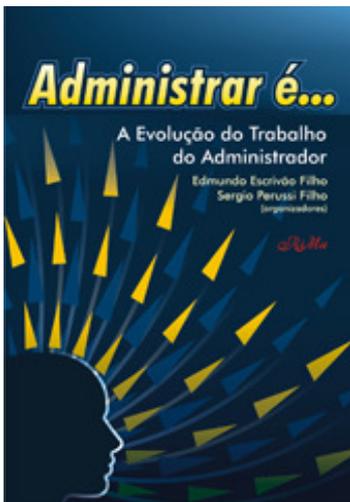




<http://www.rimaeditora.com.br>



Administrar é... A Evolução do Trabalho do Administrador

Edmundo Escrivão Filho e Sergio Perussi Filho (orgs.)

248 páginas - 16x23 - ISBN 978-85-7656-129-3

[Clique aqui para ver o sumário.](#)

COMPRE NA



COM DESCONTO!!

[← Voltar para página inicial](#)

Este livro, ao trazer as perspectivas de importantes teóricos da administração sobre o trabalho do administrador e, ao mesmo tempo, destacar as críticas que essas perspectivas receberam e recebem, oferece ao leitor uma visão mais abrangente e crítica do que se ocupa o administrador como profissional. Trata-se de obra de fundamental importância para todos aqueles que se dedicam aos estudos organizacionais e/ou praticam a administração nas organizações. Assim, é altamente recomendado para as disciplinas de Introdução à Administração, Teoria da Administração e Empreendedorismo de cursos de Administração, Engenharia de Produção e outros nos quais o conhecimento administrativo se mostra fundamental. Obviamente, em cursos de pós-graduação em Administração, Engenharia e MBA, em que se amplia significativamente a discussão sobre o que se ocupa o administrador no seu dia-a-dia de trabalho, esta obra ganha valor especial. Destina-se ainda a executivos e executivas, uma vez que apresenta uma visão evolutiva e crítica da própria essência do trabalho desses profissionais.

Sobre o(s) Autor(es)

O texto disponibilizado a seguir é um capítulo do livro apresentado acima.

Capítulo 4

Administrar é comunicar e obter cooperação: a visão de Chester Barnard

Antonio Luiz Tonissi Migliato
Sérgio Perussi Filho

1 - Introdução

O que faz um executivo no seu dia-a-dia? Quais seriam suas principais atividades? Seu trabalho poderia ser pré-definido por meio de um processo sistemático? Ou seria possível apenas esboçá-lo por meio de um conjunto informal de tarefas?

Essas questões remetem a uma área de estudo da Administração com resultados controversos: a busca pela definição e caracterização das funções do executivo. A descrição e compreensão das funções do executivo são, de fato, ambíguas e imprecisas e a discussão em torno do assunto, embora remonte ao início do século passado, ainda não levou os pesquisadores da área a um ponto de comum acordo.

Enquanto alguns alegam que as funções do executivo deveriam ser definidas por meio de um processo prescritivo e normativo, através do qual seriam pré-definidas de forma objetiva e sistemática, outros preferem acreditar que essas funções assumem um papel mais subjetivo e descritivo, sendo executadas de maneira mais descontraída e informal.

Essas duas linhas de raciocínio constituem-se nas duas abordagens principais que descrevem o trabalho do executivo: a abordagem processual – mais prescritiva e sistemática – e a abordagem dos papéis – mais descritiva e informal.¹ Enquanto os autores da abordagem do processo procuram prescrever o que os executivos devem fazer para ter sucesso, os autores da abordagem dos papéis procuram descrever o que o executivo realmente faz para alcançá-lo.²

A abordagem dos papéis tem sua origem com a publicação do livro “As Funções do Executivo”, em 1938, por Chester I. Barnard. Este capítulo está centrado nas idéias e conceitos sobre as funções do executivo disseminadas por esse autor.

2 – Biografia e Obra

Chester Irving Barnard nasceu em Malden, Massachusetts, em 1886. Nasceu pobre, filho de um mecânico, sua mãe faleceu ao dar à luz o terceiro filho, quando Barnard contava com cinco anos de idade. No entanto, a família de Barnard se diferenciava das famílias típicas da classe trabalhadora. Vários membros dela eram considerados “intelectuais” e alguns pertenciam à maçonaria.³

Após concluir o primeiro grau, Barnard, então com 15 anos, trabalhou como afinador de pianos. Movido por ambições maiores, matriculou-se em uma escola preparatória e depois estudou economia em Harvard. Porém, a falta de recursos financeiros o forçou a abandonar os estudos, não chegando a completar o curso. Entretanto, mesmo sem o bacharelado, conquistou sete doutorados honoráveis por haver dedicado sua vida a entender a natureza e os propósitos das organizações.

Em 1909 filiou-se ao departamento estatístico da *American Telephone and Telegraph* e em 1927 tornou-se o presidente da *New Jersey Bell*. Era um entusiasta pelo trabalho organizacional, trabalhando como voluntário em diversas outras organizações. Barnard, um autodidata, aplicou em seu trabalho as teorias de Vilfredo Pareto, Kurt Lewin e Max Weber. Utilizou também as filosofias de Alfred North Whitehead para concretizar a primeira análise profunda das organizações como sistemas cooperativos. Quando faleceu, em 1961, Barnard havia conquistado um lugar na história como administrador erudito.⁴

Apesar da profundidade de sua obra, Barnard pode ser caracterizado como um executivo prático e um acadêmico amador.⁵ O trabalho mais conhecido de Barnard, *As funções do Executivo*, consiste na publicação de oito exposições teóricas apresentadas no Lowell Institute em Boston, em 1937. O seu propósito explícito com essas exposições foi o de desenvolver uma teoria das organizações, além de estimular outros a examinar a natureza do que ele denominou sistemas cooperativos.⁶

Ao registrar suas idéias nesse célebre livro, Barnard utilizou um nível complexo de discurso, tornando-o excessivamente teórico e abstrato, adotando estilo muitas vezes frustrantes aos leitores modernos. Na expectativa de passar suas idéias com maior precisão, o autor criou uma terminologia própria que, na realidade, em vez de tornar as coisas mais claras, transformou a leitura do livro em tarefa extremamente árdua. Apesar disso, o livro registra, nas entrelinhas, sua experiência prática.⁷

Outra característica marcante de Barnard presente no livro é sua habilidade em passar do domínio empírico ao teórico diversas vezes, unindo pensamentos recentes da psicologia à sociologia. Kenneth Andrews, na introdução da edição de 1968 afirmou não conhecer outra pessoa que superasse Barnard no “exercício simultâneo das capacidades gêmeas da razão e da competência ou na exploração de seu poder conjunto”. Na opinião de Andrews, essa é a razão pela qual o livro continua sendo a publicação mais provocante sobre organização e gestão desde seu lançamento, escrito por um executivo prático.⁸

Além do livro “*As Funções do Executivo*”, Barnard publicou uma segunda obra em 1948, intitulada “*Organização e Administração*”.

3 – Contextualização Histórica

Até o final da década de 30, somente poucas empresas americanas podiam ser tomadas como modelo por apresentarem alto grau de profissionalismo na gestão e, ao mesmo tempo, desempenharem um papel na promoção da estabilidade social e da prosperidade econômica da sociedade como um todo. Entre essas empresas está a *American Telephone and Telegraph* (AT&T). No início da Segunda Guerra Mundial, a AT&T representava um modelo de negócio de sucesso, com laboratórios de pesquisas científicas prestes a se tornarem centros importantes do desenvolvimento tecnológico americano. A empresa ficou conhecida como pioneira em diversos métodos de produção. Além disso, no início da década anterior, colaborara com a Academia Nacional de Ciências nos famosos experimentos de Hawthorne, cujos resultados revolucionariam a gestão de pessoal.⁹

Por esses motivos, e por conduzir uma gestão responsável como prioridade estratégica, a AT&T foi pioneira do chamado capitalismo de bem-estar. Para ela, essa estratégia seria importante para influenciar a opinião pública no que diz respeito à aceitação sobre seu monopólio no setor de telecomunicações.

Foi presidindo uma empresa com tais ideologias que Chester I. Barnard escreveu o já citado livro “As Funções do Executivo”, o qual ficou conhecido como uma das maiores obras sobre gestão e liderança corporativa. O livro, por ter sido escrito na década de 30, tem uma abrangência de idéias consideravelmente ampla, antecipando diversos princípios importantes da administração moderna. Enfatizou, por exemplo, os aspectos psicológicos e comportamentais da liderança, ao invés do modelo autoritário de comando e controle que prevalecia na época, destacando que a autoridade da gerência fundamentava-se mais na habilidade de persuadir do que na de comandar. Dessa forma, considerava que seu principal desafio consistia em equilibrar os conflitos existentes entre as necessidades individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização. Barnard também reconheceu que as redes informais consistiam em importante fonte de criatividade para a empresa, que o conflito possuía aspectos positivos e que o sistema de remuneração não poderia ser tratado por uma abordagem simplista de pagamento por desempenho, antecipando o debate sobre recompensas financeiras e sociais que ocuparia os teóricos da administração nas décadas seguintes.

Durante a década de 20, várias consolidações e criações de oligopólios foram concretizadas. Dessa forma, os motivos e as disposições em defender o interesse público da nova elite gerencial, que ganhava mais poder, passaram a ser questionados. Um dos motivos que levava à desconfiança é que os preços aos consumidores finais nunca diminuía tanto quanto os custos de produção. O início da Depressão, em 1929, gerou desconfiança em relação à própria legitimidade do capitalismo gerencial, tornando-se, assim, alvo de ataques. Alguns críticos desse sistema argumentavam que seria melhor para os interesses da nação se as empresas fossem dirigidas por meio de políticas públicas. Dessa forma, defendiam que o governo impusesse uma regulamentação mais firme sobre os setores industriais para salvaguardar os interesses públicos. Caso isso não fosse feito, acreditavam que o interesse público poderia ficar à mercê dos desejos e caprichos dos gerentes.

Para responder aos críticos, defensores do capitalismo gerencial procuraram reconquistar a autoridade moral perdida durante os anos 30 e reacender o espírito de voluntariado que fora aceso durante a Primeira Guerra Mundial. Nesse momento, fazia-se importante que as grandes empresas mostrassem um novo senso de responsabilidade, quase pública, perante seus clientes, funcionários e à sociedade como um todo.

É nesse ponto que a obra de Barnard tem um impacto fundamental. É ela que articulou a principal defesa do capitalismo gerencial, ao argumentar que a gestão profissional era dotada de autoridade moral para conduzir e modernizar o país, controlando as forças de mudança tecnológica tendo como objetivo final a defesa dos interesses públicos.¹⁰

4 – Idéias Centrais de Chester Barnard

A obra *As Funções do Executivo*, segundo o próprio autor, pode ser dividido em dois assuntos interdependentes tanto na prática quanto na teoria. O primeiro tema apresenta a teoria da cooperação e da organização formal. O segundo é um estudo sobre as funções e os métodos dos executivos nas organizações formais. Essa seção tem como objetivo expor esses dois assuntos.

4.1 - Teoria da Cooperação e da Organização Formal

Em quase todos os seus aspectos, a obra *As Funções do Executivo* estava décadas à frente de seu tempo, pois, em contraste com as concepções mecanicistas de Taylor e até Fayol, Barnard via a organização como um sistema social complexo. Ele se concentrou no

elemento humano da organização, nas forças psicológicas do comportamento humano e nas abordagens comportamentais à gestão das complexidades do comportamento humano e às formas de lidar com suas limitações.¹¹

Barnard reconheceu que as organizações são formadas por seres humanos com motivações individuais, e que toda grande organização formal engloba uma grande quantidade de grupos menos formais cujos objetivos precisam ser vinculados aos da unidade principal. Barnard via esse vínculo como a responsabilidade da administração. Seu principal objetivo com “As Funções do Executivo” era fornecer uma teoria abrangente do comportamento cooperativo em organizações formais.¹²

Barnard foi também o primeiro teórico a se debruçar sobre a natureza e a importância da organização informal. Além disso, ele reconheceu a importância do que agora é denominado cultura corporativa e o papel desempenhado pela organização informal no desenvolvimento dos valores e rituais de uma empresa. Considerava a organização informal sob uma perspectiva mais positiva do que fizeram os autores da Escola de Relações Humanas. As redes informais, acreditava, eram uma consequência natural e necessária da hierarquia formal da organização. “A organização informal é uma condição que necessariamente precede a organização formal. As organizações formais são vitalizadas e condicionadas por organizações informais”.¹³

O principal desafio da gestão, de acordo com Barnard, é obter a cooperação de grupos e indivíduos dentro desse sistema social, visando alcançar os objetivos da organização. A magnitude do desafio cooperativo é tal que “a cooperação bem-sucedida em ou por organizações formais é uma condição anormal e não a normalidade”.¹⁴

No centro da argumentação de Barnard está a tensão entre a obtenção dos objetivos organizacionais que ele denominou de eficácia e a necessidade dos indivíduos de alcançar seus objetivos pessoais, um processo que chamou de eficiência. Os objetivos organizacionais, prossegue o autor, não podem ser alcançados a menos que a liderança da organização reconheça um conjunto de aspirações individuais e descubra um meio de ajudar os funcionários a alcançá-los. O sistema cooperativo funciona melhor se há um equilíbrio entre ambos.¹⁵ Dessa forma, na opinião de Kennedy¹⁶, Barnard acreditava que, para ser eficazes, os objetivos de uma empresa deveriam ser aceitos por todos aqueles que tentam atingi-los e que o desejo de todos os interessados de cooperar por um objetivo comum era essencial para a sobrevivência de uma organização.

Barnard também reconhece o elo entre autoridade e legitimidade e argumenta que a autoridade deriva daqueles que estão sendo liderados, não dos líderes. Observando que a maioria dos empregados esconde os punhos cerrados em seus bolsos, ele argumenta que eles aceitam a autoridade em vários graus. Nesse sentido, acreditava que a tarefa da gerência era ampliar a zona de ordens aceitáveis “porque os comportamentos positivos do funcionário que daí decorrem estabelecem a legitimidade da gestão”. Embora sempre exista uma tensão entre objetivos pessoais e organizacionais, o desafio da gerência é encontrar o modo de torná-los complementares.¹⁷

Ao navegar entre eficácia e eficiência, Barnard argumenta que um dos maiores desafios da gestão está em lidar com o lado irracional, emocional, do comportamento humano. A tomada de decisões não lógicas, acreditava ele, predominava e levantava um desafio especial para a gerência. Na verdade, Barnard acreditava firmemente no poder da intuição e prevenia contra a dependência exagerada da razão dos racionalistas.¹⁸

O trabalho de Barnard também incluiu um pensamento pioneiro sobre a natureza da liderança, no qual outros se basearam, e sobre a cultura empresarial e a formação de valores,

trinta anos antes do resto do mundo administrativo se dar conta de sua importância.¹⁹ Embora Barnard não fizesse referência explícita à noção de cultura corporativa, ele reconheceu que os valores de uma organização residem na organização informal. Elas também são fundamentais à comunicação, que Barnard identificou como uma das funções mais importantes do executivo.²⁰

O verdadeiro papel do diretor executivo, sugeriu ele, era gerir os valores da organização, assim como assegurar o compromisso do empregado. A contribuição de Barnard para a teoria da liderança está ligada a esse conceito do bom administrador como um formador de valores. Ele contrastou esse conceito com o do administrador autoritário e manipulador que trabalha estritamente em um sistema de recompensas e eficiência a curto prazo.²¹

Assim, para Barnard, o executivo não era uma figura ditatorial voltada para realizações de curto prazo. Parte de sua responsabilidade consistia em criar os valores e as metas da organização. Ele argumentava que valores e metas precisavam ser convertidos em ações, não em palavrório motivacional sem sentido. Dessa forma, ele adotou o que hoje é denominado abordagem holística, argumentando que em uma comunidade, todos os atos das pessoas e das organizações estão direta ou indiretamente interligados e são interdependentes.²²

Barnard também apresentou os fundamentos para o que veio a ser conhecido, anos mais tarde, como gestão por objetivos. Uma das maiores tarefas da gerência é comunicar e vender a idéia de cooperação a seus funcionários, bem como um propósito organizacional específico. Significativamente, ele entendeu melhor do que a maioria dos executivos a importância e as dificuldades dos esquemas convencionais de “incentivo”.²³

Ao cuidar da questão do estabelecimento de um propósito comum e dos objetivos subsidiários para auxiliar as organizações a atingir o propósito, Barnard se concentrou no problema da tomada de decisões. Reconheceu que a escolha e as ações humanas são restringidas por um leque de “fatores físicos, biológicos e sociais... Cada vez...o executivo se confronta...com exigências, proibições, limitações, incapacidades, inércia, obstrução, recalcitrância, influências desagregadoras...”.²⁴

Barnard considerava a organização comercial um meio para que as pessoas realizassem o que não conseguiriam como indivíduos. Definiu uma organização como um sistema de atividades conscientemente coordenadas envolvendo os esforços de duas ou mais pessoas. Ele propôs uma dimensão moral para o mundo do trabalho, afirmando que a marca distintiva da responsabilidade executiva é que ela requer não apenas a conformidade a um código de conduta complexo, mas também a criação de códigos de condutas para outras pessoas. Ao argumentar que existia uma moralidade na Administração, representou um papel importante na ampliação do desempenho gerencial, passando de uma atuação simplesmente voltada à medição, ao controle e à supervisão, a outra, preocupada também com noções abstratas, de mais difícil compreensão, como valores.²⁵

4.2 - As Funções do Executivo

Resumidamente, pode-se dizer que, na opinião de Barnard, as principais funções da Administração são a formulação de objetivos e a aquisição dos recursos necessários para atingi-los. Para tanto, enfatizou a necessidade de haver comunicação eficaz entre as partes, sendo esse aspecto um meio importante para se realizar as metas grupais.²⁶

Assim, uma organização pode ser vista como um sistema de cooperação, que exige a coordenação dos esforços e um sistema de comunicação, no qual o executivo ocupa pontos centrais. Dessa forma, uma das funções dos executivos é a de “servir como canal de comunicação, na proporção em que as comunicações têm de passar através de posições centrais”.²⁷ O objetivo do sistema de comunicação, afirma o autor, é a coordenação de todos os aspectos da organização e as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à manutenção e sobrevivência de uma organização.

Barnard pregava que as funções executivas não consistem somente na administração de um grupo de pessoas, o que, na sua opinião, seria uma concepção estreita, conveniente e errônea. As funções executivas, acreditava ele, serviriam para sustentar e promover o sistema de esforço cooperativo, ao contrário do que muitos teóricos acreditam.

Barnard deixa claro, então, que as funções executivas essenciais respondem aos elementos da organização e consistem em:²⁸

1. “prover o sistema de comunicação;
2. promover a garantia de esforços essenciais; e
3. formular e definir o propósito”.

Segundo Barnard²⁹, a primeira função executiva refere-se a desenvolver e manter um sistema de comunicação, sem o qual nenhuma organização pode existir. Isso envolve a coordenação entre a estrutura formal da organização e o pessoal executivo, que deve definir os deveres organizacionais, deixar claro as linhas de autoridade, e considerar tanto os meios formais de comunicação quanto os informais.

O processo deve envolver a seleção de homens e o oferecimento de incentivos; técnicas de controle, permitindo efetividade na promoção, rebaixamento e demissão de pessoas; e a garantia de uma organização informal, que promova uma compatibilidade entre o pessoal. As funções mais importantes da organização informal incluem a expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, a diminuição das influências indesejáveis, e a promoção de influências desejáveis em concordância com o esquema das responsabilidades formais.

A segunda função do executivo, segundo Barnard³⁰, refere-se a promover e assegurar os serviços pessoais que constituem o material das organizações. Essa função envolveria duas atividades principais. A primeira implica em trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização. A segunda significa obter os esforços essenciais, depois que tais pessoas fossem trazidas até a organização.

A terceira função do executivo envolve formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização. O propósito seria, entretanto, formado mais pelo conjunto de ações tomadas do que por formulação de palavras. Para Barnard³¹ essa função depende de toda a organização executiva e nenhum executivo, isoladamente, seria capaz de realizá-la.

Segundo Wren³², Barnard ampliou esta função para incluir as funções de tomada de decisões e delegação. Delegação foi entendida como a decisão que envolve os objetivos almejados e os meios necessários para alcançá-los. Os resultados consistem em decisões sobre a alocação de responsabilidade e autoridade dentro do sistema cooperativo para que o pessoal compreendesse como poderiam contribuir para os objetivos almejados. A tomada de decisões teria duas faces: análise, significando a busca pelos fatores estratégicos que criariam o conjunto necessário de condições para que a organização alcançasse seus propósitos; e síntese, implicando no reconhecimento das inter-relações entre diversos elementos ou partes que, juntos, formam o sistema como um todo.

5 – Críticas à Descrição

O professor Andrews observa que as fraquezas mais evidentes do livro de Barnard estão no tom abstrato da apresentação das idéias, na dificuldade de estilo e na pobreza dos exemplos. Além disso, Barnard omitiu no livro praticamente um estudo das instituições de cúpula da organização.³³

Richard Pascale³⁴ oferece uma das principais críticas que as idéias de Barnard receberam. O equilíbrio que Barnard tanto buscava fundamentou essa crítica. Segundo Pascale, Barnard procurava mostrar a coerência entre diversos elementos organizacionais, tais como valores, redes sociais informais, sistemas formais e objetivos, acreditando que quanto melhor o equilíbrio entre eles, melhor o desempenho da organização. Para Pascale, “a organização vital de hoje deve aceitar a mudança, a descontinuidade e até mesmo o conflito, e administrar essas coisas criativamente”.

6 – Comentários sobre a Descrição e as Críticas

As idéias de Barnard complementaram a teoria administrativa num momento em que as empresas enfrentavam novos problemas e, conseqüentemente, necessitavam de novas respostas e soluções. Esses problemas surgiram principalmente devido a ocorrências no ambiente empresarial, como por exemplo a crise econômica da década de 1930, que levou ao questionamento da própria legitimidade do capitalismo gerencial.³⁵

Dessa forma, as concepções de Barnard surgiram como prerrogativas no sentido de buscar reconquistar a moral perdida nos anos 30. Foram idéias, além de inovadoras, reveladoras, no sentido de trazer à tona aspectos organizacionais que, até então, estavam subjacentes à administração e eram, na maioria das vezes, esquecidos pela gerência ou, até mesmo, tratados com menos cuidado do que mereciam.³⁶

O trabalho de Barnard não recebeu uma crítica pesada por nenhum outro autor, provavelmente por seus aspectos inovadores para a época. Ele reconheceu a importância de assuntos agora denominados como cultura organizacional, gestão por objetivos³⁷ e liderança,³⁸ que na época, pode-se dizer, foram pouco valorizados. Quando tais assuntos passaram a ser considerados pela teoria administrativa, a crítica à sua obra não seria válida, pois se tratava do precursor de tais conceitos e deveria ser visto com certa reverência.

7 – Considerações Finais

Barnard foi o primeiro autor a se preocupar em expor consistentemente as funções do executivo, concentrando-se nas questões humanas, psicológicas e comportamentais. Ele compreendeu, provavelmente de forma mais lúcida do que outros teóricos e executivos da época, que as organizações são compostas por seres humanos com motivações individuais. Além disso, identificou que as grandes organizações, embora formalmente constituídas, possuem como característica inerente grupos informais, cujos objetivos devem ser compreendidos pelos dirigentes para que possam ser atrelados aos da organização. Em suma, a responsabilidade do executivo repousa sobre essa função, um aspecto tão importante de seu trabalho que Barnard o relacionou ao conceito de eficácia. Para ele, a organização é eficaz

quando seus objetivos são aceitos por todos seus membros. Dessa forma, considerava essencial para a organização que todos os seus integrantes cooperassem ao trabalharem para alcançar objetivos comuns.

Relacionado a esse assunto, Barnard insistia que só haveria autoridade em uma organização a partir do momento em que fosse aceita por seus integrantes. Isso só poderia ser conseguido por meio de um sistema eficaz de comunicação, aspecto esse bastante enfatizado pelo autor em seu livro. Dessa forma, ele acreditava que todos na organização deveriam conhecer e ter acesso aos canais de comunicação formal. Para aumentar a eficácia do sistema, recomendava que as linhas de comunicação deveriam ser o mais curtas e diretas possíveis.

Assim, em resumo, Barnard acreditava que o trabalho do executivo consistia em conceber e gerenciar esse sistema de comunicações, visando a comunicação eficaz com os grupos informais; incentivar os integrantes a cooperarem para atingir os objetivos da organização; e elaborar e definir objetivos coesos que possam ser facilmente comunicáveis a todos participantes na organização.

A concepção de Barnard sobre quais seriam as funções dos executivos se diferenciava das idéias que dominavam e fundamentavam a teoria administrativa sobre o assunto na época, baseadas exclusivamente no trabalho de Fayol, conhecido hoje como abordagem do processo.

Barnard abriu uma outra linha de pensamento sobre o trabalho do executivo, que, mais tarde, ficou conhecida como abordagem dos papéis. Essa abordagem, que veio fundamentar diversas outras pesquisas recentemente, apresentou-se em oposição às idéias de Fayol. Com isso, Barnard derrubou barreiras na teoria administrativa e forneceu as bases para o desenvolvimento de um novo e vasto campo que ainda hoje tem muito a ser explorado.

Além disso, Barnard pode ser considerado como o precursor de diversas teorias administrativas consideradas da mais alta relevância hoje para as organizações.³⁹ Embora a maioria dos conceitos apresentado por ele já tenha se destacado quando da publicação de sua obra, em 1938, outros, no entanto, não receberam a devida atenção pelas organizações e teóricos da época.

Foram as mudanças ambientais e organizacionais que se sucederam nas décadas subseqüentes, e a conseqüente evolução do pensamento administrativo, que revelaram a contribuição das idéias de Barnard e a forma como proporcionaram uma melhor compreensão desse complexo sistema social que é a organização.

Notas

1. ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo*. Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1995.
2. ESCRIVÃO FILHO, E., *A natureza do trabalho do executivo*, op. cit.
3. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
4. WREN, D. A. *The evolution of management thought*. New York: Wiley, 1994.
5. LODI, J. B. *História da administração*. São Paulo: Thomson, 2003.
6. WREN, D. A. *The evolution of management thought*, op. cit.
7. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
8. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
9. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
10. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
11. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
12. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
13. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.

14. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
15. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
16. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit.
17. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
18. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
19. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit.
20. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
21. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit.
22. CRAINER, S. *Os revolucionários da administração*. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
23. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
24. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
25. CRAINER, S. *Os revolucionários da administração*, op. cit.
26. PARK, K. H. (Coordenadora) *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Thomson, 2002.
27. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*, op. cit., p.213.
28. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*, op. cit., 215.
29. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*, op. cit.
30. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*, op. cit.
31. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*, op. cit.
32. WREN, D. A. *The evolution of management thought*, op. cit.
33. LODI, J. B. *História da administração*, op. cit.
34. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit., p.51
35. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
36. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
37. GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo*, op. cit.
38. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit.
39. KENNEDY, C. *O guia dos gurus no gerenciamento*, op. cit.