

## UNIDADE 4

# História do pensamento administrativo

*João Benjamim da Cruz Júnior*

## Objetivo

Nesta unidade você vai contextualizar o surgimento da ciência da Administração, nos países do Ocidente, como decorrência da Revolução Industrial; conhecer as idéias e propostas dos autores clássicos, os chamados “pais da Administração”.



# A Revolução Industrial e a Administração Clássica

Os princípios em que se baseia a organização do trabalho, a estrutura de relações de dependência hierárquica e o estilo de gestão que ainda hoje influenciam grande parte das nossas empresas começaram a ser definidos na época da Revolução Industrial.

Dentre todos os textos publicados na época, *A riqueza das nações*, de [Adam Smith](#), é aquele que melhor anuncia a nova organização do trabalho. Nesse livro, publicado em 1776, Adam Smith defendia a Teoria de que o trabalho deveria ser decomposto em tantas tarefas elementares quanto possível, e que estas deveriam, por sua vez, ser distribuídas por outros tantos operários, de forma que cada um deles se tornasse um verdadeiro especialista na sua tarefa, o que permitiria a obtenção de níveis de produtividade nunca antes atingidos.

## Para saber mais

\*[Adam Smith](#) – considerado o formulador da teoria econômica, nasceu em 1723, em Kirkcaldy, na Escócia e faleceu em 1790. Seu livro *A Riqueza das Nações* pode ser considerado como a origem do estudo da Economia. Nesta obra, ele enfatizou que uma divisão apropriada da mão-de-obra pela sociedade, com cada pessoa se especializando naquilo que sabe fazer melhor, seria a melhor maneira de aumentar a produtividade e a riqueza de uma nação.

[http://www.10emtudo.com.br/artigos\\_1.asp?CodigoArtigo=34](http://www.10emtudo.com.br/artigos_1.asp?CodigoArtigo=34)

<http://www.economiabr.net/biografia/smith.html>

Adam Smith utilizou como exemplo uma fábrica de alfinetes. Um único operário, não existindo divisão de trabalho, dificilmente conseguirá fabricar vinte alfinetes por hora. Se, porém, o fabrico de alfinetes fosse segmentado em tarefas (cerca de 18 operações), e cada tarefa fosse executada por uma pessoa diferente, aí então seria possível fabricar centenas, se não mesmo milhares, de alfinetes por operário, a cada hora.

Esses princípios de fragmentação do trabalho em tarefas elementares foram inicialmente concebidos para a atividade industrial. Mais tarde, porém, foram aplicados às atividades administrativas e adaptados para empresas de serviços, como bancos e seguradoras.

O pensamento de Adam Smith (1776) pode ser sintetizado da seguinte forma:

- um operário que executa uma única tarefa rapidamente adquire maior destreza que aquele que desempenha várias tarefas;
- com isso, também se evita a perda de tempo provocada pela mudança de uma tarefa para outra; e
- a utilização de máquinas aumenta a produtividade do trabalho, porque permite que cada pessoa faça o trabalho que produza igual ao que previamente era feito por várias outras.

A divisão do trabalho proposta por Adam Smith acabou resultando na concentração dos trabalhadores em centros produtivos, destinados à realização de operações mais ou menos similares e, simultaneamente, na organização dos diversos centros produtivos ao longo de uma certa cadeia de produção. Além disso, os trabalhadores não tinham idéia do processo produtivo como um todo, pois eram especialistas numa única tarefa. Por isso, tornava-se necessário controlar a sua atividade especializada, já que um erro numa operação poderia ter conseqüências inesperadas nas tarefas subseqüentes e nos produtos finais. Aparecem, então, os **encarregados**, coordenadores dos diversos centros produtivos. Foram criados, também, os chamados procedimentos formais documentados, para explicar detalhadamente como deveriam ser executadas todas as atividades componentes de um processo.

## O desenvolvimento da Teoria Clássica

O desenvolvimento industrial nos finais do século XIX nos Estados Unidos e na Europa Continental, demonstrou a necessidade de sofisticação dos princípios tradicionais de organização e, mesmo, de desenvolvimento de uma ciência da Administração. Em atendimento a essa necessidade, foram

efetivamente criados princípios e técnicas de Administração Científica, agrupados naquilo que hoje é chamado de “**Teoria Clássica de Administração**”. O desenvolvimento desta Teoria fez-se, separadamente, com Frederick Taylor (1911), nos Estados Unidos da América, com Henry Fayol (1925), na França, e com Max Weber (1946), na Alemanha. Mas o trabalho desses chamados “pais da Administração” é em grande parte complementar, podendo ser resumido da seguinte forma:

- as organizações são entidades racionais que criam e operam estruturas formalizadas e diferenciadas, para atingirem objetivos pré-determinados;
- a estruturação (*design*) de uma organização é uma atividade científica, praticada por meio da observação e da experimentação. E, assim sendo, existe uma forma ótima, ou seja, uma melhor maneira de organizar cada empresa (*the one best way*). As organizações são concebidas como máquinas, funcionando sem qualquer relação com o exterior; e
- as pessoas são seres economicamente racionais, que procuram o máximo de ganho com o mínimo de trabalho. Por isso, este deve estar de tal forma estruturado que evite o arbítrio individual e maximize o controle.

## Frederick Taylor e Administração Científica

Não há dúvida que a publicação de *Princípios de Administração científica*, por [Frederick Taylor](#), em 1911, teve uma grande importância para o desenvolvimento da Teoria das organizações e da Ciência da Administração.

### Para saber mais

\*[Frederick Taylor](#) – (1856-1917), nasceu na Filadélfia. A teoria da gestão científica consistia numa análise temporal das tarefas individuais que permitia melhorar a performance dos trabalhadores. Depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo óptimo de realização de cada um deles, numa rotina quase mecânica.

Taylor parte de dois pressupostos fundamentais:

- por meio de estudos sistemáticos e da aplicação de princípios científicos, é perfeitamente possível (e desejável) estabelecer-se a melhor maneira de fazer um trabalho; e
- os seres humanos têm predisposição para procurar a máxima recompensa com o mínimo esforço. Para ultrapassar esta tendência, o administrador precisa determinar detalhadamente o que cada trabalhador deve fazer; assegurar-se por meio de um controle rígido que as instruções sejam cumpridas; e pagar salários obrigatoriamente correspondentes ao desempenho de cada trabalhador.

A partir desses pressupostos, Taylor propõe que cabe ao administrador garantir que o controle seja possível e, portanto, que o máximo de eficiência seja obtido. Para tanto, ele deve concentrar o máximo de esforços e planejamento das tarefas dos trabalhadores, impedindo-os até mesmo de pensar sobre o seu próprio trabalho, como se fossem **máquinas**.

Os princípios básicos da Administração Científica de Taylor, em conclusão, são os seguintes:

- **Princípio do planejamento:** os membros da direção devem criar e desenvolver os métodos científicos do estudo exaustivo de cada elemento do processo de trabalho, de forma a impedir a utilização dos critérios individuais dos operários;
- **Princípio da preparação:** após o estudo sistemático do processo de trabalho elaborado pela direção da empresa, o administrador deverá selecionar cientificamente os operários, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas; além disso, deve-se formá-los e treiná-los no desempenho dessas tarefas;
- **Princípio do controle:** os operários devem ser sistematicamente controlados, de forma que o seu trabalho seja efetuado segundo os requisitos previamente definidos; e
- **Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho:** aos membros da direção cabe estudar todo o processo

do trabalho e definir a forma de execução das tarefas. Aos operários cabe apenas executar as tarefas, conforme as regras previamente definidas.

A tarefa de Taylor foi continuada por Frank e Lilian Gilbreth (1914), que desenvolveram um número de procedimentos destinados a dividir o trabalho em partes; em seguida procuraram descobrir a melhor maneira de desempenhar cada parte, estabelecendo a distinção entre os movimentos necessários e os desnecessários, eliminando estes últimos. Desenvolveram, também, métodos de seleção dos empregados.

Enquanto Taylor e os Gilbreth circunscreveram-se a uma micro perspectiva, outros autores adotaram uma outra mais abrangente.

## Henry Fayol e os Princípios da Organização

Tal como Taylor, Henry Fayol (1925) teve por objetivo desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização; mas, ao contrário daquele, analisou a organização no seu todo e não as tarefas.

Os princípios da organização que **Henry Fayol** considerava como universais são os seguintes:

### Para saber mais

\***Henry Fayol** – nasceu em Constantinopla, França, em 1841. Engenheiro formado pela Escola de Minas de Saint-Etienne, presidiu inúmeras associações de sua especialidade na sua época. Foi dos primeiros a analisar a natureza da actividade empresarial e a definir as principais actividades do gestor: planejar, organizar, comandar, coordenar, e controlar. Fez a ligação entre a estratégia e a teoria empresarial e sublinhou a necessidade de aprofundar a gestão e cultivar qualidades de liderança.

[http://64.233.179.104/search?q=cache:DIP5vZtJ5sOJ:gestor.adm.ufrgs.br/adp/fayol\\_adpo14\\_2000\\_1.html +Henry+Fayol+vida+e+obra&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3](http://64.233.179.104/search?q=cache:DIP5vZtJ5sOJ:gestor.adm.ufrgs.br/adp/fayol_adpo14_2000_1.html+Henry+Fayol+vida+e+obra&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3)

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

**Divisão do trabalho:** indispensável para que se produza mais e melhor, com o mesmo esforço;

**Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito de mandar; a este direito corresponde a responsabilidade, que é a obrigação de obedecer;

**Disciplina:** é essencialmente o comportamento regulado pelas regras estabelecidas dentro da empresa;

**Unidade de comando:** quem executa qualquer função deve receber ordens exclusivamente de um único chefe. Nenhum subordinado deve ser submetido à dualidade de comando, que, inclusive, é fonte de conflitos;

**Unidade de direção:** propõe que deve haver, obrigatoriamente, um só chefe e um só programa de ação para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo;

**Subordinação dos interesses gerais:** os interesses individuais, ou seja, das pessoas, devem subordinar-se aos interesses gerais da organização;

**Remuneração do pessoal:** a remuneração deve ser proporcional ao esforço dispendido;

**Centralização:** tal como a divisão de trabalho, a centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo;

**Hierarquia:** é a cadeia de comando ao longo da qual as ordens são dadas e a unidade de comando se desenvolve;

**Ordem:** propõe que deve haver um lugar para cada coisa, e que cada coisa deve estar no seu lugar;

**Equidade:** tratamento justo para todos empregados por parte da direção;

**Estabilidade do pessoal:** de forma geral, a estabilidade de pessoal tende a garantir o sucesso da organização por assegurar condições mais efetivas de alcance dos objetivos;

**Iniciativa:** o estímulo à criatividade é, normalmente, o segredo do sucesso; e

**União do pessoal:** propõe o incentivo ao desenvolvimento do espírito de equipe, ou harmonia e entendimento entre os membros da organização.

Segundo Fayol (1925), a implementação desses princípios constitui-se na responsabilidade principal do administrador. Conseqüentemente, para que possa executá-los, ele obedece às seguintes funções:

- **Planejamento:** preparar o futuro, desenvolvendo um plano de ação;
- **Organização:** combinar da melhor forma possível os recursos humanos, financeiros e materiais necessários à execução do planejado, e desenvolver uma estrutura destinada a implementar as atividades da organização;
- **Comando:** assegurar que os empregados desempenhem como deve ser as suas funções, no interesse da organização;
- **Coordenação:** ordenar harmoniosamente as atividades da organização, para que se possam alcançar os objetivos sem conflitos entre as atividades e seus executores; e
- **Controle:** verificar se os planos, instruções e comandos são corretamente implementados.

O trabalho de Fayol foi continuado por Gulick (1937), que redefiniu as funções do administrador de uma forma não muito diferente da original, e chegou aos nossos dias sob o nome de **POSDCORB**:

- Planejamento (**P**lanning)
- Organização (**O**rganizing)
- Administração de Pessoal (**S**taffing)
- Direção (**D**irecting)
- Coordenação (**C**Oordinating)
- Informação (**R**eporting)
- Orçamento (**B**udgeting)

## Max Weber e a Burocracia

Como sociólogo, [Max Weber](#) (1946) integrou o estudo das organizações ao desenvolvimento histórico-social. Segundo ele, cada época social caracterizou-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu um determinado aparelho administrativo para servir de suporte à sua autoridade.

### Para saber mais

\*[Max Weber](#) – Emil Maximilian Weber, mais conhecido como Max Weber, nasceu em Erfurt, Alemanha, em 21 de Abril de 1864 e faleceu em Munique em 14 de junho de 1920. Foi um intelectual alemão e um dos fundadores da Sociologia. É conhecido sobretudo pelo seu trabalho sobre a *Sociologia da religião*. Sua obra de destaque foi a *Ética protestante e o espírito do Capitalismo*.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber#Biografia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber#Biografia)

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Weber (1946) identificou três tipos de autoridade:

- **Racional-legal:** em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;
- **Tradicional:** também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais; e
- **Carismática:** em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Segundo Weber (1946), a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades. Este modelo, também chamado **burocrático**, caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- **A lei** representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;
- A **burocracia**, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o **princípio da hierarquia**. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- **A avaliação e a seleção dos funcionários** são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
- **As relações informais** não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
- O funcionário **recebe regularmente um salário**, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- **O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho**, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha;
- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um **emprego fixo e uma carreira regular**; e
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho. É aquilo que se chama de **divisão de trabalho**, que permite a padronização dos procedimentos técnicos e do exercício de autoridade; e que permite ao mesmo tempo um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional.

## Conclusões

As organizações são o resultado da Revolução Industrial nos países ocidentais; daí, é fato normal que fosse nesses países que aparecessem os três grandes representantes da escola clássica. Os três adotam uma abordagem semelhante: **como criar uma organização que alcance os seus objetivos de forma eficiente**. Taylor (1911) concentrou sua pesquisa na análise do trabalho. Fayol refletiu sobre a Administração e controle das organizações. E Weber analisou as organizações no seu contexto social e os princípios que informam o seu funcionamento.

Os seus pontos de vista são, porém, complementares e refletem uma abordagem baseada num determinado número de pressupostos:

- *Existe uma forma ótima de estruturar e fazer operar as organizações.*
- *Esta abordagem fundamenta-se na regra da lei e dá legitimidade à autoridade gerencial.*
- *As organizações são entidades racionais que buscam o alcance de objetivos.*
- *As pessoas são motivadas para trabalhar exclusivamente por razões pecuniárias\* (GLOSSÁRIO: \*pecuniário – relativo a, ou representado por dinheiro. Fonte: Dic. Aurélio, 1999).*
- *As emoções humanas devem ser eliminadas e afastadas do funcionamento das organizações.*
- *Por esta razão, a forma mais apropriada de organizar o trabalho baseia-se na análise de funções e na eliminação da discricionariedade. O trabalhador é peça de uma máquina.*

Há que se afirmar, porém, que apesar da desumanização da **Escola Clássica**, ela contribuiu de forma importante para a melhoria das condições de trabalho.

# Revisão crítica da Escola Clássica – Teorias Neoclássicas

Embora não haja uma definição da Teoria Neoclássica no contexto do estudo das organizações, a idéia geral é de que ela implica uma revisão e uma crítica dos princípios clássicos da organização.

## A crítica à Administração científica

A primeira grande crítica à **Escola Clássica** deve-se a **Herbert Simon**, que, em 1947, num livro que permanece importante, intitulado *Comportamento Administrativo*, pela primeira vez questionou os princípios científicos da gestão clássica, a que chamou provérbios da Administração. Estes princípios, sistematizados por Gulick (1937) são inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis a muitas situações, segundo Simon.

### Para saber mais

\***Herbert Simon** – Economista norte americano, nasceu em Milwaukee, Wisconsin em 15 de Agosto de 1916. Doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago em 1943. Segundo a sua teoria, a empresa deve ser encarada como um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável pela tomada das mesmas. Segundo ele, o planejamento é necessário a todos os níveis e é o substrato da racionalidade no comportamento administrativo.

[http://www.citi.pt/educacao\\_final/trab\\_final\\_inteligencia\\_artificial/herbert\\_simon.html](http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html)

Mais tarde, juntamente com J. March, Simon publicou *Organizações* (1957), trabalho que instituiu uma análise do comportamento burocrático nas organizações. As burocracias não são neutras, peças de uma máquina, mas têm um comportamento próprio que, por vezes, não se enquadra na previsão organizacional, como esperaríamos os clássicos. Neste sentido este livro está

mais próximo do trabalho de sociólogos como Selznick (1948), Gouldner (1954) e Downs (1967), que examinaremos a seguir.

## Estudos do comportamento burocrático

Embora a contribuição de Max Weber para o estudo das estruturas formais da organização tenha sido determinante, a sua construção corresponde à sistematização de tipos ideais (teóricos), não levando em conta os aspectos práticos do funcionamento (ou das disfunções) da burocracia.

Sem chegar a contestar o trabalho de Weber, autores como Selznick, Gouldner e Downs estudaram o funcionamento das organizações na prática, identificando as suas disfunções.

Selznick, em 1948 no artigo *Fundamentos da Teoria das organizações*, esclareceu que, embora seja possível descrever e estruturar organizações de forma racional, tais esforços ignoram aspectos não racionais do comportamento organizacional. Em contraste com os clássicos, ele defendeu que as organizações são compostas de indivíduos - cujos objetivos e aspirações podem não coincidir necessariamente com os objetivos formais da organização e utilizou o conceito de **cooptação\*** (GLOSSÁRIO: \*Cooptar – Agregar, associar, admitir numa sociedade com dispensa das formalidades de praxe. Fonte: Aurélio, 1999) para descrever os esforços da organização em atrair e integrar novos elementos de uma forma tal que previna e impeça a atração de elementos que possam vir a ser uma ameaça para a organização ou para a sua missão.

Gouldner, em *Padrões da Burocracia Industrial* (1954) estudou os efeitos emergentes da introdução de um sistema burocrático numa organização que havia tido um estilo de gestão familiar, informal e indulgente. O estudo constatou que a introdução de regras burocráticas acaba incentivando a prática, por parte dos trabalhadores, de um comportamento de resistência as mudanças. Incentiva, também, a criação de uma espécie de organização informal com conseqüências prejudiciais para a eficiência da empresa. Gouldner mostrou que a introdução de uma técnica de controle destinada a manter o equilíbrio de um subsistema perturba o equilíbrio do sistema maior, com conseqüências indesejáveis para o próprio subsistema.

Finalmente, Downs, na obra *Por dentro da burocracia*(1967), analisou o comportamento dos burocratas. Sua hipótese central é a de que estes procuram

atingir determinados objetivos. Em outras palavras, agem do modo mais eficiente possível, tendo em conta as suas capacidades e as limitações de informação, na tentativa de alcançar um conjunto de objetivos que inclui promoção, rendimento, prestígio, segurança, conveniência, lealdade, orgulho no trabalho e desejo de servir ao interesse comum. Sejam quais forem, porém, seus objetivos formalmente declarados, todo burocrata é motivado pelo próprio interesse.

## Contribuições de Chester Barnard e Mary Parker Follet

A última autora – [Mary Parker Follet](#) – foi profeta antes do tempo. Tendo escrito nos anos 20 do século passado, antecipou muitas das conclusões das experiências de Hawthorne (1927 a 1933), que serão vistas na próxima exposição. Ao insistir em que as organizações deviam ser estruturadas de forma que o administrador pudesse exercer o poder **com** e não o **poder sobre** os seus subordinados, anunciou a gestão participativa de que tanto se fala hoje. O artigo *Emitindo ordens* (1926) analisou as conseqüências para a produtividade das organizações do mau relacionamento entre superiores e subordinados.

### Para saber mais

\*[Mary Parker Follet](#) – nasceu em Quincy, Massachusetts, EUA, no ano de 1868 e faleceu em 1933. Mary aconselhou líderes preocupados com as relações com a força de trabalho dos dois lados do Atlântico. Num mundo burocrático e com fortes estruturas hierárquicas, descreveu a importância do trabalho em equipe como forma de descentralização das instituições. Suas idéias foram seguidas em conceitos como os círculos de qualidade, o *empowerment*.

<http://200.17.141.11/departamentos/dad/provenciali/Unid4TextoWebTeoriastransitivasemAdministracao.doc>

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Para muitos estudiosos da Teoria Organizacional, [Chester Barnard](#), autor do livro *As funções do executivo* (1938), pode ser considerado como um dos

precursores da **Teoria das Relações Humanas**. A nós, entretanto, parece um autor de transição, cujo trabalho é a continuação, em grande medida, do estudo de Fayol (1925) sobre as funções administrativas. Barnard, divide o seu livro em duas partes:

### **Para saber mais**

\***Chester Barnard** – nascido em 1886, foi gestor na companhia de telefones Bell durante 40 anos, tornando-se mais tarde presidente. Foi dos primeiros a estudar os processos de tomada de decisão, o tipo de relações entre as organizações formais e informais e o papel e as funções do executivo. Analisou questões como a liderança, a cultura e os valores 30 anos antes de o mundo empresarial se aperceber da sua existência.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

- a primeira trata da Teoria da Organização e da Cooperação;
- e a segunda constitui um estudo das funções e métodos usados pelos executivos nas organizações formais.

Falando da cooperação, ele insiste que o fluxo da autoridade não é de cima para baixo, mas da base para o topo, define autoridade não como uma prerrogativa do administrador, mas como uma resposta dos subordinados aos superiores (se os subordinados não responderem de boa vontade e de forma apropriada, então não existe autoridade).

De forma a evitar a resposta negativa da parte dos trabalhadores, Barnard propõe a comunicação sistemática, não bastando construir canais de comunicação; é necessária, também, a engenhosidade dos líderes da organização, sendo esse o principal desafio do executivo.

Além desses aspectos da autoridade e comunicação, Barnard insiste na base não racional, informal e interpessoal da vida das organizações. E neste ponto se distancia também da escola clássica.

Finalmente, Barnard rejeita a idéia de serem os incentivos materiais os únicos a fazerem as pessoas trabalharem, tornando-se necessário introduzir elementos de motivação de índole psicológica.

## Caricatura da burocracia

A exploração dos aspectos caricatos da burocracia deve-se a Parkinson (1957) e a Peter (1969). O primeiro enuncia várias teses, mas a mais conhecida é a **Lei do Trabalho** ou **Lei de Parkinson**, segundo a qual o trabalho aumenta a fim de preencher o tempo disponível para a sua execução. Em outras palavras, quanto mais tempo se tem para fazer uma coisa, tanto mais tempo se levará a fazê-la.

Da **Lei do Trabalho** derivam dois princípios:

- **Lei da Multiplicação dos Subordinados:** qualquer ocupante de cargo de chefia deseja sempre aumentar o número dos seus subordinados, desde que não sejam seus rivais; e
- **Lei da Multiplicação do Trabalho:** qualquer ocupante de cargo de chefia sempre arranja trabalho para funcionários das outras chefias.

Já o **Princípio de Peter** (1969), tão famoso como a Lei de Parkinson, pode ser enunciado da seguinte forma: numa hierarquia burocrática, todo funcionário tende a subir até chegar ao seu limite de competência, razão pela qual quase todo cargo tende a ser ocupado por um funcionário incompetente.

## O homem como centro da análise

O desenvolvimento do capitalismo, da primeira década do século XX à grande crise econômica dos anos trinta, contribuiu para o questionamento da racionalidade taylorista na organização do trabalho.

A contestação do modelo mecanicista de Taylor, em que o homem é considerado parte da máquina, foi facilitada pela **Revolução Russa de 1917**, mas aconteceu um pouco por todo o lado, nomeadamente na **Administração Pública**. Assim, apesar de o presidente Wilson, dos EUA, haver patrocinado a introdução dos princípios da Administração Científica na Administração Pública, já em 1915 o congresso tomava partido contra a adoção indiscriminada das técnicas tayloristas.

Foi nesse ambiente de contestação que se tornou possível o surgimento de uma nova visão das organizações, conhecida como **Escola das Relações Humanas**, cujos princípios, conforme listados abaixo, são quase que diretamente opostos àqueles defendidos pela **Escola Clássica**.

- *O homem é fundamentalmente um ser emocional, e não econômico-racional – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem motivar mais o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário.*
- *As organizações são cooperativas, sistemas predominantemente sociais e não mecanicistas – As pessoas precisam satisfazer as suas necessidades emocionais e, por isso, formam grupos informais no local de trabalho.*
- *As organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais – Essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e as relações de amizade influenciam o comportamento e o desempenho individual e, em última análise, o desempenho da organização, de forma mais efetiva do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia.*

Em decorrência da aceitação destes princípios, as organizações não podem ser as máquinas definidas pela **Escola Clássica**. Todavia, não existe uma quebra total com os princípios clássicos. Em primeiro lugar, continua a fé na organização como um ente fechado; em segundo, ambas as concepções partem do pressuposto de que é possível descobrir a melhor maneira de organizar (*the one best way to organize*).

E, posto isto, é altura de analisar o nascimento desta abordagem à Teoria da Administração e das Organizações. Começaremos por **Elton Mayo** e a experiência de Hawthorne.

### **Para saber mais**

\***Elton Mayo** – (1880-1949) cientista social australiano foi um dos precursores da chamada escola de relações humanas pois não acreditava que o homem trabalhava somente por dinheiro como indicavam os estudiosos da Escola Clássica. É considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho de Taylor.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

<http://www.utp.br/lead/download/Capitulo%201%20ap%20ADMinfo.doc>

## **Elton Mayo e as Experiências de Hawthorne**

A chamada “Experiência de Hawthorne” foi inicialmente pensado pela Western Electric, nos anos 1920, para examinar os efeitos dos vários níveis de iluminação na produtividade dos trabalhadores. Os pesquisadores estabeleceram grupos de controle e grupos experimentais. Estes últimos foram sujeitos a níveis variados de iluminação, enquanto o nível de iluminação dos grupos de controle permanecia inalterado. O resultado esperado seria encontrar o nível ideal de iluminação para o desempenho das tarefas, objeto de análise. Mas não foi possível encontrá-lo, já que, independentemente das variações na intensidade da luminosidade, a produtividade pouco variou. Na verdade, e contrariando a expectativas dos pesquisadores, a produtividade dos grupos experimentais diminuía significativamente somente quando o nível de

iluminação baixava a ponto de prejudicar a visão, o que dificultava o desempenho das tarefas.

Em 1927 a Western Electric contratou Mayo e seus colegas de Harvard para esclarecer essas contradições. Nos anos que se seguiram, vários grupos de trabalhadores foram sujeitos a mudanças de horário de trabalho, de sistemas de pagamento e de períodos de descanso. As experiências levaram à conclusão que não eram as mudanças nas condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas o fato de os indivíduos destes grupos terem sido objeto de especial atenção. Este fato funcionou no sentido de aumentar a sua moral e, por conseguinte, contribuiu para um melhor desempenho.

Na fase seguinte, Mayo e seus colegas começaram a investigar o papel e comportamento dos grupos informais, constituídos pelos próprios operários, assim como as normas e as atitudes desses grupos.

Em resultado dessa investigação Mayo comprovou:

- **a importância dos grupos informais**, tendo-se demonstrado a necessidade de encarar o trabalho como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa. Os grupos tendem a desenvolver as suas próprias normas, valores e atitudes, as quais têm particular importância no desempenho dos seus membros;
- **as pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e pertença ao grupo**. Na verdade, as pessoas são predominantemente influenciadas pelo reconhecimento e segurança e muito menos por incentivos de caráter pecuniário; e
- **em função disso, é preferível colaborar com os grupos informais a erradicá-los**, como pretendia Taylor.

Em termos práticos, o trabalho de Mayo deu origem ao deslocamento da análise de funções e seleção para a motivação, liderança, comunicação e cooperação entre o trabalho e a gestão.

## Saiba mais...

■ “Experiência de Hawthorne” realizada na Western Electric Company de Hawthorne, próximo a Chicago – EUA, sob a coordenação de George Elton Mayo, sociólogo) em:

[http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/capit\\_3/edmcap3.htm](http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/capit_3/edmcap3.htm)

<http://www.geocities.com/Athens/Atlantis/7763/funcoes.htm>

## Maslow e a Hierarquia das Necessidades

Ao contrário de Taylor (1911), que considerava apenas a existência das necessidades de ordem material e monetária, [Abraham Maslow](#) (1943) identificou cinco formas distintas de necessidades não materiais, organizadas segundo uma ordem hierárquica, a saber:

### Para saber mais

\*[Abraham Maslow](#) – nasceu a 1 de abril de 1908, em Nova Iorque e faleceu em 1970. Psicólogo e estudioso do comportamento, é conhecido como o pai da teoria da motivação. Licenciou-se na Universidade de Wisconsin. Inventou o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas as necessidades mais elevadas de auto-estima e realização pessoal podem ser preenchidas.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed\\_dez/ed62man-bi.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_dez/ed62man-bi.html)

- *Necessidades fisiológicas:* englobando as necessidades de alimento, sono, etc. Quando estas necessidades estão satisfeitas, então as outras começam a emergir;
- *Necessidades de segurança:* desejo de proteção e segurança contra o perigo;
- *Necessidades sociais:* incluem o desejo de pertença, de amor e de afeição;
- *Necessidades de estima:* incluem a necessidade de ser respeitado, apreciado e reconhecido; e
- *Necessidades de auto-realização:* significa a concretização das potencialidades individuais. Segundo Maslow a necessidade de auto-realização varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo.

O trabalho de Maslow foi rapidamente aceito e integrado pelos proponentes das Relações Humanas, porquanto explicava alguns dos achados de Hawthorne.

Aplicando-se a hierarquia das necessidades do comportamento humano às organizações, verifica-se que as pessoas são primeiramente motivadas pelo desejo de satisfazer as necessidades fisiológicas através de recompensas pecuniárias. Todavia, uma vez satisfeitas estas necessidades, os trabalhadores são motivados por necessidades de segurança, tais como a segurança do trabalho e benefícios de caráter social, como a reforma e o seguro de doença. Do mesmo modo, uma vez satisfeitas as necessidades de segurança, as pessoas procuram ser aceitas e estimadas pelo grupo. Depois da satisfação das necessidades sociais e de estima a preocupação final orienta-se no sentido da auto-realização.

A influência da Teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos muito importantes, designadamente em Herzberg (1966) e McGregor (1960).

## Herzberg e os fatores motivadores e higiênicos

**Herzberg** (1966) sugere que existe um conjunto de fatores que motivam apenas no sentido negativo, por produzirem insatisfação. Quando estes estão satisfeitos, tornam-se neutros, como as necessidades de Maslow (1943) quando satisfeitas. Herzberg chama-os de fatores higiênicos.

### Para saber mais

\***Frederick Herzberg** – nasceu em 1923. Psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah. É conhecido pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores: os de higiene (como as condições de trabalho, salário, status e segurança), cuja ausência cria insatisfação; e os de motivação (realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), que são necessários à satisfação.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

São eles:

- política de organização;
- estilo de chefia;
- relacionamento com os operários;
- condições de trabalho;
- salário; e
- relações interpessoais.

Quando tais fatores existem em um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de uma forma substancial e duradoura o grau de satisfação. Para aumentar a motivação do trabalho, deve-se agir sobre os fatores efetivamente motivadores, isto é, sobre:

- realização pessoal;
- reconhecimento;
- natureza do trabalho;
- responsabilidade; e
- perspectivas de carreira.

Na realidade, não existe confirmação empírica da pesquisa de Herzberg (1966), mas é verdade que ela influenciou grandemente a abordagem das relações humanas nas organizações.

## McGregor: a Teoria X e a Teoria Y

**McGregor**, no livro *O lado humano da empresa* (1960), defende que existem basicamente duas maneiras de ver a natureza humana: uma negativa – a Teoria X: e uma positiva – a Teoria Y. Ele acredita que o comportamento dos

gestores relativamente aos seus subordinados assenta numa destas visões ou pressupostos.

### **Para saber mais**

\***Douglas McGregor** – Foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Nasceu em Detroit e licenciou-se no City College, doutorou-se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social. É mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y. A primeira assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar.

<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier1.html#22>

A Teoria X consiste dos seguintes pressupostos:

- a média das pessoas não gosta de trabalhar e evita-o, se possível;
- os empregados devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições se desejarem que trabalhem de acordo com os padrões exigidos;
- a maior parte das pessoas evita a responsabilidade, e
- os trabalhadores põem a segurança acima de tudo e têm pouca ambição.

A Teoria Y compreende um conjunto de pressupostos que dá uma visão muito mais positiva da natureza humana:

- a maior parte das pessoas encara o trabalho de forma tão natural como a alimentação e o descanso;
- os trabalhadores são capazes de exercer auto-direção e auto-controle;
- a média das pessoas aceita a responsabilidade se está comprometida com os objetivos a prosseguir; e
- a ingenuidade, a imaginação, a criatividade e a capacidade para tomar boas decisões constituem qualidades de muitas pessoas, não sendo características exclusivas dos gestores.

Na Teoria X e na Teoria Y não existem afirmações sobre o que as pessoas atualmente gostam ou não gostam, mas assunções de caráter geral que gestores e, em geral, todos nós, temos acerca do que as pessoas gostam.

Os administradores que aderem à Teoria X usam o método das recompensas e punições para controlar os seus subordinados e estruturar as organizações, de forma a restringir a capacidade dos indivíduos para exercerem controle sobre o seu trabalho. Aqueles administradores que aderem à Teoria Y adotam um estilo de gestão mais flexível e estruturam as organizações no sentido de encorajar os trabalhadores a contribuir para os objetivos da mesma organização, permitindo-lhes o exercício da responsabilidade e oferecendo-lhes, além do salário, incentivos de caráter não pecuniário.

Obviamente a Teoria X é afim da visão clássica da natureza humana enquanto a Teoria Y se harmoniza com a tradição das Relações Humanas. Embora McGregor procure fazer uma apresentação neutral das duas teorias, opta claramente pela Teoria Y, ao sublinhar que é nessa direção que as organizações se movem.

## Warren Bennis e a Morte da Burocracia

O artigo de [Warren Bennis](#) intitulado *Comming Death of Bureaucracy*, de 1959, reflete o auge da aceitação das posições preconizadas pela **Escola das Relações Humanas**, verificadas no final dos anos 50 e no início da década dos 60 do século passado.

### Para saber mais

\***Warren Bennis** – nascido em 1925, psicólogo e conselheiro de quatro presidentes norte-americanos ficou conhecido pela frase: “Os gestores fazem as coisas de forma certa. Os líderes fazem as coisas certas”. No livro *Leaders – The Strategies for Taking Charge*, Bennis estudou 90 líderes de variados ramos de atividade e identificou quatro competências comuns: visão, capacidade de comunicação; respeitabilidade; e desejo de aprendizagem.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Bennis argumentava, há mais de 40 anos, que cada época desenvolveu um tipo de organização apropriada ao seu tempo. A burocracia foi a forma adequada para os primeiros dois terços do século XX, mas não seria adequada no futuro. Ele acreditava que a burocracia aparecera porque a ordem, precisão e impessoalidade constituíram antídoto apropriado à crueldade, nepotismo e servidão que caracterizaram a primeira fase da Revolução Industrial. Em suma, a burocracia emergiu como resposta aos valores e necessidades da **época vitoriana\*** (GLOSSÁRIO: \*Época vitoriana – período que compreende a segunda metade do século XIX e primeira década do século XX, em que os movimentos sociais à estabilidade do Império Britânico, governado pela rainha Vitória (1819-1901).). Mas, ainda segundo Bennis (1959), os valores e necessidades da época vitoriana desapareceram nos meados do século XX e por isso não mais a organização burocrática se mostrava adequada aos novos tempos.

Novas condições haviam emergido que exigiam um novo tipo de organização e Administração:

- **mudanças rápidas e inesperadas:** a força da burocracia consiste na capacidade para gerir as rotinas; todavia, as suas regras pré-programadas e a inflexibilidade tornam-se inadequadas para o mundo moderno em constante mudança;
- **aumento da dimensão das organizações:** as organizações cresceram de tal modo que as estruturas burocráticas se tornaram menos eficientes;
- **crescente diversidade:** o rápido crescimento gerou a especialização e os especialistas não se sentem bem numa estrutura piramidal e estandardizada; e
- **mudança no comportamento gerencial:** a crescente adoção da perspectiva das Relações Humanas por parte dos gestores mudou a visão simplista da Escola Clássica, pelo que a burocracia começou a entrar em crise.

O trabalho de Bennis não foi único. Muitas outras contribuições apareceram como, por exemplo, a de Likert que, em *Novos padrões de Administração* (1961), distingue quatro sistemas ou estilos de liderança; num dos extremos está o estilo autoritário, caracterizado pela falta de confiança nos liderados, centralização das decisões, escassa comunicação e reduzida

motivação; e no outro extremo um estilo democrático, caracterizado pela confiança total nos trabalhadores, participação no processo de decisão, comunicação entre a direção e os subordinados, e vice-versa, e grande motivação. Dentre estes extremos, Lickert identifica como estilos intermediários o regulativo – burocrático e o manipulativo – idiocrático.

Mais tarde, R. Tannenbaum e W. Schmidt (1973) construíram uma matriz que caracteriza os diversos estilos de liderança, com referência às três principais variáveis situacionais que afetam o estilo de liderança: situação organizacional, natureza da força de trabalho e estilo perfeito de líder.

## Conclusões

Embora constitua alguma dificuldade considerar o movimento das **Relações Humanas** como uma escola de pensamentos gerenciais, existe, porém, alguns temas comuns a todos os teóricos aqui analisados. Em primeiro lugar, existe uma quase total rejeição do tipo de organização mecanicista e racional defendida pela **Escola Clássica**.

Em segundo lugar, apontam para um tipo de organização cujos aspectos têm coerência interna. Assim, o movimento das **Relações Humanas** sublinha os seguintes elementos:

- liderança e comunicação;
- motivação interna predominantemente intrínseca; e
- estruturas organizativas que facilitem a flexibilidade e o envolvimento dos trabalhadores.

Esses elementos são derivados de duas proposições centrais:

- **As organizações são sistemas sociais complexos:** daí que os seus membros não possam ser controlados por supervisão apertada, regras rígidas e incentivos puramente econômicos; e
- **Os seres humanos têm necessidades econômicas e emocionais.** Assim o *design* do trabalho deve ir ao encontro destes

dois tipos de necessidades. Só desta maneira os trabalhadores podem ser eficientes.

O modelo das **Relações Humanas** tornou-se muito popular nos anos de 1950 e 1960, sublinhando a importância do homem e rejeitando a concepção do trabalhador como peça de uma máquina. Todavia levantou desde o seu início sérias críticas. Em primeiro lugar, os economistas rejeitaram o argumento de que os incentivos não materiais pudessem ter uma importância maior que os incentivos de caráter pecuniário. Por outro lado, interpretou-se a necessidade de pertença ao grupo como uma rejeição do individualismo, o que constituiu pedra de toque da cultura americana. Em segundo lugar, foi atacado pelos gestores e pelos sindicatos; os primeiros viram neste modelo uma limitação nos seus poderes, enquanto que para os segundos representavam uma tentativa de eliminá-los como intermediários entre os trabalhadores e o patronato. Em terceiro lugar, os sociólogos criticaram a concepção da organização, como isolada da sociedade. Em quarto lugar, criticava-se a falta de cientificidade das propostas das Relações Humanas, apresentadas mais como fórmulas mágicas de resolver os problemas do trabalho. Finalmente, fez-se a mesma crítica que já havia sido feita à Escola Clássica, isto é, a pretensão de terem descoberto *the one best way*, ou seja, a melhor maneira de organizar e administrar.

Esta última crítica vai ter um reflexo considerável no desenvolvimento da ciência da Administração, levando ao relativismo das propostas de gestão com a corrente contingencial.

# A Teoria da Contingência

Fundamentalmente, a Teoria da Contingência significa uma rejeição do *one best way* proposta pela **Escola Clássica** e pelo movimento das **Relações Humanas**. Em seu lugar afirma que a estrutura e o comportamento de uma organização depende de diversas variáveis situacionais – ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Como consequência, a mesma organização pode ter comportamentos diferentes, dependendo da situação. Assim sendo, a visão de que existe uma melhor maneira para se fazer tudo em todas as organizações é substituída pela proposta de que, na verdade, existe uma melhor maneira específica para cada organização.

Esta abordagem da Teoria da Contingência remonta aos meados dos anos de 1960, entrando em choque com as Escolas Clássica e das Relações Humanas. A primeira incidia a sua análise nas estruturas formais e procurava estabelecer os princípios gerais da Administração. A última orientava a sua observação para os aspectos informais da organização e para as necessidades sociais e psicológicas dos seus empregados.

A Teoria da Contingência adotou uma perspectiva diferente com base na premissa de que as organizações são **sistemas abertos**, cujo funcionamento depende de variáveis situacionais.

Embora haja um sem número de variáveis que podem afetar a estrutura e o funcionamento das organizações, as mais importantes são as que se seguem:

- **incerteza ambiental:** deriva da capacidade para compreender e controlar as ações, quer internas ou externas à organização. Entre estas últimas incluem-se a dos consumidores e fornecedores. Por causa da incerteza a previsão é uma tarefa muito arriscada;
- **tecnologia:** as organizações, ao fornecerem diferentes produtos e serviços, usam diferentes tecnologias; estas podem variar, indo das mais simples às mais sofisticadas. As novas tecnologias não só transformam substancialmente a interação entre o homem e a máquina, como mudam completamente o funcionamento das

organizações no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturas e design organizacional; e

- **tamanho das organizações:** segundo a Teoria da Contingência, o tamanho da organização condiciona a estrutura e as práticas com vista à eficiência. Assim, formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, ao passo que formas de controle descentralizadas e impessoais são mais adequadas para as grandes organizações.

## Burns e Stalker e a importância do ambiente

O primeiro estudo que estabelece a relação entre o ambiente das organizações e a sua estrutura deve-se Burns e Stalker em *A Administração da inovação* (1961).

Os autores examinaram 20 empresas dos setores mais variados com vista a analisar como é que as estruturas se ajustam ao ambiente. O resultado da pesquisa apontou claramente para a rejeição do princípio do *one best way*. Eles identificaram cinco diferentes tipos de ambiente, tendo em conta o grau de incerteza, indo desde o estável ao incerto. Identificaram ainda duas formas básicas ou ideais de estrutura: **mecanicistas** e **orgânicas**. A pesquisa demonstrou que as estruturas mecanicistas eram mais adequadas a ambiente estáveis, enquanto as orgânicas eram as escolhidas para fazer em face de ambientes incertos.

A estrutura mecanicista, a exemplo da Escola Clássica, é caracterizada por:

- especialização das tarefas;
- deveres, responsabilidades e métodos claramente definidos; e
- uma clara estrutura hierárquica com insistência na lealdade relativamente à organização e obediência aos superiores.

Em contraste, a estrutura orgânica, com semelhanças com as Relações Humanas, é caracterizada por:

- flexibilidade muito maior;
- ajustamento e contínua redefinição de tarefas;
- uma estrutura inter-relacional de controle, autoridade e comunicação;
- importância do trabalho de grupo; e
- determinação do prestígio pela contribuição do indivíduo para o grupo, preferentemente por sua posição na hierarquia.

Em resumo, Burns e Stalker não rejeitam as abordagens anteriores. Em vez disso, sublinham que quer o pensamento clássico, quer o modelo das Relações Humanas podem ser desapropriados, dependendo da natureza do ambiente em que as organizações operam.

## Paul Lawrence e Jay Lorsch

O trabalho de Burns e Stalker foi continuado nos Estados Unidos, entre outros, por Lawrence e Lorsch com a obra *Organization and Environment* (1967). Estes procuram ir mais longe, na medida em que não estão somente interessados em analisar a relação entre o ambiente e a estrutura, mas também em saber como é que os departamentos respondem e como se organizam em resposta ao ambiente exterior.

Os autores analisam vários formatos organizacionais em termos de **diferenciação e integração**. Por **diferenciação** entende-se a forma como, nas suas funções, os gerentes vêem a si próprios como diferentes e como, por isso, adotam práticas, procedimentos e estruturas diferentes das dos outros departamentos da organização. **Integração** refere-se ao nível e forma de colaboração que é necessária entre os vários departamentos, que procuram atingir os seus objetivos individuais no contexto maior do ambiente em que as empresas operam. Assim, diferenciação significa o grau de distinção entre os departamentos, enquanto que integração significa o grau de semelhança de estruturas, práticas e objetivos.

De forma geral, quanto maior for a interdependência entre departamentos, tanto maior deverá ser a integração; todavia, nem sempre é fácil. Em um ambiente em rápida mudança, as condições que os departamentos confrontam podem ser muito diferentes, sendo necessário um alto grau de diferenciação. Nesta situação a necessidade de integração é também grande.

Em resumo, Lawrence e Lorsch concluíram que as organizações mais eficientes têm uma apropriada adequação entre a estrutura e a coordenação dos departamentos e a incerteza do ambiente, sendo que as empresas de maior sucesso são as que operam num ambiente que requer grande diferenciação, mas conseguem alto grau de integração.

Em situações em que os departamentos têm estruturas, práticas e procedimentos diferenciados, não é fácil evitar o conflito. Lawrence e Lorsch concluíram que as firmas eficientes conseguem a integração afrontando diretamente o conflito e procurando resolver os problemas no contexto das necessidades da organização.

Acresce que em organizações que lidam com o sucesso e com o conflito, o sucesso dos responsáveis na obtenção da integração baseia-se predominantemente no conhecimento e na competência, e não na autoridade formal. Isto significa que a obtenção de diferenciação e integração não depende predominantemente da hierarquia formal. Esta deve ser complementada com posições de ligação, de *task force*, ou seja, com forças-tarefa, com grupos de trabalho multidisciplinares e outros mecanismos de integração.

## James Thompson: Incerteza e Dependência Ambiental

O trabalho de Thompson, *Organizations in Action* (1967), retorna à perspectiva ambiental em três diferentes pontos.

- Em primeiro lugar, embora as organizações não sejam entidades racionais, esforçando-se por assim se tornarem, é de interesse de quem as estrutura e gerencia, que funcionem com eficiência. Para alcançar este objetivo, têm que resguardar-se da incerteza do ambiente; todavia não é possível o isolamento porque, pelo

menos parte das organizações, têm que absorver recursos e vender produtos.

- Em segundo lugar, e como consequência do primeiro ponto, diferentes partes da organização necessitam de diferentes estruturas que se operam em uma base mais ou menos racional.
- E em terceiro lugar, a eficiência em uma organização é contingencial, isto é, não só depende da incerteza do ambiente externo, mas também do grau de dependência interna.

A propósito da dependência interna, James Thompson define três tipos:

- **interdependência autonomizada** (*Pooled Interdependence*): quando cada uma das partes da organização opera com relativa autonomia, mas persegue os seus objetivos particulares como um todo;
- **interdependência seqüencial** (*Sequential Interdependence*): quando o funcionamento eficiente por parte da organização só é possível se houver interação entre as partes; e
- **interdependência recíproca** (*Reciprocal Interdependence*): quando os resultados dos trabalhos de uma parte da organização constituem matéria-prima para outra parte do sistema.

Thompson vai mais longe, sublinhando que o tipo de interdependência está relacionado com o presente grau de complexidade. Assim organizações simples assentam uma interdependência autonomizada; organizações mais complexas implicam interdependência recíproca e interdependência seqüencial; e nas organizações mais complexas estão presentes os três tipos de interdependência.

Thompson refere ainda que cada forma de interdependência requer diferentes métodos de coordenar atividades. Assim:

- interdependência autonomizada é caracterizada pela padronização através do uso de regras e procedimentos;
- interdependência seqüencial requer o uso de planos detalhados e acordos escritos; e

- interdependência recíproca supõe a coordenação dos processos informais e contatos entre os membros das partes da organização.

Em resumo, a contribuição de Thompson pode apresentar-se desta forma:

- diferentes partes de uma organização são caracterizadas por vários níveis de complexidade, racionalidade e formalização, dependendo da extensão do isolamento relativo à incerteza presente no ambiente;
- quanto mais elevado for o grau de incerteza de cada uma das partes da organização, tanto maior será o grau da interdependência das outras partes;
- quando o grau de interdependência crescer, a coordenação através de processos estandardizados e mecanismos de controle se tornarão menos eficazes, tornando-se necessário mais contatos pessoais e interação informal; e
- quanto maior for a coordenação através de processos informais, tanto menos será a racionalidade da organização.

O trabalho de Thompson é de extrema importância não só porque relaciona a incerteza interna com a dependência do ambiente, mas também porque relaciona o ambiente e a tecnologia com a estrutura.

## Outras contribuições para o estudo do ambiente

Em primeiro lugar cabe aqui uma referência a Emery e Trist, autores de *The Causal Texture of Organization Environments* (In Human Relations, 1964), no qual defendem que as funções de gestão não deveriam ser focalizadas exclusivamente na regulação interna das organizações, mas, sobretudo nas relações com o ambiente externo. Segundo eles, o ambiente pode ser:

- plácido;
- plácido mas com elementos aglomerados;
- reativo-desordenado; e
- turbulento.

O ambiente externo plácido é típico da **concorrência perfeita**; o ambiente plácido com ambientes aglomerados é característico da **concorrência imperfeita**; o reativo-desordenado condiz com o **oligopólio\*** (GLOSSÁRIO: \*Oligopólio – Situação de mercado em que a oferta é controlada por um pequeno número de vendedores, e em que a competição tem por base, não as variações de preços, mas a propaganda e as diferenças de qualidade. Fonte: Aurélio, 1999); e o ambiente de tipo turbulento é característico da rivalidade acirrada entre empresas.

Ainda segundo os mesmos autores, as estruturas, assim como os processos de decisão e liderança, são determinadas pelo tipo de ambiente e mercado em que as organizações atuam.

Por sua vez Chandler, em *Strategy and Structure – Chapters in the Story of the American Industrial Enterprise* (1962), depois de estudar a evolução histórica das grandes organizações americanas, verifica que a estrutura foi continuamente ajustada à estratégia. De fato, não faz sentido desenhar uma estrutura no vazio. Assim, por exemplo, uma estratégia de simplificação requer uma estrutura flexível e simples com reduzida divisão de tarefas e baixa formalização, enquanto uma estratégia de diminuição de custos requer uma estrutura que assegure a estabilidade e a eficiência, ou seja, centralizada e formalizada.

Finalmente J. Galbraith, em *Designing Complex Organizations* (1973), analisa a forma como as organizações lidam com a incerteza, definida aqui como a deficiência da informação.

## Joan Woodward e a tecnologia

Joan Woodward, em *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965) levou a cabo um estudo destinado a validar a afirmação dos defensores de **Escola Clássica** que afirmavam que a adoção da estrutura burocrática-mecanicista era essencial para as organizações de sucesso.

Após muito trabalho, Woodward verificou que não existe tal correlação; ao contrário, concluiu que as empresas de sucesso adotavam uma estrutura que variava de acordo com a sua tecnologia de produção. Por tecnologia, ele entendia não só a maquinaria usada, mas também a forma como estava organizada e integrada no processo de produção:

Woodward identifica três distintos processos de produção:

- produção unitária ou de pequenos lotes;
- produção em massa ou em grandes lotes; e
- produção em processo contínuo ou automatizado.

O primeiro tipo – produção unitária – exige uma mão-de-obra especializada e, por conseguinte, um processo produtivo flexível e descentralizado.

A produção em massa ou de grandes quantidades de produtos similares é estruturada numa linha de montagem, com mão-de-obra pouco qualificada e com processo produtivo padronizado.

O sistema de produção em processo contínuo é baseado em instrumentos que permitem que o conjunto de operações relacionadas com a execução das tarefas seja total ou parcialmente automatizado, sendo necessária mão-de-obra altamente especializada.

A estrutura organizacional para ser eficiente exige poucos níveis de autoridade e comunicação do tipo informal.

Dentro de cada categoria organizacional, a mais eficiente será a que se aproximar da média do tipo de estrutura adequado. Sendo assim Woodward estabelece diferenças entre tecnologia, estrutura e sucesso, concluindo que não existe para todas as organizações *one the best way*.

## Perrow e a continuação do trabalho de Woodward

Perrow, em *Organizational Analysis: A Sociological View* (1970), continua o trabalho de Woodward, chamando a atenção para as duas mais importantes dimensões da tecnologia:

- extensão em que o trabalho realizado é variável ou previsível; e
- extensão em que a tecnologia pode ser analisada e categorizada.

Juntando essas duas variáveis da tecnologia, Perrow constrói uma seqüência que vai desde a rotina até a não rotina e propõe que classificando-se as organizações de acordo com a tecnologia e previsibilidade (rotina e não rotina) das tarefas, é possível identificar a mais eficiente forma de estrutura numa dada situação para qualquer tipo de atividade.

Em situações de rotina, onde poucos problemas se levantaram e é fácil lidar com eles, a estrutura mecanicista é a mais adequada, dado que a situação é estável e previsível. Todavia, em situações dinâmicas a forma de estrutura orgânica é preferível para lidar com a não rotina e com os difíceis problemas que aparecem.

## O Grupo de Aston e a variável dimensão

Embora haja vários investigadores que analisaram a relação entre a dimensão de uma organização e a sua estrutura, os mais notórios são da

Universidade de Aston, conhecidos como o **Grupo de Aston**. Depois de examinarem várias empresas, concluíram que a **dimensão** era a principal explicação para a especialização e uso de procedimentos formalizados. Com efeito, as grandes empresas tendem a adotar estruturas burocráticas e mecanicistas, enquanto as pequenas funcionam mais eficientemente com estruturas orgânicas e flexíveis.

A pesquisa do Grupo de Aston contradiz, por um lado, Woodward e a sua concepção da burocratização do mundo moderno e, por outro, também Bennis e a sua profecia da morte da burocracia.

O trabalho deste grupo foi sublinhado por autores, entre os quais Blau e Shoenherr, em *The Structure of Organization* (1970), onde insistem na importância da dimensão das organizações como a variável mais importante para explicar o tipo de estrutura adotada. Segundo eles, a burocratização das grandes organizações é uma consequência natural da especialização e diferenciação, o que obriga a uma coordenação centralizada e a uma direção não personalizada.

Em conclusão, esta análise também contradiz a crença que professavam os clássicos no na melhor maneira de organizar.

## Conclusões

A Teoria da Contingência pode ser considerada como mais consistente do que a **Escola Clássica** ou das **Relações Humanas**, porque obedece a três princípios fundamentais:

- as organizações são sistemas abertos;
- a estrutura depende de particulares circunstâncias e variáveis situacionais; e
- não existe *the one best way*.

A Teoria da Contingência mostrou ser atraente por uma série de razões:

- ser adequada a um tempo de mudança tecnológica e de rápido crescimento, procurando explicá-lo;

- ser simples de entender e aplicar; e
- permitir de forma racional, correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais – dimensão, tecnologia e ambiente. Ela reintroduz assim a noção de racionalidade nas organizações.

A Teoria foi igualmente objeto de críticas. Em primeiro lugar, porque não conseguiu com sucesso, relacionar estrutura e desempenho organizacional. Em segundo lugar, ao examinar a relação entre estrutura e contingência, os investigadores partem de um tipo de organização formal; que nem sempre existe, já que os objetivos nem sempre são claros e podem mesmo ser contraditórios. Em suma, as organizações são bem mais complexas do que assume a Teoria da Contingência e é necessário, por isso, encará-las como sistemas sociais com culturas próprias e atravessadas por lutas entre indivíduos e grupos, cada um lutando para conseguir os seus próprios objetivos.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, Manuel Lopes. **A Reengenharia dos Processos de Negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BENNIS, Warren. Comming Death of Bureaucracy. **Think**. Nov./Dez. 1966.

\_\_\_\_\_. **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Spencer. **The One-minute Manager**. New York: Morrow, 1982.

BLAU, Peter Michael; SCHOENHERR, Richard A. **The Structure of Organizations**. New York: Basic Books, 1971.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

- CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure – Chapters in the Story of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: the M.I.T Press, 1962.
- DOWNS, Anthony. **Inside Bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.
- EMERY, Fred E.; TRIST, Eric L. **The Causal Texture of Organization Environment**. Human Relations, 1964. V. 18.
- FAYOL, Henry. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod, 1925.
- FREIRE, Adriano. **Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.
- FOLLET, Mary Parker. **The Giving Orders. Scientific Foundations of Business Administration**. Henry C. Metcalf, ed. Baltimore: Williams & Wilkins Co, 1926.
- FRENCH, Wendell L. Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. In **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.
- GALBRAITH, Jay. **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
- GILBRETH Frank B.; GILBRETH, Lilian M. **Applied Motion Study**. New York: Sturgis and Walton, 1914.
- GOULDNER, Alvin Ward. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. New York: The Free Press, 1954.
- GULICK, Luther. **Papers on the Science of Administration**. Ed. By Gulick and Urwick. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- HANDY, Charles. **The Making of Managers**. Sheffield: MSC, 1987.
- HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Cleveland: World, 1966.
- KANTER, Rosabeth. **When Giants Learn to Dance: Mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwin, 1989.
- LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MASLOW, Abraham. A Theory of Human Motivation. **Psychology Review**, 1943. 50, 370-396.

- MAYO, Elton. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.
- MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.
- MINTZBERG, Henry. **Le Pouvoir dans les Organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.
- MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.
- PARKINSON, Northcote. **Parkinson's Law Other Studies in Administration**. Boston: Houghton Mifflin Co, 1957.
- PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The Art of Japanese Management: Applications for American Executives**. New York: Warner Books, 1981.
- PERROW, Charles. **Organization Analysis: A sociological View**. London: Tavistock, 1970.
- PETER. Lawrence J.; RAYMOND Hull. **The Peter Principle**. London: W. Morrow and Co, 1969.
- RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.
- SELZNICK, Philip. **Foundations of Theory of Organization**. American Sociological Review, 1948. 13.25-35.
- SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- TANNEMBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren. **How to choose a leadership Pattern**. Harvard Business Review classics: Fifteen Key concepts for Managerial Success; 1973. 115-124.
- TAYLOR, Frederick. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Row, 1911.
- THOMPSON, James. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for the Powerful Future. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.

WEBER, Max. **From Max Weber**: Essays in Sociology. London: Oxford University Press, 1946.