

Área Temática: Administração Geral

O Papel da Autoridade no Desenvolvimento das Organizações

AUTOR:

LUIZ HENRIQUE DOS SANTOS MACHADO

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

luiz.machado@ufrnet.br

Resumo

O presente ensaio tem por objetivo externalizar o papel da autoridade na Teoria das Organizações, considerando ser a mesma de importância vital para longevidade das organizações. Para isso, através da metodologia da pesquisa bibliográfica e revisão teórica, traz uma releitura de autores clássicos de administração (Taylor, Fayol, Weber, Bertalanffy, Churchman, Wiener, Simon, Barnard, Maslow, Etzioni, entre outros) e procura identificar as definições e considerações dos mesmos sobre o tema. Posteriormente, menciona duas correntes nitidamente contrárias aos aspectos de autoridade na organização: a proposta anárquica e a NSE – Nova Sociologia Econômica, que trazem no seu bojo o conceito de que o modelo de organização capitalista - dominante - é prejudicial ao desenvolvimento dos indivíduos. Por fim, tece algumas considerações sobre possíveis estudos de caso a serem desenvolvidos com a metodologia da Auditoria do Sistema Humano – ASH e correspondente ferramenta de análise da liderança e da motivação organizacional e propõe modelo teórico com a relação das 3 variáveis estudadas: estilo de liderança, desenvolvimento organizacional e motivação individual.

Abstract

The article has the target to show the authority meaning to the organizations theory, considering that the authority is vital to organizations longevity. To achieve those goals it brings a review of business administration classics (Taylor, Fayol, Weber, Bertalanffy, Churchman, Wiener, Simon, Barnard, Maslow, Etzioni, and others) and their definitions about the topic. After that, two antagonist schools are mentioned: the anarchic school and the New Economic Sociology School. Last but not least, the ASH – Human System Auditory - model are showed and the possibilities of empiric researches.

Palavras-chave: Autoridade, Liderança, Desenvolvimento Organizacional

Introdução

A busca pelas melhores práticas administrativas percorreu diversos caminhos e seguiu diversas linhas de pensamento mas, mesmo assim, ainda não existe um consenso sobre qual a maneira *correta* de se administrar uma organização – e nem se tal maneira realmente existe. No aspecto macro, focou-se a análise nas questões de cúpula, concernentes a políticas, estratégias e visões administrativas. No aspecto micro, as funções de funcionários, gestores e executivos. Os paradoxos surgiram em todo o corpo da Teoria Administrativa (ou das Teorias Administrativas): flexibilidade *versus* rigidez; tamanho *versus* agilidade; liberdade (criativa) *versus* pressão (eficiente); reação *versus* ação, dentre tantos outros.

Numa permanente relação causa e efeito, ou melhor, ação e reação, as propostas de panacéia foram rebatidas por antíteses teóricas. O *homem econômico* da Teoria Clássica e da Administração Científica foi refutado pelo *homem complexo* da Teoria de Sistemas. O

Planejamento Estratégico foi contraposto pela Teoria das Contingências. E, mais recentemente, o positivismo e o pragmatismo da gestão racional de organizações foram questionados pela Escola Crítica e pela Nova Sociologia Econômica. Nesse último tópico, percebe-se nitidamente o antagonismo das idéias: de um lado, a ode aos benefícios do fortalecimento da organização como maior criação do homem para resolver seus problemas; de outro, a sugestão de que essa mesma organização é a geradora dos males da humanidade e que deve ser combatida, ou pelo menos confrontada, com ideais anárquicos e desestruturantes (Motta, 1986).

No âmbito dessa discussão estão tópicos como poder, racionalidade, tomada de decisão, autoridade, cultura, aprendizagem, treinamento, seleção, planejamento, e mais alguns outros dignos de nota. Para este ensaio se manterá o foco de discussão nos aspectos da autoridade na teoria organizacional e seus desdobramentos teóricos e para o conjunto de boas práticas administrativas que se persegue.

Tal aspecto não é fruto de uma escolha aleatória. Trata-se apenas de uma observação simples e que poderia se resumir a um silogismo¹: a) a Igreja Católica Apostólica Romana e os exércitos são das organizações mais longevas; b) ambas tem a autoridade como seu esteio; logo, c) a autoridade está relacionada com a longevidade (sobrevivência) das organizações. Conforme disse Barnard:

Em nossa civilização ocidental, apenas uma organização formal, a Igreja Católica Romana, apresenta uma idade substancial. Um poucas universidades, pouquíssimos governos nacionais ou nações formalmente organizadas já ultrapassaram os duzentos anos... Fracasso na cooperação, fracasso na organização, ao lado da desorganização, da desintegração, da destruição de organismos – e também da reorganização – são fatos característicos da história do homem. (Barnard, 1979: p. 37)

Considerações metodológicas

Antes de se adentrar no tratamento específico das teorias aqui discutidas, é necessário prestar esclarecimentos sobre a metodologia que orientou a elaboração deste ensaio. O trabalho que aqui se apresenta é de natureza teórica, e visa auxiliar o desenvolvimento da produção do conhecimento na seara da Teoria das Organizações. Não obstante, crê-se que tal desenvolvimento poderá trazer conseqüências positivas de ordem prática, uma vez que atualmente a administração faz parte da formação de diversas especialidades profissionais. Voltar a atenção à teoria organizacional, tendo como enfoque as possibilidades de construção de saberes interdisciplinares, pode gerar, na prática, conseqüências benéficas para as organizações e para os profissionais que nelas atuam, pois a concretização do conhecimento administrativo manifesta-se através das organizações (Benson, 1977).

Uma vez que o presente trabalho trata do aprofundamento teórico, então nossos *dados* são constituídos por teorias entendidas como tentativas de interpretação e compreensão da realidade, no caso a realidade das organizações produtivas. Esta proposta de construção interdisciplinar implica os seguintes procedimentos metodológicos: a) empreender uma breve reconstituição do processo de ressurgimento da Teoria das Organizações, uma vez que ela em verdade nasce com os clássicos (Taylor, Fayol, Weber, entre outros), mas é retomada em novas bases nas últimas décadas, daí a idéia de “ressurgimento”; b) abordar, sob a perspectiva de uma “problematização”, a interface entre a corrente específica da teoria clássica das organizações e das escolas visivelmente antagônicas a tais proposições, visando situar o leitor na fronteira dos dois campos; e, c) indicar algumas das contribuições que o estudo da autoridade pode dar à Teoria das Organizações;

O início: especialização da autoridade

O mundo do final do século XIX passava por uma grande mudança. Os Estados Unidos entre o fim da Guerra Civil (1870) – e conseqüente abolição da escravatura – e o começo do século XX, experimentaram uma acelerada expansão da atividade industrial, impulsionada pelas grandes invenções e propiciada pelo surgimento dos grandes empreendimentos capitalistas. Surge a sociedade por ações – que permite à organização sobreviver à morte de seus acionistas – e as grandes organizações empresariais encontram espaço para crescer – fruto do investimento de indivíduos como J.P. Morgan e Cornelius Vanderbilt. (Barros e Barros, 2001).

Essa mudança de cenário deixou clara a impossibilidade de um indivíduo dominar todas as nuances do processo produtivo devido à complexidade que se manifestava. A separação entre trabalhador e capitalista se evidenciou e, com ela, alguns tópicos relevantes:

- a) incremento da complexidade do processo decisório, demandando a formação de uma estrutura que interligasse a multiplicidade de talentos de cada um dos especialistas funcionais e, através da sinergia, propiciasse decisões mais efetivas;
- b) conseqüentemente, uma incipiente tecnoestrutura se forma para a qual se dirigiria o poder das organizações nos tempos atuais;
- c) surge a necessidade de coordenação harmônica das novas dimensões, através de um processo de decisões antecipadas – planejamento – à época, voltado inicialmente para a produção.

Taylor, o precursor da Escola Científica, identificou a importância do conhecimento sistemático em relação ao empírico e, principalmente, a necessidade de transmissão desse conhecimento e correta aplicação por parte dos trabalhadores:

Estabeleço como princípio geral ... que, em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender essa ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. (Taylor, 1990: p.34)

É a primeira observação registrada da dualidade do comportamento organizacional: pensar e agir. Para que as duas partes se comuniquem, na metáfora da empresa como um corpo humano usando as figuras do cérebro e do corpo, é necessário um canal de comunicação biunívoco, que transmita ordem num sentido e que traga a mensagem de entendimento e de pronta resposta no outro. Mesmo sendo *antiga*, tal observação não pode ser considerada ultrapassada. Organizações em funcionamento no século XXI usam o mesmo princípio. Por exemplo, Morgan nos diz que:

Lanchonetes e organizações de serviços de muitos tipos operam de acordo com princípios semelhantes (mecanicistas) em que cada ação é predeterminada de maneira minuciosa, mesmo em áreas de interações pessoais com outras pessoas. Os empregados são freqüentemente treinados para interagir com os clientes de acordo com um código detalhado de instruções e são monitorados em seu desempenho. (Morgan, 2002: p. 35)

No caso da rede de lanchonetes Mc Donald's, por exemplo, é comum se perceber a comunicação entre a área de venda e a produção (onde aquela informa a venda de uma refeição, por exemplo) finalizada com a expressão: “Ok, obrigado!” Das suas observações, Taylor elencou o que seriam as funções da direção: a) desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos; b) selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador; c) cooperar com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida;

e, d) manter divisão eqüitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador. (Taylor, 1990: p. 40-41).

Henri Fayol acompanha Taylor na percepção da dicotomia ação-reflexão, mas propõe caminhos diferentes para a melhor eficácia organizacional. A sua definição de que administrar é *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar* (PO3C) é, mais do que um lema, uma ode à autoridade na organização. Fica ainda mais explícita tal menção quando o mesmo elenca alguns princípios de administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, centralização, hierarquia, ordem, etc. (Fayol, 1989: p. 26-44). Sua definição de autoridade é clara: “*consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer*”. (op. cit. p.45).

A partir desse ponto, sua obra discorre sobre diversas nuances que envolvem as questões de ordem e obediência nas organizações. Esclarece que a linha de comando, para permanecer funcional, não pode ser interrompida: desobediências precisam ser punidas. O uso da sanção é devido desde que atrelado ao aspecto de manutenção da autoridade e não para atacar ou perseguir colaboradores – o que poderia ter um efeito inverso na manutenção da ordem. A disciplina do corpo de funcionários deve se manifestar em aspectos macro e micro, da pontualidade ao cumprimento de diretrizes operacionais, passando pelo correto exemplo dados pelos superiores.

Para que os interesses particulares se subordinem aos interesses organizacionais, é fundamental a coerência da linha de comando, que não pode conter ruídos ou dualidade. Diz Fayol que:

numa empresa, o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa ... o interesse da família deve estar acima do interesse de um de seus membros e ... o interesse do Estado deve sobrepor-se ao de um cidadão ou de um grupo de cidadãos. (op. cit. p. 49)

Os aspectos da hierarquia também foram mencionados na obra de Fayol. Para o autor, a comunicação (e, por conseguinte, a ordem de comando) deve seguir os níveis hierárquicos, sempre do topo para a base da organização. Tal medida é indispensável para evitar a possível ocorrência de ruído de comunicação ou de duplo comando, já explicados anteriormente como falhas a serem evitadas. Em resposta às críticas da possível lentidão que possa ocorrer na transmissão de uma ordem em uma organização com vários níveis hierárquicos, o autor explica que uma comunicação direta entre ramos inferiores mas de correntes diferentes (por exemplo entre finanças e operações) pode ocorrer, desde que os chefes imediatos de ambos os funcionários envolvidos sejam comunicados e consintam com a comunicação “expressa”.

A autoridade no papel do executivo

A publicação da obra pioneira de Barnard (1938) é a primeira proposta de Teoria Organizacional após as teorias clássicas. Suas premissas são: a) considerar as organizações como sistemas cooperativos e não produtos de técnicas mecânicas; b) acentuar o papel dos grupos informais dentro da organização, além da comunicação vertical; c) autoridade preferencialmente de baixo para cima do que de cima para baixo; e, d) líderes que operavam como força coercitiva.

Os seus pressupostos são bastante fortes (de certa forma contundentes) e trabalhados como uma proposta integral de teoria administrativa:

A individualidade tratada como ameaça, a organização suprimindo a subjetividade e o desejo, a despersonalização como algo benéfico e indispensável à vida em comunidade e à cooperação, a obsessiva busca pelo controle e "superação" das incertezas, os métodos de persuasão, o progresso material como atenuante às ações em prol da fragmentação dos anseios pessoais autênticos, a moral que é criação do líder e não um valor baseado em alguma referência de bem comum, o papel avassalador da liderança na manipulação das mentes e no uso da força para garantir a *disposição*. (Misoczky & Vecchio, 2004).

Sua visão de que a organização é um sistema cooperativo e, portanto, um complexo de componentes "*físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido, pelo menos*" (Barnard, 1979: p.87) é uma forte metáfora para a necessidade de autoridade. Reconhecendo que tal relação entre dois indivíduos não acontece de forma espontânea e que a cooperação necessita de um controle superior, desenvolveu sua teoria da autoridade. Sua definição de autoridade é:

característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou" membro "da organização, como governando a ação com que ele contribui; isto é, dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer no que tange à organização. (idem: p.169)

O papel da comunicação como peça fundamental foi visto especificamente por Norbert Wiener, que cunhou a expressão *cibernética* para qualificar a ciência da retro-alimentação na comunicação (como será visto especificamente em um capítulo posterior). Mas Barnard, antes disso, percebeu algumas condições para que a comunicação se estabelecesse e servisse como instrumento da autoridade e da transmissão efetiva de ordens. São 4 as condições simultâneas para que uma pessoa reconheça a autoridade de uma comunicação: a) a pessoa pode entender e entende a comunicação; b) no momento de sua decisão ela acredita que não seja incompatível com o propósito da organização; c) no momento de sua decisão, ela acredita que a comunicação seja compatível com seu interesse pessoal como um todo; e, d) ela se encontra, mental e fisicamente, apta para concordar com ela. Os tópicos "b" e "c" podem parecer conflitantes, tendo em vista a necessidade de total concordância entre os interesses do indivíduo e a organização, mas o autor explica o aparente paradoxo. Na verdade, ele demonstra que nem todas as ordens são questionadas como visto acima e analisadas caso a caso, tendo em vista uma "zona de indiferença" do indivíduo, que, até certo ponto, responde prontamente às ordens da autoridade constituída desde que essa mantenha a integridade de sua transmissão de ordens conforme as 4 condições simultâneas. Mais do que isso, a manutenção permanente das 4 condições seria um condicionante do aumento da "zona de indiferença" dos indivíduos, algo como uma permanente aceitação do comando tendo em vista a coerência intrínseca das ordens anteriores. Para as demais ponderações que o funcionário possa fazer a respeito de uma ordem dada, salvaguardando o dever da autoridade de aplicar medidas disciplinares e punitivas para as ordens não executadas, pesa a consciência de que "*deixar uma organização em apuros não é tolerável.*" (idem: p. 176).

A autoridade das necessidades humanas

Algumas críticas às afirmações da Escola Científica, por exemplo, recaem sobre a premissa de que exista uma única maneira de administrar pessoas. Taylor deixou bem clara essa posição ao escrever que todos os operários eram preguiçosos e espertalhões; trabalhavam apenas porque necessitavam de sustento (hipótese de vadiagem) além de precisarem de constante supervisão autocrática (muitas vezes com uso de métodos de coerção física). Mais tarde, McGregor(1960) afirmou que as direções das empresas têm de optar entre duas, e

apenas duas, maneiras diferentes de administrar pessoas: a teoria X e a teoria Y. A primeira (fazendo uma releitura da hipótese de vadiagem Taylorista, substituindo-a pela hipótese da ralé) parte da premissa de que as pessoas não querem trabalhar – logo, precisam ser coagidas e controladas. A segunda presume que elas realmente querem trabalhar e precisam apenas de motivação adequada. McGregor dizia que a Teoria Y é a única válida (McGregor, 1966). Drucker confessa que havia dito mais ou menos a mesma coisa (Drucker, 1972: 106-175) e afirma que a visão prevalecente continua sendo a de que as pessoas realmente precisam ser administradas, quer de uma maneira, quer de outra, mas afirma, enfático, que isto está errado.

Alguns anos mais tarde Maslow (1962) reeditado em Maslow (1998) mostrou porque tanto McGregor (e por encadeamento lógico, Taylor) e o próprio Drucker estavam completamente enganados. Ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras. Afirma Drucker ter-se convertido imediatamente ao modo de pensar de Maslow, diante da irrefutabilidade das provas que ele apresenta para fundamentar sua visão. Até agora, porém, muito poucas pessoas prestaram atenção ao que ele tem a dizer. Todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração se baseiam nessa premissa fundamentalmente errônea de que existe uma maneira correta de administrar pessoas. Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização o fazem em tempo integral e dependem dela para seu sustento. Outra premissa é que as pessoas que trabalham para uma organização são subordinadas, das quais se espera que façam o que lhes é mandado e nada mais. Há 70 anos, quando formuladas, elas se aproximavam da realidade para serem consideradas válidas. Hoje em dia são todas insustentáveis.

A autoridade como ferramenta da racionalidade

Para Simon, que descreveu os aspectos da racionalidade (limitada) do processo de tomada de decisão, a autoridade tem um papel fundamental na aceitação consciente e inconsciente das ordens por parte dos indivíduos. Fazendo uma analogia entre a aceitação individual e a grupal, a autoridade teria o papel das sinapses e terminações nervosas que transmitem, no indivíduo, sensações de uma parte a outra do corpo. Nas organizações, a autoridade seria o “tecido neural” que viabiliza a transmissão de forma homogenia dos comandos a todos os membros das equipes. A sua definição de autoridade é:

poder de tomar decisões que guiam as ações de outrem. É uma relação entre dois indivíduos, um superior, o outro subordinado. O primeiro delimita e transmite decisões na expectativa de que elas serão aceitas pelo subordinado. Este, por seu turno, espera tais decisões e sua conduta é por elas determinada. (Simon, 1979: p. 131).

Ficaria patente, então, que a autoridade é um tipo particular de poder, que foi bem estudado pela ciência política. Nela vão se destacar as formas de poder, autoridade e comando que permearão toda a estrutura da organização, descobrindo-se em que bases e fontes ele se sustentará e em que partes da estrutura ele vai se localizar com mais força e coercitividade. Em sentido amplo, o poder é uma forma de controle social externo – originado fora do indivíduo – entendido como o controle ou influência sobre a ação dos outros, no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles ou ainda sem o seu conhecimento e compreensão exercido principalmente nos grupos secundários (organizações), onde as relações são impessoais e formais – burocráticas (Lakatos, 1986.: 252). O poder é uma capacidade – pode ser usado ou não – possuindo um potencial de influência usado na dependência da vontade de seu detentor, mas sempre gerando mudança no comportamento de outras pessoas organizacionais.

Assim, os associados dispõem do recurso do poder o que lhes permite influenciar o subordinado e conseguir sua submissão. Weber (1991: 141) considera três tipos de poder utilizáveis nos grupamentos - desde o macrosocial (sociedade) até o microssocial (organizações) - conforme se embasa no reconhecimento de qualidades extraordinárias e indefiníveis em seu detentor, chamadas de carisma (poder carismático); originado na crença de que a tradição seria uma norma inviolável de conduta e o poder seria transferível pelo costume e hereditariedade (poder tradicional); ou derivado de normas, regulamentos e regras gerais, racionais e legítimas, qualidades que tornariam o exercício do poder estável, mesmo diante da mudança das normas, corroborando sua base estritamente legal (poder racional-legal ou burocrático) exercido pelo detentor do cargo e insuscetível de ser legado. O uso do poder geralmente ocorre diante de divergência de metas entre o comando e os subordinados. Mas há o caso em que as metas sejam convergentes ou haja um grau nulo de discordância para a ação (neutralidade), onde não exista a necessidade do uso da coerção para conseguir a submissão do subordinado. No segundo caso, utiliza-se o comando operacional advindo das trocas entre o associado e o subordinado, ambos caminhando na mesma direção (cumprimento dos objetivos organizacionais), mas em sentidos diferentes (o associado pagando a sua contrapartida em função da execução do trabalho pelo membro). No primeiro caso, por um processo de simples insinuação, utiliza-se a autoridade, já que o associado e o subordinado buscam um mesmo fim, tendo este a capacidade de divergir e discutir o conteúdo da ordem.

Quebra de paradigma: a visão sistêmica

A fragmentação do espectro de análise (até então bidimensional) do ambiente interno e do ambiente externo da organização provocou uma revolução na maneira de se pensar a administração. A figura clássica de tal modelo pode ser vista a seguir:

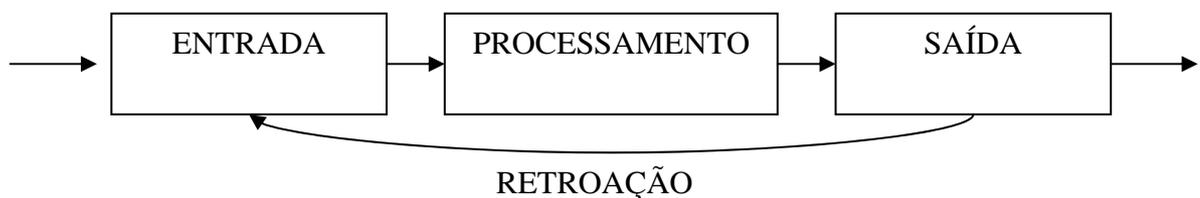


FIGURA 01 – Organização como Sistema Sociotécnico

Ou, mais especificamente analisando o papel da retroação na comunicação:



FIGURA 02 – Esquema de retroação simples (Bertalanffy, 1973: p.68)

Os autores da Escola de Sistemas e da Cibernética perceberam um aumento na complexidade organizacional. Ainda presos a um mundo cartesiano (mas alicerçando as bases de uma visão quântica que se manifestaria no futuro) perceberam um conjunto infinito de relações de troca no interior da organização e desta para com o meio, formado por outras

organizações. A necessidade de uma autoridade a reger essa realidade emerge em suas obras. Por exemplo, Bertalanffy nos diz, sobre o papel do homem como indivíduo que:

este, parece-me, é o preceito final que uma teoria da organização pode dar: não é um manual para ditadores de qualquer denominação subjugar mais eficientemente os seres humanos pela aplicação científica de Leis de Ferro, mas uma advertência de que o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem selar sua própria inevitável ruína. (Bertalanffy, 1973: p. 81)

Essa percepção de que o próprio indivíduo constitui-se em um sistema e que esse interage em relações de troca com diversos outros sistemas, inclusive a organização onde porventura possa ser um colaborador (sem esquecer que as trocas acontecem com diversas outras organizações, como a escola dos filhos, a igreja da comunidade ou o time de futebol preferido) incrementa o grau de dificuldade de compreensão da transmissão de comando e, mais ainda, a compreensão da aceitação dos aspectos de autoridade em si. Outro autor da mesma escola se preocupou com os aspectos limitantes das trocas entre sistemas:

em todas as determinações de objetivos há também o lado negativo: nem todos os objetivos positivos podem ser alcançados em nível máximo... No modelo entrada-saída é necessário “constranger” o sistema de várias maneiras, isto é, impor limitações às várias espécies de atividades positivas. (Churchman, 1972: p. 234).

Quis dizer o autor que, apesar dos sistemas serem infinitos e infinitas suas possibilidades de troca, seus recursos são finitos e, se as limitações não forem percebidas e administradas, a entropia pode ser dominante, o caos superficial pode aumentar e provocar a morte do sistema. Para o caso das organizações, ele sugere que se observe o comportamento dos indivíduos em seu ambiente, de forma empírica e em laboratório, para simular situações de conflito e estresse para que verifique as dimensões que impactam o trabalhador na empresa. Seria a observação das relações *sociométricas*.

A *amálgama* dessas relações seria a comunicação – cuja importância é quase uma unanimidade entre os autores mencionados – e seu instrumento regulador seria a retroação ou *feedback*, atividade para a qual Wiener cunhou a expressão cibernética para descrever sua ciência. Para o autor:

as ordens de comando por via das quais exercemos controle sobre nosso meio ambiente são uma espécie de informação que lhe transmitimos. Como qualquer outra espécie de informação, essas ordens estão sujeitas a desorganização em trânsito. Geralmente, chegam a seu destino de forma menos coerente – e decerto não mais coerente – do que quando foram emitidas. Em comunicação e controle, estamos sempre em luta contra a tendência da Natureza de degradar o orgânico e destruir o significativo; a tendência...de a entropia aumentar. (Wiener, 1970: p. 17).

Coletivamente, os três autores afirmaram que a realidade organizacional é mais complexa do que vinha se considerando até então e que a forma para garantir o constante fluxo de trocas com o meio é assegurar um sistema de comunicação eficiente e eficaz, com correções de rota no caso de retroações negativas.

Vozes contrárias e a antítese da autoridade: a anarquia

Além de alguns paradoxos intrínsecos às próprias teorias vistas anteriormente, vozes contrárias levantam-se contra todo o contexto explicitado e porque não dizer, contra todo o corpo de teoria administrativa que ultrapassa a marca de 1 século de história (ETZIONI, 1976)

Alguns autores contemporâneos criticam o fato de o modelo de organização adotado pelos autores clássicos ser a organização empresarial. Por exemplo, Misoczky e Vecchio são taxativos:

A definição teleológica de organização como coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas para atingir objetivos comuns, metas explícitas, através da divisão do trabalho e das funções, e da hierarquia de autoridade e responsabilidade, como se encontra expressa na fábula de Barnard (1971), toma um tipo de organização, a organização empresarial, como sinônimo de organização. Pensa em empresa quando escreve organização. De acordo com Solé (2003), ao reduzir a idéia de organização a uma organização peculiar (a empresa), os teóricos cometem um ato de reducionismo que é, por sua vez, inerente à racionalidade teleológica moderna. (Misoczky e Vecchio, 2004).

A assim chamada “Escola Crítica” defende ideais libertadores do homem frente à organização: “a emancipação é o oposto da alienação, da retificação, da opressão social, da dominação do homem pelo homem, da prevalência dos interesses individuais em detrimento dos coletivos” (Meneghetti, 2004).

Os mesmos se perguntam sobre a possibilidade de uma concepção “aberta” de organização, que não pressuponha a idéia de objetivo, missão, projeto e finalidade. E como pensar a mesma organização sem o aspecto de “organizar” e sem o “ordenamento” inerente à atividade organizacional “prisoneira” do espírito moderno (sic). A sugestão prática oferecida é “recuperar o papel performativo, ver o organizar como um processo de construir objetos em constante modificação.” (idem). Há em seu texto, inclusive, a sugestão de que os ideais anarquistas devam ser perseguidos. Mais do que isso, textualmente:

Daí as táticas tipicamente anarquistas de experiências comunitárias, desobediência civil, protestos, resistência passiva, etc., que tão freqüentemente parecem não atingir qualquer resultado, sendo, entretanto, por si mesmas, um desafio aos modos dominantes de pensar. (ibidem)

Como contribuição interdisciplinar surge a proposta da NSE – Nova Sociologia Econômica, também crítica dos chamados autores clássicos da teoria das organizações:

A NSE não se volta apenas para a crítica à economia neoclássica, mas se interessa em participar dos debates sobre a economia. Os autores da NSE, mais do que “reformular” a economia neoclássica, buscam dialogar com ela e enriquecê-la utilizando, muitas vezes, os mesmos conceitos e instrumentos que os economistas. Como destaca Granovetter, considerado o fundador da NSE: “ora, nossa ambição é mostrar que as teses neoclássicas seriam reforçadas, mesmo em seu domínio mais central, se lhes acrescentasse uma perspectiva sociológica” (Granovetter, 2001:207), ou ainda outro autor renomado: “diferentemente dos clássicos, a moderna sociologia econômica dos mercados raramente conecta as suas idéias teóricas a uma visão de sociedade ou à mudança social. (Serva e Andion, 2004).

Mencionando os aspectos positivistas e normativos da literatura gerencial contemporânea, faz uma crítica à todo o modelo clássico de administração, principalmente ao *fordismo* – excetuando apenas as pequenas contribuições para a concepção da organização como um modelo social (Mayo e Hawthorne, por exemplo). Citando a Escola de Frankfurt explicita como essa se opôs aos preceitos da racionalidade limitada proposta por Simon e vista em capítulo anterior deste trabalho:

Ramos (1989) fundamentou seus estudos numa perspectiva mais ampla, denominada por ele como “teoria substantiva da vida humana associada”, inspirada na idéia de economia substantiva defendida por Polanyi. Nessa teoria, a “racionalidade substantiva” é uma categoria chave para compreender a ação dos indivíduos nas organizações e está fundamentada no sentido aristotélico de ética. A racionalidade substantiva para Ramos seria um atributo natural do ser humano que permitiria contrabalançar a busca de emancipação e auto-realização, com alcance de satisfação

social, ou seja, considerando também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. A razão substantiva apresentada por Ramos se contrapõe então à razão instrumental e tem sua base no julgamento ético racional. (idem)

Algumas considerações e o modelo ASH

O senso comum é responsável por cunhar diversos erros de interpretação fruto de uma observação equivocada da realidade. A burocracia weberiana – modelo indispensável para a administração de grandes organizações – é vista por esse senso através de suas disfunções, transformando o termo original em adjetivo pejorativo. A autoridade padece do mesmo mal: é confundida com autoritarismo e, portanto, combatida ferozmente como sendo a responsável pela “prisão mental” do indivíduo (MOTTA, 1986).

Trata-se de um engano ameaçador. A sociedade convive com uma geração de jovens que não obedecem aos pais sob a égide de uma demonstração de liberdade. Os pais, por sua vez, abrem mão da obrigação de educar (e de punir os erros) com o receio de serem taxados de “autoritários”. Sem dúvida, tal comportamento se reflete na sociedade e, com certeza, nas organizações. Para todos os lados que se observa, percebe-se o recalque social. Indivíduos em situação de subordinação considerando tal condição desabonadora, como se o ato de ter alguém – seja ele especialista ou o dono do capital produtivo – dando ordens fosse de alguma forte ato diminuidor do caráter de quem obedece.

Os exércitos e a Igreja Católica Apostólica Romana estão presentes em nossa sociedade há séculos. A autoridade, mais que um de seus pilares, parece ser seu principal sustentáculo. Não há registro de manifestações de despreço da sociedade para com os representantes destas organizações que acatam ordens superiores. Pena que tal referência se perdeu no seio das famílias e está se perdendo no seio das organizações (WEBER, 1999).

Estando o tema devidamente revisto, é notável o papel da autoridade para explicar os estudos da Teoria das Organizações. Seja como instrumento da simples transmissão de ordens ou como regulador das limitações do sistema (sendo coordenada pelo *feedback*) a autoridade é peça fundamental da vida organizacional.

A vida em sociedade exige dos indivíduos uma restrição de liberdade individual em prol da liberdade coletiva. O mesmo ocorre nas organizações. Para que todos os colaboradores alcancem seus objetivos individuais (de auto-realização) é preciso que os mesmos cedam aos objetivos maiores da organização. Pode parecer um paradoxo, mas o resultado é visível: as organizações permitem ao homem contemporâneo o atendimento da maioria de suas necessidades. É ela que, no geral, propicia o sustento financeiro, a interação social e o desenvolvimento das habilidades.

Considerando a organização como a maior conquista do homem para a viabilização de sua vida em sociedade, é premente que seus aspectos primordiais sejam estudados e seu alcance vislumbrado pelos artífices de sua existência: os administradores.

Estudos de campo são necessários para se rever a posição da autoridade no cenário atual. Os tipos de liderança, por exemplo, são insumo básico de alimentação do modelo ASH – Auditoria do Sistema Humano (Arimatés, 2004). Algumas perguntas a serem respondidas são: a) a liderança exercida na organização é orientada para as pessoas? b) a liderança exercida na organização é orientada para as tarefas? c) o líder é carismático? d) a liderança é motivadora? e) A orientação da liderança é direcionada pelas convenções? f) A orientação da liderança é direcionada pelo perfeccionismo?

Respondidas tais respostas e analisando o resultado com os números da organização tem-se um mapa detalhado de que tipo de liderança é necessário e de qual o impacto da liderança nos resultados. Um modelo de investigação possível (e que deverá ser perseguido pelos autores) é o que se vê a seguir:

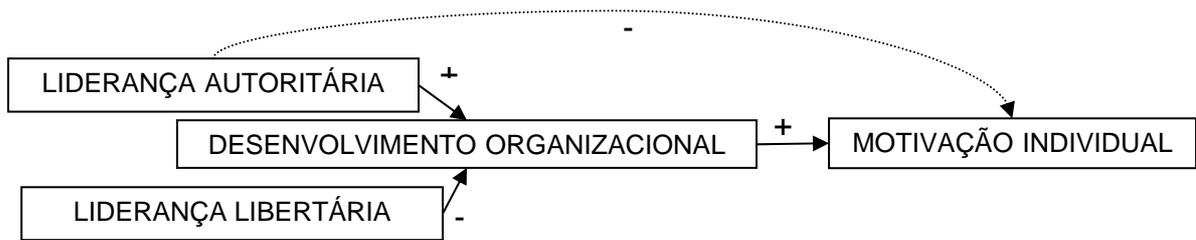


FIGURA 03 – Modelo teórico de pesquisa

Onde se entende que a **liderança autoritária** é aquela focada em pessoas ou em processos, fruto da autoridade de um indivíduo sobre outro; a **liderança libertária** é focada no carisma ou na relação homem-a-homem, fruto do sentimento de coletividade das decisões; o **desenvolvimento organizacional** se mostra através de indicadores financeiros, mercadológicos e estratégicos, de desempenho frente ao mercado, aos concorrentes e aos *stakeholders*. E a **motivação individual** é a percepção dos indivíduos para com as variáveis mencionadas. (ARIMATÉS, 2004).

O objetivo desse estudo sugerido não é o de corroborar o modelo proposto e, sim, conseguir empiricamente respostas a esse questionamento significativo. A divisão acadêmica é clara, as lideranças estudadas são antagônicas (autoritária e libertária); conseqüentemente, é provável que apenas uma possa se mostrar efetiva e eficaz para o desenvolvimento organizacional. Por fim, complementando o modelo, fica a segunda nuance: a que custo motivacional tal liderança se manifesta? A metodologia do modelo ASH estuda as seguintes dimensões para chegar a tais respostas:



FIGURA 04 – Modelo ASH – Auditoria do Sistema Humano (ADAPTADO)

Com esse trabalho de campo, num segundo momento, espera-se colaborar para a diminuição da tensão entre as duas tendências de gestão da atualidade, sejam elas a gestão baseada na autoridade (ou antigüidade) e a gestão baseada na coletividade (ou democrática). É certo que a possibilidade de que a primeira se mostre mais eficiente para com o desenvolvimento organizacional se manifeste através de um custo motivacional or parte dos colaboradores, o que pode acarretar em perdas de eficácia no médio e longo prazo. Por isso a percepção de ainda existe um longo estudo pela frente para que se tente chegar nas variáveis de controle dessa equação tão discutida nos últimos séculos: capital x trabalho = ?

Referências

- ARIMATÉS, José de. *ASH – auditoria do sistema humano: material de trabalho*. Natal: PPGA/UFRN, 2004 (mimeo)
- BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARROS, André e BARROS, Sérgio. *Teoria organizacional desde as cavernas até o futuro: um passeio dialético*. Brasília: UnB, 2001 (mimeo).

- BENSON, J. K. *Organizations: a Dialectical View*. Administrative Science Quarterly, março de 1977, vol 22 no 1 pp 1-21.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- CHURCHMAN, C. West. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- DRUCKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- _____. *Uma era de descontinuidade – orientações para uma sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- _____. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1981.
- FAYOL, Henri. *Administração geral e industrial*. São Paulo: Atlas, 1989.
- JAPIASSÚ, Hilton. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia Geral*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MASLOW, A. *Eupsychian management*. New York: Harper & Row, 1962.
- _____. *Maslow on management*. New York: Harper & Row, 1998.
- McGREGOR, D. *Leadership and motivation*. Boston: MIT, 1966.
- _____. *O lado humano da empresa*. Boston: MIT, 1960.
- MENEGHETTI, Francis. *Pensamento crítico e teoria das organizações*. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- MISOCZKY, Maria Ceci e VECCHIO, Rafael. *Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de pensar*. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986
- _____. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- QUIJANO, Santiago de e NAVARRO, José. *El ASH (auditoria del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa*. Barcelona: Rev. de Psicol. y Aplic., 1999.
- _____. *La autoeficacia y la motivación em el trabajo*. Sevilla: Apuntes de Psicología, vol 18, número 1, pp 159-177. 2000
- SERVA, Maurício e ANDION, Carolina. *A teoria das organizações e a nova sociologia econômica: perspectivas de um diálogo interdisciplinar*. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1991.
- _____. *Ética protestante e o espírito do capitalismo*. Editora UnB, 1999.
- WIENER, Norbert. *Cibernética e sociedade: o uso humano dos seres humanos*. São Paulo: Cultrix, 1970.

ⁱ Método de dedução de uma conclusão a partir de duas premissas, por implicação lógica. Para Aristóteles, considerado o primeiro formulador da teoria do silogismo, “o silogismo é um argumento em que, estabelecidas certas coisas, resulta necessariamente delas, por serem o que são, outra coisa distinta do anteriormente estabelecido”. (Japiassú, 1996: p. 249)