classificação da própria escola dentro destas mesmas categorias. Isto ocorreu devido ao fato de nos posicionarmos em favor da organização como o ambiente em que objetos de várias disciplinas poderiam habitar, tal como defendido por Santos (2001). Esta posição significa que embora a análise do fenômeno organizacional se faça necessária, não significa que esta deva ser realizada pela administração. Ao classificar as teorias analisadas esperávamos inicialmente mostrar como elas se posicionam em relação à atividade administrativa, esperando encontrar seu objeto de estudo, mas entender como elas se comportam diante do fenômeno organizacional tornou-se fundamental, já que nenhuma teoria foi elaborada de fato por administradores.

A segunda categoria que nos propusemos a analisar foi em que tipos de organização a atividade administrativa pode atuar, mas também não pudemos deixar de classificar os tipos de organização que as teorias procuraram analisar. Somente a partir desta identificação, foi possível entender o papel atribuído à administração dentro do contexto estudado por cada escola. Nesta primeira etapa, portanto, apresentaremos os resultados obtidos a partir da análise de cada escola.

4.1. Apresentação dos Resultados Encontrados

1. A Escola Clássica representada por Taylor revelou-se essencialmente prescritiva, sugerindo a Administração Científica como o melhor meio de gerir uma indústria. Atribuiu aos administradores atividade comparável ao dos engenheiros, sua própria profissão, no sentido de coordenar o trabalho dos operários de forma a racionalizá-lo e, portanto, otimizá-lo. Seu modelo sem dúvida foi destinado às atividades industriais, setor que merecia grande atenção naquele período, logo não mencionou atividade administrativa em outros tipos de organização que não as econômicas, embora acreditasse que a racionalização pudesse ser utilizada até mesmo no trabalho familiar.

Fayol, embora tenha se revelado também bastante prescritivo, optou por delinear os princípios e elementos do que seria uma doutrina administrativa. Associou a administração basicamente à gestão do corpo social dentro das organizações de modo a levá-las ao sucesso, o que revelou a perspectiva prescritiva da disciplina. Embora tenha sugerido a necessidade de uma administração nos mais diversos tipos de associações, associou a prática administrativa às funções econômicas de manutenção da organização através do sucesso econômico.

2. A Escola de Relações Humanas representada por Mayo trouxe uma abordagem analítica, em especial do comportamento humano dentro das organizações, o que atribuímos à formação do autor no campo da Psicologia. À administração, no entanto, foram destinadas funções inteiramente prescritivas voltadas para o interesse econômico, mas também para a realização do homem enquanto parte de seu agrupamento social. Os estudos do autor concentraram-se em atividades de organizações econômicas, portanto não identificamos possibilidade de atividade administrativa fora deste contexto, embora como já dissemos, a administração tenha sido também encarregada de uma função não econômica, mesmo na esfera do mercado.
3. A Escola Comportamentalista, representada por Barnard, apresenta traços analíticos do comportamento humano, mas também prescritivos em relação à atividade administrativa, perceptível rapidamente já no título de sua obra: “As Funções do Executivo”. Delega à administração papel fundamentalmente prescritivo quando lhe atribui a função de coordenar os esforços das pessoas envolvidas na organização. Trabalha estritamente com organizações econômicas, e ao contrário de Mayo, não prevê nenhuma atividade não econômica à atividade administrativa. Esta deve garantir a sobrevivência da organização baseando-se na natureza utilitária da racionalidade dos indivíduos.

March e Simon, também representantes desta escola, analisam o comportamento humano dentro das organizações produtivas e propõem uma Teoria das Organizações, baseada apenas na racionalidade instrumental. Por isso atribuem à administração atividades prescritivas, no sentido de manter a sobrevivência econômica da organização, através de mecanismos de controle dos trabalhadores. Desta forma, assim como Barnard, não

associam a administração a outro tipo de atividade que não a garantia do lucro organizacional.

4. A Escola Estruturalista encontra nos sociólogos sua máxima representatividade. Etzioni apresenta numa obra essencialmente analítica a necessidade de estudar o fenômeno organizacional como fato social. Expande sua análise às organizações não econômicas, mas atribui à administração uma atividade sempre prescritiva e voltada para as funções econômicas. Mesmo nos hospitais ou nas Universidades, em que o objetivo em princípio não deve ser o lucro, o administrador deve garantir as possibilidades econômicas de sobrevivência das organizações. A administração também deve estabelecer mecanismos de controle dos seus integrantes de modo a garantir sua eficiência.

Selznick encontra no institucionalismo uma nova abordagem para a análise do fenômeno organizacional. Embora atribua à administração atividades prescritivas como a manutenção da organização ou a realização dos seus objetivos, desassocia o sucesso organizacional do lucro máximo e, portanto, de critérios apenas econômicos. Traz também a preocupação de se enxergar o papel da organização dentro da estrutura social, ampliando a responsabilidade administrativa.

Gouldner, também analítico, propõe uma administração prescritiva, responsável pelo melhor modo de gerir as organizações. Reserva aos sociólogos uma função apenas analítica do fenômeno organizacional, mas restringe-se à análise de uma organização industrial, à luz da teoria weberiana, sugerindo três diferentes tipos de burocracia, como modelo de gestão que podem ser adotados pelos administradores.

5. A Escola Sistêmica encontra em Katz e Kahn alguns de seus representantes. Eles propuseram a análise das organizações como sistemas abertos e acreditaram ser este o meio mais adequado de analisar o fenômeno organizacional. Atribuem à administração característica prescritiva quando afirmam ser esta responsável pela coordenação e controle dos recursos organizacionais. Embora apliquem a concepção de sistema a qualquer organização, econômica ou não, reservam à administração as funções gerenciais, ou seja, aquelas responsáveis pelo desenvolvimento de mecanismos que garantam a sobrevivência da organização. Baseiam-se numa racionalidade estritamente instrumental para qualquer

tipo de organização analisada e dispensam, como vimos, o compromisso social da organização na maioria dos casos.

6. A Escola Contingencialista, última do nosso estudo, encontrou representação, dentre outros, em Woodward, em seu estudo sobre a aplicação de teorias administrativas na prática industrial. Propondo uma administração prescritiva, responsável por atividades de controle, comando, planejamento ou decisão, ampliou a análise organizacional ao enxergar a influência de fatores contingenciais no sucesso empresarial. Atribuiu à administração atividades essencialmente econômicas, pois lhe deu a responsabilidade de garantir o sucesso econômico das organizações geridas, ainda que as decisões fossem tomadas por outros membros da organização.

De posse dos dados apresentados, resolvemos apresentar um quadro de resultados, de modo apenas a facilitar sua visualização. Mesmo cientes do risco do reducionismo da nossa proposta, acreditamos ser esta a melhor forma para delinear algumas considerações finais sobre o trabalho.

Abordagem Teórica	Representante	Perspectiva da Teoria Analisada	Perspectiva da Administração segundo a Teoria	Tipos de Organizações Analisadas	Funções Atribuídas à Administração pela Teoria
Clássica	Taylor, Frederick W.	Prescritiva	Prescritiva	Econômicas	Econômicas
	Fayol, Henry	Prescritiva	Prescritiva	Econômicas	Econômicas
Relações Humanas	Mayo, George Elton	Analítica	Prescritiva	Econômicas	Econômicas e não econômicas
Comportamentalismo (Behaviorismo)	Barnard, Chester	Analítico prescritiva	Prescritiva	Econômicas	Econômicas
	March, J.G. e Simon, H.A.	Analítica	Prescritiva	Econômicas	Econômicas
Estruturalismo	Etzioni, Amitai	Analítica	Prescritiva	Econômicas e não econômicas	Econômicas
	Selznick, Philip	Analítica	Prescritiva	Econômicas	Econômicas e não econômicas
	Gouldner, Alvin	Analítica	Prescritiva	Econômicas	Econômicas
Teoria dos Sistemas	Kahn, Daniel e Katz, Robert L.	Analítica	Prescritiva	Econômicas e não econômicas	Econômicas
Teoria Contingencialista	Woodward, Joan	Analítica	Prescritiva	Econômicas	Econômicas

Quadro 4

4.2. Análise dos Resultados

Assim demonstrado, percebemos que somente Taylor e Fayol desenvolveram teorias essencialmente prescritivas, propondo modelos administrativos que julgavam mais eficazes na gestão empresarial. Acreditavam eles, que com a implementação de suas propostas as organizações econômicas poderiam melhor alcançar seus objetivos. Os demais autores propuseram-se principalmente a analisar o fenômeno organizacional, muito mais explicando do que prescrevendo, considerando aspectos particulares em cada escola, tais como o comportamento humano, a estrutura da organização, ou os fatores contingenciais que influenciam o sucesso organizacional. Todos ofereceram um modo distinto de enxergar a organização, algumas vezes mais parcial, noutras mais total, priorizando os aspectos mais ligados à sua formação. Os engenheiros, tais como Taylor e Fayol, voltaram-se para os aspectos produtivos, enquanto os psicólogos procuraram entender o comportamento humano nas organizações e os sociólogos consideraram as organizações enquanto fenômenos sociais.

Em todos os casos porém percebemos que à Administração sempre foi atribuída uma atividade prescritiva, de gestão dos recursos da organização, ora voltados para funções não econômicas como a satisfação do homem enquanto parte de um grupo ou a percepção da organização enquanto responsável pelo desenvolvimento social, mas na maioria das vezes responsável apenas pela sobrevivência da organização em termos econômicos garantindo sua produtividade e conseqüentemente o lucro. Donaldson (1999), analisando a contribuição dos sociólogos estruturalistas, afirma que

a tarefa da pesquisa e dos trabalhos acadêmicos seria chamar a atenção dos administradores para essas descobertas, de maneira que se evitassem as ineficiências que tanto Woodward quanto Burns e Stalker descreveram como conseqüência de não se adaptarem com a rapidez necessária as estruturas organizacionais às evoluções da tecnologia (p.109).

Visualizamos assim que mesmo uma análise posterior do pensamento administrativo sugere que as pesquisas servem para que o administrador desenvolva melhor o seu trabalho de gestão organizacional, adaptando as sugestões dos trabalhos acadêmicos à realidade da organização.

As teorias que marcaram grande parte do pensamento administrativo, delegaram à Administração as práticas gerenciais, a coordenação dos recursos disponíveis para a

consecução dos objetivos estabelecidos, portanto a gestão do trabalho. Com base em seus estudos, não foi possível identificar outro objeto para a administração que não a própria gestão das organizações. Se a disciplina pretende abarcar também a perspectiva analítica, tomando o próprio fenômeno organizacional como objeto, isto não pôde ser identificado, pois não encontramos nenhuma teoria organizacional exposta por administradores acadêmicos, cuja formação tenha se dado no curso de administração. Ao contrário, todas as teorias analisadas foram delineadas por profissionais de outras áreas que encontraram no espaço das organizações lugar para o estudo de seus objetos. Muitos tiveram o propósito de oferecer nova luz ao trabalho gestor dos administradores oferecendo-lhes diferenciadas perspectivas de análise ou novas formas para a criação de mecanismos de controle das forças atuantes na organização. Nenhum, no entanto, evidenciou a característica analítica da administração em relação ao fenômeno organizacional, nem mesmo os próprios administradores, que, ao que parece, aceitaram bem a tarefa da gestão organizacional. Tomemos como exemplo Idalberto Chiavenato (2001), mestre e doutor em Administração de Empresas pela City University of Los Angeles, e autor do livro mais utilizado no Brasil pelas faculdades de Administração, recomendado pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC). Segundo ele,

A administração nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização, seja lucrativa ou não lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização” (p.2) [...] “a tarefa básica da administração é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz (p.5).

Isto consta nas primeiras páginas do livro e compõe os ensinamentos das escolas de administração por todo o país. Daí podemos concluir que os administradores aceitaram sem recusa o papel que lhes foi atribuído e têm se esforçado por desenvolver modelos de gestão e aptidões que lhes permitam levar as organizações à eficiência e eficácia desejadas.

A análise organizacional, tal como desenvolvida pelas teorias estudadas, priorizaram os aspectos econômicos da atividade administrativa, reservando para a disciplina essencialmente a responsabilidade pela sobrevivência da organização através da maximização de seus lucros. Este aspecto, relacionado principalmente ao modo de produção capitalista, onde a acumulação dita as normas de sobrevivência, reduziu a Administração ao enclave econômico, fazendo da

gestão uma atividade guiada essencialmente pela racionalidade instrumental. Este modo de enxergar as motivações do homem para a associação, baseada sempre no cálculo utilitário de consequências, limita a própria atuação do administrador, que sempre desenvolve modelos de gestão em que o interesse econômico suplanta os demais interesses. As teorias que se propuseram a analisar o fenômeno organizacional contribuíram para a afirmação da racionalidade instrumental, ao desconsiderar aspectos substantivos do comportamento humano, o que levou à construção de uma administração muito particular à dinâmica capitalista e por vezes inadequada à compreensão de outros arranjos organizacionais. Não podemos afirmar ao certo qual o início deste ciclo. Parece uma via de mão dupla. O desenvolvimento industrial levou à necessidade de racionalizar o trabalho e desenvolver modelos administrativos adaptados àquela realidade organizacional. Por outro lado, os analistas do fenômeno organizacional desenvolveram modelos de análise que reforçaram a utilização de tais práticas e ofereceram novas formas de expansão da gestão tipicamente empresarial. De posse destas análises, a administração baseada numa racionalidade formal pôde atuar em diversos enclaves sociais, expandindo sua atuação por toda a sociedade.

Não podemos afirmar contudo que a administração não possa desenvolver sua capacidade analítica e elaborar novas formas de gestão. O que observamos porém é que os analistas organizacionais não atribuíram tal perspectiva aos administradores, designando-lhes muito claramente a gestão do trabalho. Sabemos no entanto que as novas formas de organização que vêm ganhando espaço no interior das sociedades, tais como as organizações não governamentais, as cooperativas, as organizações sociais (OS), as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), dentre outras, trazem a necessidade de novos modelos de gestão, baseados numa lógica nem sempre tão instrumental quanto a do mercado. É o que França Filho (2004) chama de “gestão social” (p.14), praticada nas organizações desenvolvidas pela sociedade civil, diferenciada portanto da gestão pública, destinada ao Estado e da gestão privada, reservada às empresas que atuam no mercado. Acreditamos que a Administração ainda tem muito a desenvolver no campo da gestão, seja pública, privada ou social, no sentido de organizar a própria sociedade para atender as necessidades humanas decorrentes da associação. Não podemos aceitar como dado, o fato do mercado atuar de forma livre sem nenhum compromisso social e delegar ao Estado e à sociedade civil a responsabilidade pela ética administrativa. A administração precisa retomar sua proposta inicial de garantir o progresso material e social da humanidade, e isso não será possível sem um retorno à ética, ou seja, sem a primazia do ser humano sobre o capital, sem a delimitação

do econômico perante o social. Passos (2000) lembra que “o império do econômico sobre o social é ameaçador, na medida em que inverte a finalidade ética da produção, deixando de ter a vida e o bem-estar social como os fins primordiais, para girar em torno de si mesmo” (p.62). Parece-nos que este deve ser o objetivo final da Administração. Ainda que decida por uma via analítica a fim de compreender melhor o campo em que atua, isto será feito para que novas formas de gestão venham a surgir, levando em consideração aspectos até então negligenciados pelas formas anteriores. Caso contrário teríamos apenas a análise pela análise...

Não esperamos com este trabalho tomar o assunto como encerrado, mas, ao contrário, iniciar o debate sobre o real papel da Administração dentro da sociedade e sua validade enquanto campo do conhecimento. Começamos pelo objeto de estudo, mas outros aspectos que dariam à disciplina o status de ciência, além do próprio objeto, ainda precisam ser amplamente discutidos, especialmente pelos administradores, que parecem reservar pouco tempo à reflexão epistemológica. Esperamos estar contribuindo, com uma gota que seja, neste imenso oceano que conhecemos por Administração.

5. Referências Bibliográficas

1. Barnard, Chester I. **As Funções do Executivo**, São Paulo, Atlas, 1979.
2. Benko, Georges. **Economia, Espaço e Globalização na Aurora do século XXI**, São Paulo, Hucitec, 1996.
3. Bobbio, Norberto. **Dicionário de Política**: In: Bobbio, N., Matteucci, N., Pasquino, Gianfranco, Dicionário de Política, São Paulo, UNB, 12ª ed., 2002.
4. Chanlat, Jean-François. **Ciências Sociais e Management**, São Paulo, Atlas, 1999.
5. Chiavenato, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4ª ed., São Paulo, Makron Books, 1993.
6. _____. **Teoria Geral da Administração**, V. I, 6ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2001.
7. Clegg, Stewart e Hardy, Cynthia. **Organização e Estudos Organizacionais**: In: Clegg, S., Hardy, C., Nord. W. (org.) Handbook de Estudos Organizacionais, V.I, São Paulo, Atlas, 1999.
8. Donaldson, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**: In: Clegg, S., Hardy, C., Nord. W. (org.) Handbook de Estudos Organizacionais, V.I, São Paulo, Atlas, 1999.
9. Etzioni, Amitai. **Organizações Modernas**, 3ªed., São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1973.
10. Fayol, Henry. **Administração Industrial e Geral**, 9ª ed., São Paulo, Atlas, 1981.
11. Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.
12. França Filho, Genauto C. **“Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto”**: In: Santos, Reginaldo S. (org.), A Administração Política como Campo do Conhecimento, São Paulo-Salvador, Ed. Mandacaru, 2004.
13. Gouldner, Alvin, W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**, New York, American Book-Stratford Press, 1954.
14. Katz, Daniel e Kahn, Robert, L. **Psicologia Social das Organizações**, 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1978.
15. Kuhn, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**, 6ª ed., São Paulo, Perspectiva, 2001
16. Machado-da-Silva, Clóvis L., Fonseca, Valéria Silva da e Fernandes, Bruno H. Rocha. **Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional**, ENANPAD 98, Foz do Iguaçu(PR).
17. March, J. G. e Simon, H. A. **Teoria das Organizações**, 3ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1975.

18. Mayo, G. Elton. **The Social Problems of an Industrial Civilization**, 3ª ed., Londres, Routledge & Kegan Paul Ltd., 1957.
19. Morgan, Gareth. **Imagens da Organização**, São Paulo, Atlas, 1996.
20. Motta, F.C.P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**, 2ª edição revista e ampliada, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.
21. Passos, Elizete S. **Ética nas Organizações: Uma Introdução**, Salvador, Ed. Passos e Passos, 2000.
22. Quivy Raymond, Campenhoudt, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 2ª ed., Lisboa, Gradiva, 1998.
23. Ramos, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações – Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**, Rio de Janeiro, FGV, 1981.
24. Reed, Michael. **Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado**: In: Clegg, S., Hardy, C., Nord. W. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, V.I, São Paulo, Atlas, 1999.
25. Santos, Reginaldo Souza. **“Em Busca da Apreensão de um Conceito para a Administração Política”**: In RAP, Rio de Janeiro, Set/Out 2001.
26. Selznick, Philip. **A Liderança na Administração**, Rio de Janeiro, FGV, 1972.
27. Serva de Oliveira, Maurício R. **A Racionalidade Administrativa Demonstrada na Prática Administrativa**, In: RAE, São Paulo, FGV, V37, n.2, p.18-30, 1997.
28. _____. **O Fato Organizacional como Fato Social Total**, In: RAP, Rio de Janeiro, Mai/Jun 2001.
29. Taylor, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**, 7ª ed., São Paulo, Atlas, 1980.
25. Woodward, Joan. **Organização Industrial – Teoria e Prática**, São Paulo, Atlas, 1977.