

3 MOVIMENTO ESTRUTURALISTA-SISTÊMICO

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Fundamentos de Administração. In: Gerenciamento na construção civil. São Carlos: EESC-USP/Projeto REENGE, 1998. Cap.1.

Outra importante contribuição é a Teoria Institucional, denominação utilizada por Perrow (1986, p.157) ao tratar da contribuição de Selznick à Teoria Administrativa; Burrell e Morgan (1979, p.152) apresentam Selznick sob o título de “Teoria do Funcionalismo Estrutural”.

As contribuições clássicas de Taylor e Fayol delinearão a organização como constituída dos aspectos formais. Por outro lado, Mayo delineou a organização como constituída dos aspectos informais. A primeira característica dos institucionalistas é a concepção da organização como uma síntese dos aspectos formais e informais.

Nas palavras de Etzioni (1980, p.67): “Dois conceitos básicos e afins, que surgiram das Teorias da Gerência Científica e de Relações Humanas continuaram centrais nos estudos de organização (...) São os conceitos de organização formal e informal (...) Em grande parte, coube à Teoria Institucional a proposição sistemática do problema das relações entre a organização formal e a informal”.

Estes autores criticaram a concepção ingênua das Relações Humanas em enfatizar apenas os aspectos informais da organização, em estabelecer um quadro irreal sobre a harmonia no trabalho e em descrever a fábrica como uma grande família. Ao elaborar a síntese entre estrutura formal e relações humanas, a Teoria Institucional reconhece a existência do conflito na organização.

Um aspecto importante do conflito é teorizado por SELZNICK (1975, p.33): “Do ponto de vista da organização como sistema formal, os homens são encarados funcionalmente, quanto a seu papel, como participantes de segmentos determinados do sistema cooperativo. Na realidade, porém, os indivíduos se mostram propensos a resistir à despersonalização, a exceder os limites de seu papel segmentário, para participar como integrais. Os sistemas formais não podem abranger as modificações assim introduzidas e, conseqüentemente, falham como instrumento de controle, quando se confia apenas neles”.

Desta forma, sabendo da realidade de fatores humanos e sociais, não é possível conceber a organização simplesmente como uma estrutura hierárquica de autoridade. Os aspectos informais existem e agem sobre a estrutura formal.

Existe uma tensão inevitável entre a descrição de um papel da estrutura e o desempenho real devido a personalidade de seu ocupante. Para o indivíduo, a descrição é despersonalizante. Para a gerência, o desempenho real é uma fonte de incerteza. Guerreiro Ramos aborda o conflito permanente e inevitável entre o indivíduo e a organização formal, afirmando que o mesmo “só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por sua paralisia” (RAMOS, 1981, p.100).

A organização deve ser pensada não simplesmente como uma justaposição do formal e do informal, mas como resultante de um processamento cujas matérias-primas são aqueles aspectos. Ou seja, como uma totalidade com significado próprio. Selznick diz que é preciso um método analítico para tratar com estruturas adaptáveis. Surge a “análise estrutural e funcional”.

De acordo com Perrow (1982, p.164-5), os institucionalistas contribuíram: a) ao estender a análise organizacional para além da fábrica; b) ao revelar a autonomia de algumas organizações frente àqueles que estão no controle; c) a ênfase no ambiente.

Foi Herbert A. Simon o primeiro a caracterizar os processos gerenciais como processos decisórios. Sua formulação partiu de uma crítica na década de 40 às três abordagens tradicionais. Na obra “Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas” (1979), originalmente publicado em 1945, Simon censurou:

- a) a Teoria da Gerência Científica pelo caráter fisiológico de suas proposições; pelo empirismo e a ausência de teoria explícita em suas explicações; pela irrerealidade do propósito maximizador de sua perspectiva;
- b) a Teoria da Gerência Administrativa por suas descrições sofrerem de superficialismo, supersimplificação e falta de realismo; pela ênfase demasiada no estudo dos mecanismos de autoridade, falhando na inclusão de outros modos de influência do comportamento organizacional;
- c) a Teoria das Relações Humanas pela ênfase exagerada na personalidade esquecendo do sistema social; pela “fé” ingênua apenas nas relações informais como aglutinadoras das relações sociais; pela manipulação dos grupos informais a serviço da gerência.

A visão decisória de Simon apoia-se na concepção de sistema social cooperativo de Barnard. Enquanto este autor utiliza-se da analogia do equilíbrio, Parsons trabalha com a analogia organicista. Champion (1985, p.51) afirma que “o termo “equilíbrio” é interpretado como significando um estado de balanceamento entre forças que se opõem ... o enfoque é sobre os fatores que servem para manter a organização em alguma espécie de estado estático”.

Na noção de sistema social cooperativo de Barnard, a ameaça de tirar a organização do equilíbrio é externa. Cabe aos agrupamentos e indivíduos da organização resistirem cooperativamente a tais forças de mudança.

O processo de sincronizar esforços fundamenta-se na autoridade hierárquica, para Fayol, e na aceitação da autoridade, para Barnard. A Teoria Decisória da Gerência questiona a validade da autoridade como única forma de influência de comportamentos.

O processo gerencial constitui-se na tarefa de estabelecer o pessoal de base e sobrepôr o pessoal dos níveis acima capaz de influenciar o comportamento e as decisões do primeiro grupo, com o fim de obter um comportamento coordenado e efetivo.

Para Simon, na vida real o comportamento do homem não apresenta esta racionalidade objetiva. Uma formulação mais realista apresenta o homem administrativo, o qual contemporiza a escolha. Em outras palavras, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom. Ainda, reconhece que o mundo por ele percebido é apenas um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real.

Simon quer dizer que a racionalidade tem limites. A medida que estas limitações são removidas, a organização aproxima-se do seu objetivo de elevada eficiência. A teoria administrativa tem que interessar-se pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimento o membro da organização realizará o seu trabalho.

Há estímulos externos à pessoa que exercem considerável influência sobre seu comportamento. Por serem externos, podem ser inter-pessoais. Em outras palavras, podem ser utilizados por outra pessoa para influenciar determinado indivíduo.

Simon identifica os seguintes modos de influência na organização: a) autoridade; b) aconselhamento e informação; c) treinamento; d) lealdade; e) o critério da

eficiência. Uma das principais funções destas influências consiste em assegurar a coordenação das atividades dos membros da organização.

A comunicação é essencial nas formas mais complexas de comportamento cooperativo. Pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.

Os principais teóricos envolvidos com a pesquisa de Hawthorne utilizaram-se do modelo de sistema social como quadro de análise organizacional. Observando que não se trata do modelo de sistemas abertos; mas sim, do sistema social associado à analogia do equilíbrio.

No entanto, a noção de sistemas abertos só veio influenciar os autores de relações humanas vinte anos mais tarde com o surgimento da idéia de sistema “sócio-técnico”. É que, no período imediatamente seguinte, “as pesquisas sobre o comportamento no trabalho caracterizam-se por um retorno ao objetivismo da psicologia industrial tradicional” anterior à Teoria das Relações Humanas (BURRELL & MORGAN, 1979, p.143).

Neste sentido, os estudos que tratavam do relacionamento entre trabalho, fadiga e desempenho passaram para o estudo do relacionamento entre trabalho, satisfação e desempenho. O ponto básico de tais estudos, a relação entre satisfação e produtividade do trabalhador, foi seriamente desacreditada por alguns pesquisadores.

Para Wren (1979, p.476), “há evidência que o período de 1957 a 1960 pode ser especificado como marco no surgimento de uma nova filosofia relativa às pessoas nas organizações”. É a chamada Teoria Comportamental da Administração. Continuando, o autor afirma que o declínio do homem social ocorreu em três dimensões:

- a) a pesquisa industrial descobriu que o homem era mais complexo que a “ortodoxia” da Teoria das Relações Humanas admitiu;
- b) as críticas à Teoria das Relações Humanas acusando-a de orientada em demasia para a “felicidade”;
- c) a sofisticação crescente das próprias disciplinas das Ciências do Comportamento.

De acordo com “The Conference Board” (1969, p.10), uma organização independente, sem fins lucrativos, de pesquisa sobre negócios, seis cientistas comportamentais têm influenciado significativamente, mais que outros, os homens de negócio. São eles: McGregor, Herzberg, Likert, Argyris, Maslow e Blake/Mouton.

O “edifício” comportamental assenta-se sobre o “alicerce” da teoria da motivação humana de Maslow, conhecida como hierarquia de necessidades. Os níveis são compostos pelas seguintes necessidades em ordem decrescente de dominação do organismo: fisiológico, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização.

Quando uma necessidade está relativamente satisfeita ela deixa de ser motivadora. Passa, assim, a necessidade de nível superior a condicionar predominantemente o organismo. Maslow (1975, p.363) foi claro: “a necessidade satisfeita não é motivadora. Para todos os efeitos práticos, devemos considerá-la como inexistente”.

Com base na teoria da personalidade e motivação humana de Maslow, McGregor nota que as abordagens tradicionais da gerência (Teoria X) estabelecem pressuposições em necessidades já preenchidas (fisiológicas e de segurança) do trabalhador norte-americano, na segunda metade da década de 50. Propõe a chamada “Teoria Y” direcionada para níveis não satisfeitos (amor e estima), portanto, ainda condicionadores de comportamento.

Wren (1979, p. 485), comentando a obra de McGregor, diz que “sob a Teoria Y, é tarefa essencial da gerência liberar o potencial dos empregados de forma que eles possam realizar suas metas dirigindo seus esforços em direção daqueles da organização. É “gerência por objetivos” no sentido tradicional mas a motivação vem do compromisso das pessoas aos objetivos da organização”.

Os autores desta abordagem criticam as exigências formais da organização como prejudiciais à personalidade de seus membros e, conseqüentemente, à eficácia de suas metas. Como solução recomendam a participação, o enriquecimento das tarefas e a gerência por objetivos.

A autoria dos conceitos básicos de uma “teoria dos sistemas abertos” é atribuída ao biólogo Ludwig von Bertalanffy. Buscava ele desenvolver uma base para unificar os conhecimentos das ciências naturais modernas que apresentavam um desenvolvimento crescentemente compartimentado. De acordo com Wren (1979, p.520), Bertalanffy buscou certas características que eram similares em todas as ciências.

A análise organizacional teve as primeiras influências da teoria dos sistemas abertos com Talcott Parsons. Segundo Kast e Rosenzweig (1976, p.126), “foi ele o primeiro a fazer uso integral do enfoque dos sistemas abertos no estudo das estruturas sociais”.

Na gestão de organizações, o enfoque dos sistemas “fornece um arcabouço para visualizar fatores internos e ambientais externos como um todo integrado” (JOHNSON, KAST & ROSENZWEIG, 1973, p.3). Deve-se observar que a definição de sistemas, apresentada por estes autores, enfatiza a totalidade, as partes e o interrelacionamento entre elas e entre as partes e o todo.

O termo “sócio-técnico” foi primeiramente usado pelos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres para caracterizar os fatores sociais e técnicos nos sistemas de produção industriais. Os trabalhos iniciais não são influenciados pela concepção de sistema aberto; mas pela noção de equilíbrio.

Burrell e Morgan (1979, p. 155) observam que no final dos anos 50, “autores que adotavam o modelo de equilíbrio começaram a publicar suas análises no contexto de um enfoque de sistema aberto”. Para Pugh (1977, p.78), os pesquisadores do enfoque “sócio-técnico” enfatizaram que a organização do trabalho não é um sistema social (como visto pelos psicólogos sociais) e nem um sistema técnico (como visto pelos engenheiros). Mas um sistema “sóciotécnico” interdependente e, além disso, interrelacionado às oportunidades e demandas do ambiente.

A teoria dos sistemas abertos chegou aos autores comportamentalistas da gerência. “O enfoque sistêmico foi também adotado pelos psicólogos sociais como base para o estudo das organizações. Empregando a teoria dos sistemas abertos como esquema conceitual, Katz e Kahn apresentam uma teoria global para a organização” (KAST & ROSENZWEIG, 1976, p.130).

Para Katz e Kahn (1975, p.35-41) são nove as características que parecem definir todos os sistemas abertos: a) importação de energia; b) transformação; c) produto; d) sistemas como ciclo de eventos; e) entropia negativa; f) insumo de informação, feedback e codificação; g) estado firme e homeostase dinâmica; h) diferenciação; i) equifinalidade.

Ao não considerar um modelo com as características acima, comete-se a falha de considerar a organização como independente do ambiente para o abastecimento de insumos. Isto faz com que os autores concentrem-se no funcionamento interno das organizações.

Uma extensão desta falha é a consideração do abastecimento de insumos como uma atividade constante. Esta consideração tem levado à “única maneira certa” de

gerenciar. A característica de equifinalidade mostra que existe mais de um modo de produzir um determinado resultado.

Na verdade, com forte ênfase no ambiente organizacional, a teoria dos sistemas abertos foi uma promessa que desapontou os pesquisadores e executivos. Wren (1979, p. 528) fala no declínio do esquema global, devido a “teoria dos sistemas abertos ter fornecido abstrações enquanto o mundo prático demanda concretude; propôs o estudo das interrelações enquanto o número de variáveis torna possível uma infinidade; e baseou-se no mundo físico dos organismos, enquanto o mundo administrativo é um mundo de organizações sócio-econômica criada pelos homens”.

Koontz (1980, p.184) afirma que a teoria dos sistemas abertos aplicada à administração não é uma nova teoria. Prossegue dizendo que ela apresenta pouco de novidade além daquilo que os autores processualistas e os gerentes na prática já sabiam.