

Idéias de administração

○ pensamento moderno

Este livro abrange a história da administração de empresas desde a década de 1920 até a atualidade recente, em que predominou o interesse pela ética e responsabilidade social das empresas. Além de estabelecer um paralelo entre as diferentes situações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, o autor detalha os avanços nas áreas de teoria da organização, política empresarial e planejamento estratégico.

O livro conta ainda com um capítulo sobre o toyotismo e o modelo japonês de gestão industrial, escrito especialmente para a edição brasileira.

Entre os temas tratados estão:

- Os estudos de Hawthorne e a era da pessoa social
- Mary Parker Follett e a tarefa da liderança
- Chester Barnard e a teoria da aceitação da autoridade
- Peter Drucker, o guru da prática gerencial
- Sistemas e tecnologia da informação

Daniel A. Wren é professor emérito de Administração e curador da Coleção Harry W. Bass de História da Administração da Universidade de Oklahoma.

O primeiro volume de *Idéias de administração*, *O pensamento clássico*, apresenta a construção do pensamento gerencial, das antigas civilizações à era da administração científica, inaugurada por Taylor.

DANIEL A. WREN

Idéias de administração

○ pensamento moderno

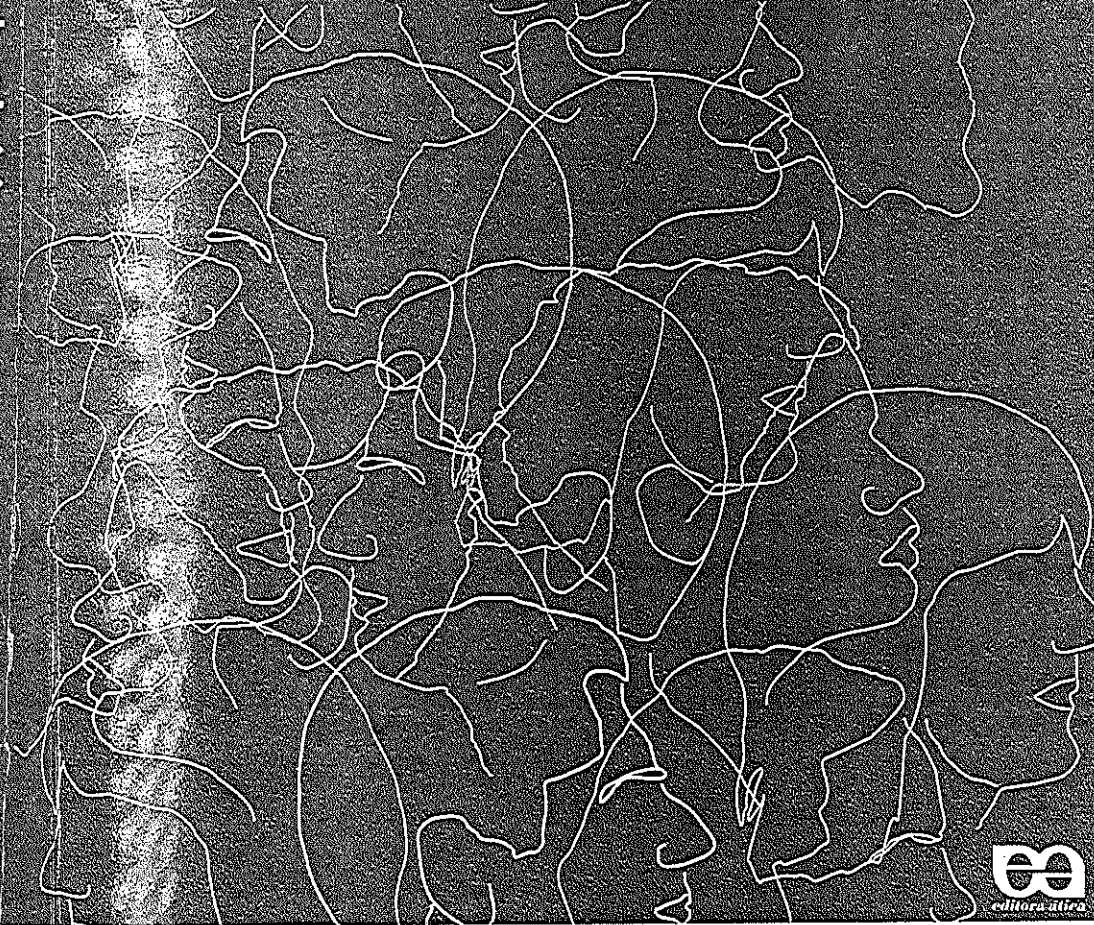
8

ATICA UNIVERSIDADE

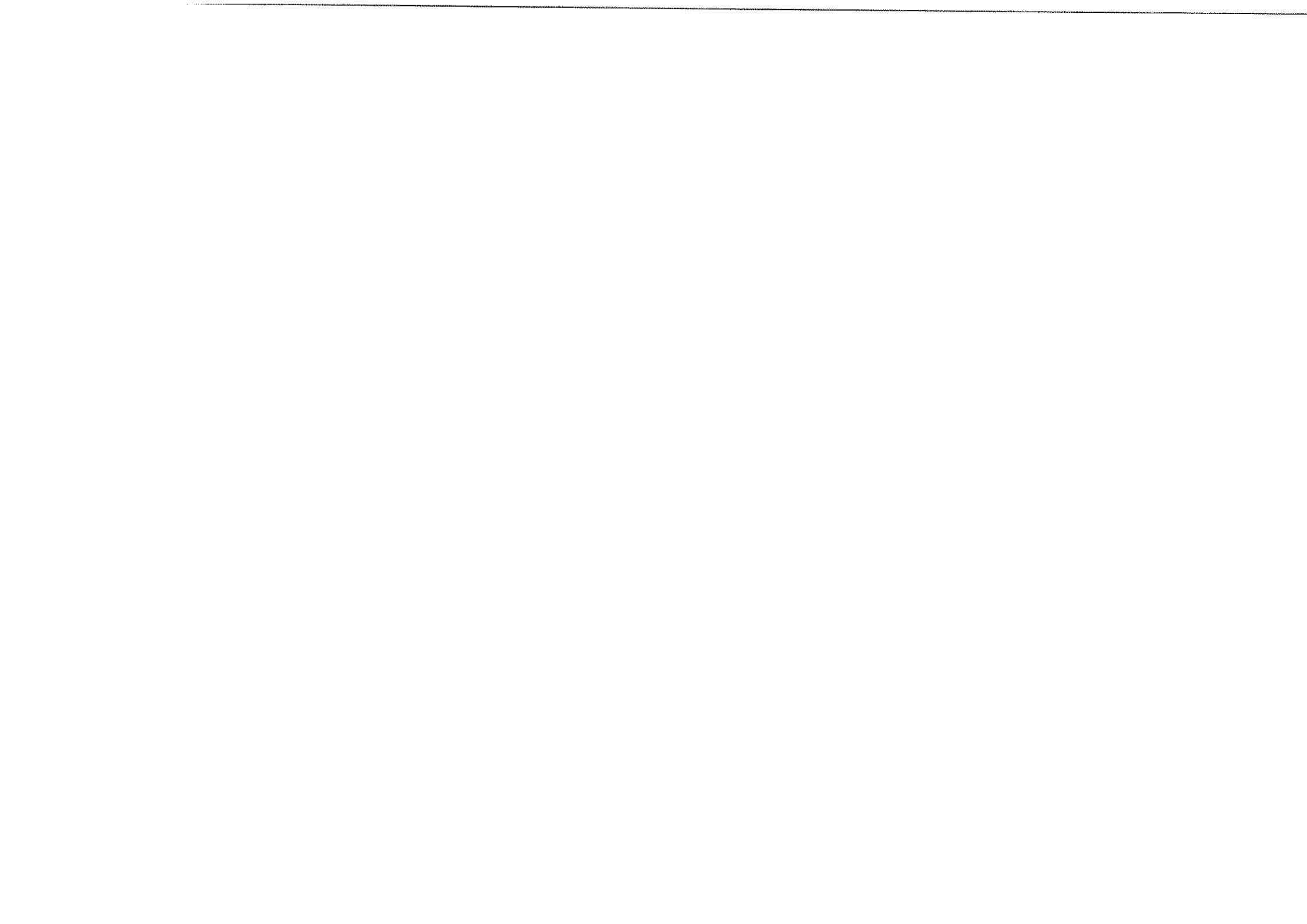
Idéias de administração

○ pensamento moderno

DANIEL A. WREN



ea
editora ática



3 | Pessoas e organizações

Neste e no próximo capítulo, examinaremos as duas vertentes do pensamento administrativo entre cerca de 1930 e o início da década de 1950. Aqui, veremos como evoluiu e se aperfeiçoou o movimento das relações humanas em sua transição da fase micro para a macro. A fase micro se caracteriza por uma quantidade significativa de estudos empíricos, que levaram a modificações substanciais nos conceitos até então dominantes sobre pessoas e organizações. A fase macro se destaca pelos vários estudiosos que desenvolveram os conceitos teóricos da análise dos sistemas sociais, que lançaram as bases para o posterior aperfeiçoamento da teoria da organização. O título deste capítulo, “Pessoas e organizações”, indica o enfoque humano dessa vertente, em cujas pesquisas os aspectos estruturais da organização ocupavam posição secundária. O capítulo 4, por outro lado, examina uma vertente paralela, na qual a organização e suas estruturas assumem importância primária, enquanto o elemento humano recebe relativamente pouca ênfase.

Pessoas no trabalho: a microvisão

Embora os cientistas sociais tenham iniciado suas pesquisas sobre o comportamento humano nas fábricas nos primeiros anos do século XX, foi nas décadas de 1930 e 1940 que se deu a grande expansão dos estudos comportamentais. Enquanto o movimento da administração científica parece ter sido dominado por engenheiros, o das relações humanas teve um caráter mais disciplinar, apoiando-se na contribuição de sociólogos, psicólogos e antropólogos. Uma das premissas básicas da pesquisa sobre a faceta social do comportamento humano foi a noção, derivada da Gestalt, de que todo comportamento organizacional envolvia algum efeito multiplicador humano. Cada indivíduo, extremamente variável e complexo graças à sua composição genética exclusiva e à sua experiência familiar, social e profissional única, tornava-se ainda mais complexo e variável quando colocado em interação com outros indivíduos singulares. O efeito multiplicador implicava a criação de novos meios para analisar, explicar, prever e orientar o comportamento humano.

Origem dos conceitos para a análise de grupos

O interesse pelo estudo dos grupos parece ter se originado do Evangelho Social com sua ênfase no aperfeiçoamento industrial. Em 1921, o Conselho Federal das Igrejas de Cristo nos Estados Unidos aprovou uma conferência nacional sobre o “significado do cristianismo para as relações humanas, com especial atenção à indústria [...]”

[e para] efetivamente estimular o pensamento de grupo”.¹ Essa conferência, mais tarde batizada de A Inquirição, resultou em alguns trabalhos seminais no estudo de grupos. Um de seus líderes, o sociólogo Eduard Lindeman, elaborou com outros estudiosos um método de observar e categorizar as interações de grupo, medir a participação e classificar as atitudes dos seus vários membros. Lindeman era amigo de Mary Follett e, ao que parece, fez uso de seus conceitos de conflito de grupo, integração, e “poder com” em vez de “poder sobre”. Foi ele também quem cunhou o termo “participante-observador”, que descrevia o papel do observador inserido no grupo para corroborar as descobertas de um observador externo.² Com o passar do tempo, porém, o papel do participante-observador mudou – ele deixou de ser um figurante para se tornar um pesquisador legítimo que desejava ver a situação e seus personagens de dentro, tal como o papel assumido por Whiting Williams* em suas viagens. Em 1933, as dificuldades financeiras levaram A Inquirição a encerrar suas atividades, e seu trabalho pioneiro caiu no esquecimento.

O trabalho do médico Jacob L. Moreno (1889–1974), especializado em psiquiatria, recebeu aclamação ainda maior. Moreno desenvolveu uma técnica analítica, a sociometria, que visava fornecer “um processo de classificação, calculado para reunir os indivíduos capazes de relações interpessoais harmoniosas, criando um grupo social que funcione com o máximo de eficiência e o mínimo de tendências e processos desagregadores”.³

Para Moreno, a atividade psicológica dos grupos não era obra do acaso e seria possível estudá-los pela aplicação de métodos quantitativos que investigassem a evolução e o padrão das atitudes e interações. Para fins de análise, Moreno classificou as atitudes básicas que as pessoas assumiam umas com as outras como atração, repulsa e indiferença. Na sociometria de Moreno, os membros do grupo em estudo eram solicitados a indicar com quem gostariam ou não de se associar. O mapa resultante, denominado sociograma, representava os pares formados e a classificação das preferências dos indivíduos em relação aos demais. Essas preferências mútuas eram consideradas dinâmicas, já que os membros do grupo mudavam, assim como os problemas por ele enfrentados. Por exemplo, na New York Training School for Girls, onde conduziu sua pesquisa inicial sobre sociometria, Moreno descobriu que a formação de pares era diferente quando a escolha envolvia uma companheira de quarto ou uma colega de trabalho. Essa preferência baseada em trabalho *versus* amizade constituiu, nas pesquisas posteriores, a base de importantes distinções. Na indústria, o estudo sociométrico procurou juntar grupos de trabalho que se destacassem

1. Charles D. Wrege, Sakae Hata e Ronald G. Greenwood, “Before Bales – Pioneer studies in analyzing group behavior: 1921–1930” (artigo apresentado nas reuniões da Academy of Management, Boston, 1984), p. 2.

2. Eduard C. Lindeman, *Social discovery: An approach to the study of functional groups* (Nova York: Republic, 1924).

* Charles Whiting Williams (1878–1975) nasceu em Shelby, Ohio, e se tornou conhecido como escritor, palestrante e consultor de relações entre sindicatos e a administração de empresas; em 1917 adotou apenas o nome Whiting Williams. Em 1933 fez uma viagem pela então União Soviética e em 1934 publicou em um jornal londrino um relato de sua experiência naquela região com o título “Minha jornada através da Rússia assolada pela fome”. Antes de viajar pela Rússia soviética, ele tinha trabalhado como diarista em minas e fábricas dos Estados Unidos, em minas na Escócia, em siderúrgicas na Alemanha e na França, lugares nos quais vivenciou as dificuldades dos trabalhadores e do seu relacionamento com a diretoria das empresas. (N. do revisor técnico)

3. Jacob L. Moreno, *Who shall survive?: A new approach to human interrelations* (Washington, D.C.: Nervous and Mental Disease Publishing, 1934), p. 11.

em qualidade e quantidade de produção, além de propiciar aos participantes uma disposição maior.⁴

O psicodrama e o sociodrama também foram contribuições de J. L. Moreno – juntas, suas idéias formaram a base das técnicas de dramatização e análise das relações interpessoais. O psicodrama consistia em colocar a pessoa ou paciente “no palco” para encenar seus problemas psíquicos mais profundos, com a ajuda de outros “atores” e do terapeuta.⁵ Como os outros atores também estavam envolvidos, a maneira da pessoa de lidar com os outros ficava exposta na dramatização. A seguir, a terapia podia começar a tratar dos desvios de comportamento revelados. Além disso, o psicodrama era uma experiência catártica, que permitia aos indivíduos liberar e aliviar suas dúvidas íntimas, a ansiedade e outros distúrbios.

O sociodrama, um desdobramento do psicodrama, era um método de análise voltado para o grupo, enquanto o foco do psicodrama era a terapia individual. O sociodrama se baseava na suposição de que o grupo não-espontâneo já era organizado por um conjunto de papéis sociais e culturais previamente estabelecidos. A catarse e a terapia visavam à compreensão dos papéis sociais e culturais, como na relação supervisor–operário, negro–branco, branco–asiático e assim por diante. A inversão de papéis, ou a representação do papel do grupo social ou cultural oposto – por exemplo, um supervisor branco assumindo o papel de um operário negro –, podia ser usada para ampliar a flexibilidade dos papéis e compreender como o outro se sentia. Em resumo, era uma psicoterapia de grupo destinada a minorar ressentimentos, frustrações e mal-entendidos. O trabalho de Moreno serviria para suplementar o aconselhamento e os aspectos das relações humanas implícitos nas relações interpessoais, pois fornecia métodos para estudar e mudar o comportamento individual ou do grupo perante outras pessoas ou grupos. A psicologia e a psicanálise, ambas interessadas essencialmente no indivíduo, eram inadequadas para analisar o comportamento do grupo, que era o tema mais freqüente nos estudos sobre comportamento industrial.

Outro importante conceito para a análise do comportamento grupal foi o da dinâmica de grupo. Embora esse conceito seja geralmente atribuído a Kurt Lewin (1890–1947), há indícios de que Moreno tenha influenciado substancialmente o trabalho de Lewin.⁶ Lewin estudou na Universidade de Berlim sob a orientação de Max Wertheimer e Wolfgang Kohler, dois dos fundadores do movimento da Gestalt. As idéias de Lewin foram classificadas como “teoria de campo”, segundo a qual o comportamento do grupo consistia em um conjunto intrincado de interações e forças simbólicas que não somente afetavam a estrutura do grupo como modificavam o comportamento individual. O grupo nunca alcançava um estado de equilíbrio constante, estando em um contínuo processo de adaptação mútua que Lewin chamava de “equilíbrio quase estacionário”. Uma analogia seria um rio a correr entre suas margens; apesar de parecer parado, ele está movendo e se modificando.

4. Ver, por exemplo, Raymond H. Van Zelst, “Sociometrically selected work teams increase production”, *Personnel* 5 (1952), p. 175–185. Ver também Jacob L. Moreno (org.), *The sociometry reader* (Nova York: Free Press, 1960).

5. Jacob L. Moreno, *Psychodrama and sociodrama* (Boston: Beacon Press, 1946), p. 177–178.

6. Barbara A. Wech, “The Lewin/Moreno controversy”, em D. R. Ray (org.), *Proceedings, Southern Management Association* (New Orleans: 1996), p. 421–423. Ver também Pitirim Sorokin, *Fads and foibles in modern sociology* (Chicago: Henry Regency, 1956), p. 5–6 para o “Discoverer’s (Columbus) complex”.

Lewin via o comportamento como uma função da pessoa com o ambiente, ou campo. Usando termos como “espaço vital”, “espaço de movimento livre” e “forças do campo”, ou seja, tensões que surgiam das pressões do grupo sobre o indivíduo, Lewin e seus colegas iniciaram uma série de investigações sobre a resistência à mudança e a atmosfera social dos grupos. Por exemplo, estudaram grupos de meninos de 10 e 11 anos para determinar de que maneira o comportamento democrático ou autoritário dos líderes influenciava o comportamento dos garotos. Concluíram que o comportamento autoritário do líder tolhia a iniciativa e despertava a hostilidade e a agressividade, ao passo que o comportamento de liderança, que eles classificavam de democrático e *laissez-faire*, era mais eficaz para desenvolver atitudes melhores e boa disposição.⁷ Infelizmente, a história registrou a interpretação errônea de que se tratava de um estudo sobre a liderança e seus efeitos sobre a produtividade. Na verdade, um dos conselheiros (um líder do grupo) interpretou *democrático* como “deixar os meninos fazer o que querem”. Em vez de descartar as observações desse grupo, Lewin designou seu conselheiro de *laissez-faire* (literalmente, “deixar fazer”), e essa noção foi incorretamente transmitida, ao longo dos anos, como um estilo de liderança, quando de fato significava falta de liderança.⁸

Numa pesquisa sobre a mudança dos hábitos alimentares das famílias durante a Segunda Guerra Mundial, Lewin descobriu que era mais fácil induzir as mudanças por meio da participação e da discussão em grupo do que recorrendo a palestras e métodos individuais. Foi uma novidade essa idéia de que se facilitava a mudança quando as pessoas sentiam ter participado da decisão de mudar, em vez de serem simplesmente instruídas a fazê-lo. Para Lewin, a mudança do comportamento era um processo de três etapas: “descongelar o nível atual, mover-se para o próximo nível e congelar a vida em grupo no novo nível. Como cada nível é determinado por um campo de forças, a permanência implica que o novo campo de força se torne relativamente seguro”.⁹ O procedimento em três etapas de Lewin proporcionou uma base para a futura “pesquisa de ação” e as técnicas de desenvolvimento e mudança organizacional.

Em 1945, Lewin fundou o Centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupo, no Massachusetts Institute of Technology; após sua morte, o centro foi transferido para a Universidade de Michigan, em 1948, onde Rensis Likert e outros aprofundariam o estudo da participação subordinada na tomada de decisão e o uso do grupo para promover mudanças no comportamento. Outro discípulo de Lewin, o dr. Leland P. Bradford, inaugurou em Bethel, no Maine (1947), o primeiro laboratório de treinamento da sensibilidade, ou de relações humanas, chamado National Training Laboratory. O objetivo desse treinamento da sensibilidade era produzir mudanças no comportamento por meio de interações “viscerais” que acarretavam uma expansão da consciência interpessoal.

7. Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph K. White, “Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‘social climates’”, *Journal of Social Psychology* 10 (1939), p. 271–299. Sobre algumas aplicações a situações de liderança na indústria, ver Kurt Lewin, *Resolving social conflicts* (Nova York: Harper & Row, 1948), p. 125–141.

8. Recordações de Gertrud (sra. Kurt) Lewin, durante discussão do artigo apresentado por Miriam Lewin Papanek, “Kurt Lewin and his contributions to modern management theory” (Boston: reuniões da Academy of Management, 22 ago. 1973).

9. Kurt Lewin, “Group decision and social change”, em Theodore M. Newcomb e Eugene L. Hartley (orgs.), *Readings in social philosophy* (Nova York: Henry Holt, 1947), p. 344.

Em resumo, Lindeman, Moreno e Lewin direcionaram o foco para o grupo, não para o indivíduo. Seu trabalho, um reflexo da psicologia da Gestalt, levou a estudos posteriores sobre a mudança social, o controle social, o comportamento coletivo e, de maneira geral, os efeitos do grupo sobre o indivíduo. A pesquisa deslocou-se da condição estática do indivíduo isolado para a condição dinâmica do indivíduo em interação com os outros.

O desenvolvimento da pesquisa e do treinamento em relações humanas

A década de 1930 assistiu ao despontar de um clima político mais favorável para a mão-de-obra organizada, o que implicou o reconhecimento explícito do papel do trabalhador na indústria. A aprovação da Lei Federal de Relações Trabalhistas (Lei Wagner) em 1935 e a formação do Congresso das Organizações Industriais deram nova ênfase à negociação coletiva. Morris Cooke entrevistou um ambiente melhor para a aproximação entre a força de trabalho e a administração, que garantiria a paz no mundo industrial por meio da participação do trabalhador. Cooke e seu co-autor, o líder sindicalista Philip Murray, instavam a administração a envolver os trabalhadores “convocando seus cérebros” a apresentar idéias sobre como melhorar a produtividade.¹⁰ Esse se tornou o tema da democracia industrial, que significava, em essência, a aplicação conjunta das relações humanas no contexto industrial e da mão-de-obra organizada.¹¹ Começaram a surgir então vários centros que preparariam o caminho para as novas relações humanas industriais. Em 1943, um grupo interdisciplinar da Universidade de Chicago formou o Comitê de Relações Humanas na Indústria. Reunindo nomes do mundo empresarial (Burleigh Gardner), da sociologia (William Foote Whyte) e da antropologia (W. Lloyd Warner), esse comitê implantaria o novo estilo da pesquisa comportamental interdisciplinar.

Também entraram em voga os centros de relações industriais. O primeiro deles foi a Escola de Relações Industriais e Trabalhistas do Estado de Nova York, em Cornell (1945); seguiram-se outros, como o Centro de Trabalho e Administração de Yale e o Instituto das Relações Industriais e Trabalhistas da Universidade de Illinois. Em 1946, Rensis Likert, psicólogo e estatístico, fundou o Instituto de Pesquisa Social na Universidade de Michigan. Em 1947, um grupo de acadêmicos, líderes sindicalistas e outras pessoas interessadas em fazer avançar os conhecimentos sobre relações industriais e pessoais, formou a Associação de Pesquisa de Relações Industriais.

O treinamento em relações humanas difundiu-se nesse período, orientado para a superação das barreiras na comunicação e para o aprimoramento das habilidades pessoais. O meio de trazer à tona os talentos ocultos dos líderes eram as técnicas centradas no grupo, como dramatização, aconselhamento não dirigido, métodos de discussão em grupo e, por fim, treinamento da sensibilidade. Carl Rogers, psicólogo clínico da Universidade de Chicago, refinou as técnicas de aconselhamento não diretivo do grupo de Harvard.¹²

10. Philip Murray e Morris L. Cooke, *Organized labor and production* (Nova York: Harper & Row, 1940), p. 211–221.

11. Ver, por exemplo, Clinton S. Golden e Harold J. Rutenber, *The dynamics of industrial democracy* (Nova York: Harper & Row, 1942).

12. Carl P. Rogers, *Counseling and psychotherapy* (Boston: Houghton Mifflin, 1942).

Norman Maier (1900–1977), da Universidade de Michigan, foi um dos primeiros a aconselhar o uso de técnicas de treinamento baseadas na “ação em grupo”. Para Maier, a tomada de decisão em grupo era:

- Um meio de controlar pela liderança, não pela força.
- Um meio de disciplinar o grupo por intermédio da pressão social.
- Permitir que o grupo concretizasse a idéia que julgasse a melhor para resolver um problema.
- Raciocinar em conjunto.
- Resolver os problemas em cooperação.
- Um meio de dar a cada pessoa a oportunidade de participar dos assuntos que lhe dizem respeito no trabalho.
- Um método que requer habilidade e respeito pelos outros.¹³

No jogo de papéis e no estudo dos casos, solicitava-se a supervisores treinados na técnica que assumissem novas facetas do seu papel, consultar o grupo e discutir as várias alternativas de decisão, com o objetivo de desenvolver as habilidades de relações humanas. Os problemas típicos passaram a ser cada vez mais usados nas escolas de formação industrial e de administração para o treinamento dessas habilidades. Muitos desses casos podiam ser adaptados às situações da dramatização e, quando não, serviam para aguçar a capacidade dos alunos de perceber o comportamento humano ou para aperfeiçoar habilidades interpessoais. O treinamento para assegurar o trabalho em equipe e formar líderes sensíveis levou a uma abundante produção de textos, à medida que a educação dos administradores e dos empregados se alçava a um novo patamar na história da administração. A guerra enfatizara como nunca a necessidade de gerentes qualificados; os conceitos de liderança de grupo e trabalho em equipe estavam em voga, e as instituições acadêmicas procuravam preencher o vazio industrial que requeria trabalhadores produtivos e, ao mesmo tempo, satisfeitos. Fundamentado na insistência de Mayo em supervisores com habilidades sociais, refinado pelas idéias e técnicas de Moreno e Lewin, e realizado nos centros e associações de estudo, o treinamento de relações humanas atingiu seu apogeu na década de 1950.

Novos pressupostos sobre pessoas no trabalho

Se o movimento da administração científica esteve principalmente nas mãos dos engenheiros, a era das relações humanas foi presidida pelos cientistas comportamentais. Surgiu daí uma perspectiva diferente sobre a natureza da motivação, o papel do supervisor em estimular a colaboração e a importância dos sentimentos e atividades informais no trabalho. As pesquisas na era pós-Hawthorne levaram (1) a uma outra interpretação da motivação humana; (2) a novos conceitos sobre os benefícios provenientes da divisão do trabalho; e (3) à obtenção de um compromisso maior do empregado com os objetivos organizacionais, por meio de sua participação na tomada de decisão.

13. Norman R. F. Maier, *Principles of human relations* (Nova York: John Wiley and Sons, 1952).

Pessoas e motivação

Um dos sistemas de idéias sobre a motivação se baseava na noção de que os seres humanos têm certas necessidades que tentam satisfazer. A teoria da necessidade é uma das mais antigas, embora o interesse das pesquisas pelo tema seja bastante recente. Em 1938, Henry Murray postulou 20 necessidades diferentes que as pessoas procuram satisfazer.¹⁴ Abraham H. Maslow (1908–1970) baseou-se no trabalho de Murray para construir uma das mais amplamente conhecidas teorias da motivação. Maslow propôs uma hierarquia teórica que identificava pelo menos cinco grupos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização. Essas necessidades básicas eram inter-relacionadas e se organizavam segundo uma hierarquia de “prepotência” (isto é, urgência do impulso). Os impulsos mais básicos eram os fisiológicos; quando essas necessidades eram satisfeitas, a prepotência diminuía e a próxima necessidade passava a predominar no comportamento. Quando uma necessidade era atendida, deixava de motivar o comportamento. Na teoria de Maslow, as pessoas ascendiam na pirâmide das necessidades à medida que cada nível era satisfeito, podendo tomar a direção oposta se a satisfação de uma necessidade inferior fosse ameaçada ou extinta. Os seres humanos agiam como se fossem taças nunca inteiramente cheias, jamais sendo possível satisfazer plenamente todas as necessidades. O último degrau dessa hierarquia era a auto-realização, expressão que Maslow atribuiu a Kurt Goldstein, renomado psicólogo “holístico”. Embora Goldstein visse a auto-realização como o motivo fundamental, do qual se originavam todos os outros, para Maslow ela possuía um alcance mais limitado, pois só se manifestava quando as outras necessidades estavam satisfeitas: “O músico deve fazer música, o artista deve pintar. [...] O que o homem pode, ele deve fazer... para se tornar cada vez mais aquilo que é, tudo o que é capaz de ser”.¹⁵ As formas de auto-realização variavam muito de uma pessoa para outra: ser um pai ou mãe ideal, ser um atleta, inventar, criar – qualquer coisa que permitisse ao indivíduo desenvolver o seu próprio potencial.

As duas correntes de psicologia mais aceitas em meados da década de 1900 eram o behaviorismo e a psicanálise. À medida que foi progredindo na carreira, Maslow se desencantou com a visão behaviorista de estímulo e respostas condicionadas. O pensador mais influente na psicanálise era Sigmund Freud, mas Maslow discordava da sua ênfase no estudo da neurose. Ele achava falho basear a psicologia em criaturas emocionalmente perturbadas ou subumanas. Maslow propunha que a psicologia estudasse o indivíduo integral, os valores e as escolhas considerados bons, honrosos, criativos, heróicos etc., e que, em vez de se limitar ao que é ruim, ampliasse a nossa compreensão. A “psicologia humanista” de Maslow foi uma contestação do behaviorismo e da psicanálise, e gerou o que ficou conhecido na psicologia como a Terceira Força. A Terceira Força tornou-se influente quando outros psicólogos eminentes concordaram que o raciocínio anterior havia esquecido a maioria das pessoas, as que eram equilibradas e levavam uma vida produtiva e gratificante.

14. Henry A. Murray, *Explorations in personality* (Nova York: Oxford University Press, 1938). Além de servir de inspiração a Maslow, Murray também desenvolveu o Teste de Apercepção Temática (TAT), que constituiu a base do trabalho de John Atkinson e David McClelland sobre a necessidade de realização.

15. A. H. Maslow, “A theory of human motivation”, *Psychological Review* 50 (1943), p. 380. Ver Kurt Goldstein, *The organism: A holistic approach to biology, derived from pathological data in man* (Nova York: American Book, 1939).

Nos seus últimos anos de vida, Maslow divulgou valiosas idéias sobre o que motivava líderes/administradores nas organizações empresariais – as quais, entretanto, não ficaram tão conhecidas quanto sua pirâmide das necessidades. Em meados de 1962, Maslow tornou-se membro visitante da Non-Linear Systems, em Del Mar, Califórnia, a pedido de Andrew Kay, presidente da empresa. Foi o primeiro contato de Maslow com a indústria, e, durante esse período, ele manteve diários que mais tarde publicou no livro *Eupsychian management* [Administração saudável]. A expressão *eupsychian* era um neologismo, um vocábulo novo que significava “voltado para a saúde” ou “dirigido para a saúde psicológica”. Combinado com “administração”, referia-se a um tipo de administração conduzida por indivíduos competentes, mentalmente saudáveis e que almejavam a auto-realização. Maslow achava que uma das maneiras de melhorar a saúde mental das pessoas era começar pelo local de trabalho e sua administração, já que a maioria trabalhava. Por exemplo: “Os melhores administradores, dadas as condições de pesquisa no país, parecem ser pessoas mais saudáveis psicologicamente que os administradores das próprias instituições de pesquisas. É o que comprovam facilmente os dados de [Rensis] Likert”.¹⁶

Enquanto Maslow se concentrava nas qualidades dinâmicas, evolutivas, das necessidades humanas, o movimento das relações humanas enfatizava as necessidades sociais. Assim, o novo foco dos esforços motivacionais deveria dirigir-se para os aspectos sociais do local de trabalho e do grupo. Aderindo à tese de Mayo de que a indústria devia promover a colaboração e a solidariedade social, os planos de incentivo individuais começaram a ceder espaço para os planos coletivos. Um desses planos foi o de Scanlon, assim chamado em referência a Joseph N. Scanlon (1899–1956), metalúrgico, depois dirigente de sindicato e, por fim, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts.¹⁷ As idéias de Scanlon foram implantadas primeiro na Adamson Company, fabricante de tanques de armazenamento de aço, e depois na La Pointe Steel Company, um pequeno produtor que, em 1938, encontrava-se à beira da falência. Consultando os operários da indústria do aço, Scanlon elaborou um plano de produtividade, envolvendo administradores e sindicato, que fornecia bônus aos trabalhadores por economias tangíveis nos custos de mão-de-obra. O plano conseguiu livrar a La Pointe da falência e se espalhou por outras empresas. O Plano Scanlon consistia num programa de sugestões e comitês de produção dedicados a encontrar métodos e meios para reduzir o custo de mão-de-obra. Não havia recompensas individuais pelas sugestões: o princípio básico do plano era o enfoque no grupo. Em vez da competição, enfatizavam-se a cooperação e a colaboração, e todos se beneficiavam das sugestões de qualquer colega. As gratificações eram para toda a fábrica ou companhia, o que estimulava a cooperação entre sindicato e administradores para a redução dos custos e a divisão dos benefícios. Enquanto o sistema de sugestões tradicional recompensava o indivíduo, o plano de Scanlon premiava o grupo.

O Plano Scanlon teve grande aceitação entres os trabalhadores porque evitava demissões em empresas prestes a falir, como a La Pointe, e envolvia claramente a participação dos sindicatos nos comitês de produção que tentavam resolver problemas prementes. Segundo Scanlon, tal participação não tinha o intuito de criar um sentimento de adesão; era

o reconhecimento explícito, pela administração, do papel decisivo do trabalhador e dos representantes dos sindicatos na sugestão de melhorias. Não se tratava de divisão dos lucros porque não estabelecia nenhuma porcentagem fixa de lucros, nem se baseava na distribuição dos lucros entre os empregados. O Plano Scanlon foi e ainda é singular nos seguintes aspectos: (1) prêmio coletivo pelas sugestões; (2) comitês conjuntos para discutir e propor técnicas destinadas a reduzir os custos de mão-de-obra; e (3) participação dos trabalhadores na redução dos custos, não no aumento dos lucros em si.

Embora o Plano Scanlon caracterizasse o tratamento dispensado à motivação pelas relações humanas industriais, os incentivos individuais não desapareceram de todo. James F. Lincoln (1883–1965) defendeu o indivíduo e, apoiado em experiências, testemunhou a seu favor em *Incentive management* [Gerenciamento de incentivo]. Lincoln achava que as pessoas estavam abrindo mão da liberdade pela segurança e delegando a outrem (o governo) a responsabilidade por essa segurança, e que o orgulho profissional, a autoconfiança e outras virtudes consagradas pelo tempo estavam em declínio. A resposta adequada a esse declínio, na visão de Lincoln, era o retorno ao “egoísmo inteligente” da ambição individual. A principal motivação das pessoas não era o dinheiro nem a segurança, mas o reconhecimento de suas habilidades. O plano de Lincoln visava desenvolver os empregados ao máximo de suas capacidades e, depois, recompensá-los com um bônus por sua contribuição para o sucesso da companhia. Esse bônus era um complemento do salário e de outros benefícios pagos ao trabalhador, os quais eram comparáveis aos de outras fábricas na região de Cleveland, onde se encontrava a fábrica de Lincoln. Na Lincoln Electric não havia registro de paralisação do trabalho, quase não existia rotatividade de mão-de-obra, a produtividade individual era cinco vezes maior que a das outras fábricas, os dividendos por ação subiam constantemente, o preço dos produtos caía continuamente e os bônus pagos aos trabalhadores eram sempre altos.¹⁸ O plano de incentivo individual da Lincoln Electric ainda está em vigor e continua um sucesso. Os indivíduos são responsáveis pela qualidade do produto e pela quantidade da produção, pratica-se a autogestão (hoje chamada de “atribuição de poder”), e as recompensas e o reconhecimento são altos.¹⁹ No entanto, o modelo de incentivos individuais da Lincoln Electric era um caso raro; os estudos e recomendações sobre motivação nesse período enfatizavam outros fatores, além do econômico, e destacavam o grupo como o aspecto central do programa de estímulos da empresa.

Expansão das tarefas

Em 1776, Adam Smith advertiu que a divisão do trabalho poderia ter impacto negativo sobre os trabalhadores, a despeito de suas vantagens econômicas. Quase 175 anos depois, pioneiros no campo das ciências sociais e algumas empresas inovadoras começaram a levar a

18. James F. Lincoln, *Incentive management: A new approach to human relationships in industry and business* (Cleveland, Ohio: Lincoln Electric Co., 1951), p. 251–289.

* Tem sido usado freqüentemente na área da administração, no Brasil, o neologismo “empoderamento” como tradução de *empowerment*. (N. do revisor técnico)

19. Virginia P. Dawson, *Lincoln Electric: A history* (Cleveland, Ohio: History Enterprises, Inc. 1999). Embora o plano de incentivos tenha sofrido algumas modificações, os prêmios permaneceram altos até a recessão econômica de 2002–2003. Em 1998, por exemplo, o fundo de bônus de 74 milhões de dólares foi dividido entre os 3.259 empregados elegíveis, uma média de 22.706 dólares para cada um, além do salário e dos benefícios regulares; em 2003, porém, o bônus foi de 10.800 dólares, em média, por trabalhador.

16. Abraham H. Maslow, *Eupsychian management: A journal* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1965), p. 75.

17. Frederick G. Lesieur (org.), *The Scanlon Plan: A frontier in labor-management cooperation* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press; Nova York: John Wiley & Sons, 1958).

sério a advertência de Smith. Em 1944, em sua fábrica de Endicott (Nova York), a International Business Machines Corporation passou a juntar numa só as tarefas de dois ou mais operadores de máquinas. A IBM deu a isso o nome de expansão de tarefas e descobriu que essa prática resultava em maior qualidade do produto e menos tempo ocioso de trabalhadores e máquinas, além de “enriquecer o trabalho” ao introduzir variedade e responsabilidade.²⁰

Walker e Guest notaram que os operários da linha de montagem se revoltavam contra o anonimato de seu trabalho, embora se dissessem satisfeitos com a remuneração e a segurança no emprego.²¹ Atendidas essas necessidades mais básicas, os trabalhadores tentavam evitar o ritmo mecânico da esteira transportadora e a monotonia da tarefa. Desanimados frente à impossibilidade de influenciar a qualidade do seu trabalho e incapazes de estabelecer uma interação social por causa do ritmo mecânico imposto pela linha de montagem, os trabalhadores ficavam insatisfeitos com suas funções. Como resultado dos esforços pioneiros de Walker e Guest, a expansão e o rodízio de tarefas ganharam novo enfoque nos estudos sobre comportamento industrial. A expansão das tarefas aliviava a monotonia, melhorava os níveis de habilidade e intensificava o sentimento de compromisso do trabalhador com o produto total.

Participação na administração

Novos pressupostos levaram também ao que se chamou genericamente de tese da “equalização do poder”, segundo a qual se deveria reduzir a importância da hierarquia organizacional e dar mais voz aos subordinados, por meio da participação. Partindo da premissa de que a participação dos trabalhadores geraria um compromisso maior com as metas organizacionais, aumentando ainda a satisfação individual e coletiva, os pesquisadores tentaram elaborar dispositivos de trabalho que permitissem envolver os subordinados na tomada de decisões. James C. Worthy (1910–1998), com base em suas experiências na Sears Roebuck, defendeu estruturas organizacionais “mais horizontais”, menos complexas, que promovessem a descentralização administrativa e, com isso, melhorassem a atitude dos subordinados, estimulassem a iniciativa e a responsabilidade individual, e dessem vazão à expressão e à criatividade individuais.²² A Sears Roebuck também colaborou com o Comitê de Relações Humanas da Universidade de Chicago num abrangente estudo sobre a disposição dos empregados e a influência da estrutura organizacional nas relações com eles. A análise de Worthy das estruturas verticais *versus* horizontais, seu impacto sobre o comportamento do empregado e a influência das atitudes e princípios dos executivos na estrutura organizacional constituíram um marco no pensamento administrativo, ampliando o conhecimento acerca da relação entre os princípios gerenciais e a prática da administração.²³

William B. Given Jr. (1886–1968) e Charles P. McCormick (1876–1970) foram dois industriais que tentaram aplicar a filosofia das relações humanas nas suas empresas.

Utilizando o lema “administração de baixo para cima”, Given procurou desenvolver e aplicar uma filosofia de participação que “liberasse a reflexão e promovesse a iniciativa de todos, da base ao topo”.²⁴ A noção pressupunha uma ampla delegação de responsabilidade e autoridade, considerável liberdade aos gerentes na tomada de decisão, livre troca de idéias em todos os níveis e, por conseguinte, a aceitação do fato de que os gerentes crescem quando têm a liberdade de errar. Reconhecendo que às vezes era necessário um “empurrãozinho de cima”, Given tentou limitar a administração de cima para baixo e definir estratégias, fixar metas e proporcionar programas de treinamento aos subordinados, quando necessário.

O plano de participação de McCormick tornou-se modelo para a criação de diretorias formadas por executivos juniores em cerca de 60 companhias, em 1938. Nos primeiros anos da Depressão, o Plano de Administração Múltipla de McCormick utilizou a participação como método motivacional e de treinamento, selecionando 17 gerentes jovens e promissores de vários departamentos para formar uma diretoria júnior. Essa diretoria tinha livre acesso aos relatórios da companhia (financeiros e outros), era encorajada a eleger seus próprios membros e informada de que “toda recomendação que fizesse para o progresso da empresa seria levada seriamente em conta pela companhia”.²⁵ A diretoria júnior se reunia com os diretores seniores uma vez por mês para apresentar sugestões, que geralmente eram aceitas e colocadas em prática, com uma frequência muito maior do que previra McCormick. De fato, McCormick atribuiu o sucesso da companhia, durante os anos de vacas magras da Depressão, aos esforços da diretoria júnior. Um exemplo foi o novo *design* da embalagem tradicional de condimentos, que McCormick achava que os executivos mais velhos prefeririam manter. A diretoria júnior realizou uma pesquisa de mercado, levou em conta as idéias das donas-de-casa e apresentou um novo projeto que foi imediatamente aceito pela diretoria sênior e pelo mercado.

A diretoria júnior registrou outros êxitos, como selecionar outros jovens capazes e prepará-los. Essa identificação de jovens talentos administrativos resultou em melhores métodos de avaliação, e todo ano um membro da diretoria júnior se qualificava para a diretoria sênior. O sucesso com a diretoria júnior levou à criação de duas outras, as diretorias de venda e de fábrica, voltadas essencialmente para os departamentos de vendas e produção. Em resumo, esse sistema de diretorias ofereceu uma série de vantagens: (1) abriu os canais de comunicação para os gerentes juniores; (2) envolveu os jovens executivos nas decisões; (3) proporcionou um meio de identificar e preparar executivos; (4) liberou os membros da diretoria sênior da grande quantidade de planejamento detalhado e pesquisa; (5) contribuiu para o entrosamento entre os vários departamentos, facilitando a coordenação e a realização das atividades da empresa. O plano de McCormick concretizou os ideais de integração de Mary Follett e de eficácia e eficiência de Barnard.

Em resumo, a participação no processo decisório recebeu aclamação cada vez maior durante esse período da história da administração. A participação era vista como um exer-

20. Charles R. Walker, “The problem of the repetitive job”, *Harvard Business Review* 28 (maio 1950), p. 54–58.

21. Charles R. Walker e Robert H. Guest, “The man on the assembly line”, *Harvard Business Review* 30 (maio-jun. 1952), p. 71–83.

22. James C. Worthy, “Organizational structure and employee morale”, *American Sociological Review* 15 (abr. 1950), p. 169–179.

23. James C. Worthy, *Brushes with history: Recollection of a many favored life* (impressão privada, 1998), p. 84–101.

24. W. B. Given, Jr., *Bottom up management* (Nova York: Harper & Row, 1949), p. 3–4.

25. McCormick, *Multiple management* (Nova York: Harper & Row, 1938), p. viii. 5. O livro seguinte de McCormick, *The power of people* (Nova York: Harper & Row, 1949), indica que o plano tornou-se um sucesso ainda maior e obteve aceitação internacional em quase 400 companhias.

cício de democracia, abrindo canais de comunicação, delegando autoridade e motivando as pessoas a se comprometerem mais com os objetivos da organização.²⁶ A administração participativa era um desafio à autoridade hierárquica, unilateral, e visava pôr em ação as forças do grupo.

Liderança: a combinação pessoas e produção

Não há dúvida de que as experiências de Kurt Lewin – judeu alemão que fugira à perseguição nazista na Alemanha – inspiraram suas idéias sobre líderes democráticos e autoritários, bem como a influência destes sobre a atmosfera social dos grupos. O trabalho de Lewin exemplifica o surgimento, nesse período, da bibliografia favorável à participação e contrária ao autoritarismo. Outros nessa linha foram T. W. Adorno e seus colegas, que tiveram um impacto significativo sobre a literatura a respeito da liderança com a obra *The authoritarian personality* [A personalidade autoritária], publicada em 1950.²⁷ Esse acentuado volume, por influência do nazismo e do fascismo, relacionava a estrutura da personalidade com a liderança, os subordinados, a moral, os preconceitos e a política. A escala F (escala fascista), desenvolvida como parte do livro, tornou-se um instrumento para analisar estilos de liderança, assim como os tipos de líder que os subordinados preferiam.

O estudo empírico, no entanto, começava a desafiar a idéia de que um estilo de liderança era bom e o outro, ruim. Já no início de 1945, o Instituto para a Pesquisa Social da Universidade de Michigan, sob a direção de Rensis Likert (1903–1981), iniciou uma série de pesquisas empíricas, em várias organizações, com o intuito de determinar quais tipos de estrutura organizacional e quais princípios e métodos de liderança resultavam em aumento da produtividade, redução das faltas ao trabalho, menor rotatividade de empregados e maior satisfação profissional. Com o passar dos anos, essa pesquisa levou à identificação de dois tipos diferentes de liderança: uma voltada para o empregado, na qual o supervisor enfatizava as relações interpessoais no trabalho; e outra voltada para a produção, em que o foco do supervisor estava na produção e nos aspectos técnicos do trabalho.²⁸ Os estudos de Michigan revelaram que a liderança com foco nos empregados, aliada a uma supervisão mais geral e menos próxima, levava a uma produtividade mais alta, maior coesão do grupo, mais disposição e menos ansiedade no trabalhador, e menor rotatividade da mão-de-obra. O supervisor conseguia obter maior produtividade quando desenvolvia o espírito de equipe, demonstrava interesse pelo trabalhador, abandonava o estilo sufocante, focado na produção, por um estilo mais solto, centrado no empregado e baseado em apoio.

Paralelamente aos estudos de Michigan, o Escritório de Pesquisa em Negócios da Universidade Estadual de Ohio iniciou uma série de investigações que resultariam no desenvolvimento de uma abordagem situacional da liderança. À frente dos trabalhos de pesquisa estavam os professores Ralph M. Stogdill (1904–1978) e Carroll L. Shartle,

que, auxiliados por vários outros estudiosos, se dedicaram a analisar líderes e sua interação com o grupo. Apoiando-se em técnicas sociométricas, os pesquisadores investigaram as percepções que os membros tinham acerca da organização e do seu *status* dentro dela, as medidas de desempenho do grupo, as características dos grupos e o comportamento do líder em várias situações de grupo.²⁹ As descobertas da Universidade Estadual de Ohio apresentaram uma visão bidimensional da liderança: a dimensão estrutura iniciante, em que o líder atuava para promover os objetivos de trabalho do grupo, e a dimensão consideração, em que a ênfase recaía sobre as necessidades dos subordinados e as relações interpessoais.

Embora os estudos de Michigan e Ohio utilizassem termos diferentes, ambos geraram uma matriz bidimensional do comportamento do líder. Uma dimensão era o eixo da estrutura iniciante (orientada para as tarefas), voltada para a produção; e a outra era o eixo da consideração (orientada para as relações interpessoais), voltada para os empregados. As duas dimensões não se mostravam mutuamente excludentes, ou seja, um líder poderia aliar uma estrutura extremamente iniciante com alto nível de consideração, ou uma forte estrutura iniciante com baixo nível de consideração e assim por diante. O avanço na compreensão da liderança estava na visão de que toda situação de liderança envolvia a interação entre o líder e o grupo. Em vez de um estilo único que levava aos melhores resultados, cada situação apresentava várias dimensões.

Em resumo, pode-se caracterizar a microvisão das pessoas e organizações como o desenvolvimento e a expansão de estudos significativos sobre comportamento industrial. A ênfase estava nas pessoas em grupo, na motivação social, no replanejamento das tarefas organizacionais visando gerar maior satisfação para o trabalhador, na participação nas decisões e na liderança como meio de integrar pessoas e produção.

Pessoas no trabalho: a macrovisão

Um ponto de vista mais amplo começou a orientar a pesquisa sobre noções essenciais do comportamento humano. Houve inúmeras tentativas de conceituar e teorizar as descobertas feitas sobre o comportamento das pessoas no trabalho, e os resultados constituíram os passos iniciais dos futuros avanços na teoria organizacional.

A tentativa de fusão

Um dos primeiros e mais argutos estudos da interação do sistema social com o sistema do trabalho técnico foi o realizado por William Foote Whyte (1914–2000) com restaurantes. Um dos conceitos-chave da análise de Whyte foi o de *status*, ou prestígio relativo de uma função aos olhos de quem a executava ou aos olhos dos outros. O restaurante se caracterizava por vários níveis de *status*, que iam desde o baixo *status* dos que limpavam

26. Ver Gordon W. Allport, "The psychology of participation", *The Psychology Review* 53 (maio 1945), p. 119–127.

27. T. W. Adorno, Else Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson e R. M. Sanford, *The authoritarian personality* (Nova York: Harper & Row, 1950).

28. O conteúdo dessa pesquisa e seus resultados podem ser encontrados em Rensis Likert, *New patterns of management* (Nova York: McGraw-Hill, 1961).

29. Trata-se de um estudo bastante extenso, parte do qual foi publicado em Ralph M. Stogdill e Carroll L. Shartle, *Methods in the study of administrative leadership* (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph n. 80, 1955); e R. M. Stogdill, *Leadership and structures of personal interaction*, Monograph n. 84, 1956. Um simpósio em homenagem a Stogdill foi editado por David D. Van Fleet para o *Journal of Management* 5 (outono de 1979), p. 125–165.

as mesas e lavavam os pratos até o *status* relativamente alto dos cozinheiros. Whyte descobriu que o fluxo do trabalho de anotar os pedidos dos fregueses, preparar a comida e servir as mesas apresentava uma série de problemas de relações humanas. Os cozinheiros, geralmente do sexo masculino, tinham um *status* mais diferenciado, por questões culturais; por outro lado, os que serviam as mesas, geralmente mulheres, eram considerados de *status* inferior e normalmente, por sua posição, iniciavam o trabalho dos cozinheiros, ao anotar os pedidos dos fregueses. Como aqueles que iniciavam o trabalho para os outros eram tradicionalmente considerados de *status* mais elevado (são os supervisores que iniciam o trabalho para os subordinados), os conflitos eram inevitáveis quando uma pessoa de *status* inferior iniciava o trabalho para alguém de *status* superior. A solução para mediar o conflito foi esperar os pedidos em pregos colocados acima de balcões altos, de tal maneira que o início do trabalho ficasse despessoalizado. Assim, os cozinheiros podiam retirar o pedido e prepará-lo, com o pretexto de que viera não de uma pessoa de *status* inferior, mas do prego.³⁰

Defensor da “pesquisa de ação participativa”, Whyte observou outras nuances de *status* no trabalho, tais como distinções entre os cozinheiros que preparavam diferentes tipos de pratos. Mas seu principal argumento girava em torno do uso dos conhecimentos da ciência social para melhorar o desempenho e também as relações humanas, por meio (1) da compreensão da natureza e do funcionamento do sistema social e (2) do desenvolvimento do trabalho em equipe por meio de incentivos que promovessem a colaboração em vez do conflito. Em resumo, o trabalho de Whyte foi uma contribuição à análise da interação do sistema de trabalho com o sistema social, na tentativa de reduzir os atritos interpessoais que surgiam quando esses dois sistemas se encontravam.

Outro passo significativo no avanço da macrovisão foi o estudo empírico de uma companhia telefônica da Nova Inglaterra realizado por E. Wight Bakke (1903–1971), então diretor do Centro de Trabalho e Administração da Universidade de Yale.³¹ Bakke procurou determinar até que ponto a empresa e o sindicato estavam interligados num sistema social complexo. Ele constatou cinco elementos importantes de “vínculos organizacionais”: (1) as especificações funcionais ou as definições de funções e de relações departamentais da organização; (2) o vínculo do sistema de *status*, que colocava as pessoas numa hierarquia vertical de autoridade e deferência com respeito à direção; (3) o sistema de comunicação, que permitia a transmissão das informações essenciais; (4) o sistema de recompensas e penalidades, que proporcionava incentivos e controles para a realização dos objetivos organizacionais; e (5) o vínculo do organograma, com todos esses elementos que contribuíam para dar à organização um “caráter” ou uma qualidade de entidade. Por meio da análise desses vínculos, Bakke tentou explicar a interação entre o sistema de relacionamentos formal e informal. Ele concluiu que todos os cinco vínculos podiam ser analisados para demonstrar que os sistemas formal e informal interagiam para influenciar o comportamento humano e que qualquer início de mudança afetaria os dois lados da equação.

30. W. F. Whyte, *Human relations in the restaurant industry* (Nova York: McGraw-Hill, 1948), p. 69–76. Ver também Elias H. Porter, “The parable of the spindle”, *Harvard Business Review* 40 (maio-jun. 1962), p. 58–66. O fuso foi uma aplicação ideal das idéias de M. P. Follett; ele despessoalizava a autoridade e exigia que todos obedecessem à “lei da situação”.

31. E. Wight Bakke, *Bonds of organization: An appraisal of corporate human relations* (Nova York: Harper & Row, 1950).

Num trabalho posterior, Bakke tentou classificar o processo pelo qual se poderiam combinar os dois sistemas, formal e informal. Os elementos desse processo de fusão eram o “processo de socialização”, por meio do qual a empresa determinava a posição das pessoas e o cargo que elas desempenhavam, e o “processo de personalização”, que consistia na determinação, pelos trabalhadores, da posição que queriam alcançar na empresa e a conduta que esperavam de si mesmos. A fusão ocorria quando a posição formal e a informal interagiam para definir o *status* dos membros e quando a função formal e a conduta informal interagiam para determinar o papel dos membros.³² Bakke não estava dando respostas para problemas específicos de relações humanas, mas propondo uma ferramenta de diagnóstico conceitual para a análise organizacional. Seu trabalho lançou os alicerces para a análise posterior dos sistemas sociotécnicos.

O Instituto Tavistock (Londres) também foi responsável por uma série de estudos sobre a fábrica como sistema social e parte da comunidade em sentido amplo. Elliott Jaques (1917–2003) realizou um extenso estudo de caso da Glacier Metal Company, baseado na teoria de campo de Lewin, e examinou as mudanças na indústria, desde os grupos de trabalho até a comunidade maior.³³ Essa pesquisa longitudinal numa empresa em funcionamento era incomum, e os resultados apontaram para o tema geral de tratar as organizações como sistemas sociotécnicos interatuantes. Embora os estudos de Tavistock tenham reafirmado, em grande parte, as teorias de Barnard, forneceram dados empíricos para estudar a adaptação social às mudanças tecnológicas e organizacionais.

A mudança tecnológica rompe o sistema social, fator que a administração deve levar em conta ao iniciar qualquer mudança. Um exemplo clássico foi a introdução da nova tecnologia na indústria de carvão britânica, após a Segunda Guerra Mundial.³⁴ A nova tecnologia exigia que grupos de trabalho pequenos, extremamente coesos, fossem desmantelados e substituídos por grupos maiores, especializados, trabalhando em turnos. A lógica da eficiência, ou seja, o benefício econômico do novo e ambicioso método de mineração, acarretou vários distúrbios emocionais para os mineradores, baixa produtividade e uma sensação crescente de anomia. A principal lição, nesse caso, foi que os imperativos da eficiência perturbavam a tal ponto a organização social que todas as vantagens esperadas com o novo sistema corriam o risco de não se concretizar. As mudanças tecnológicas só podem ser eficazes quando se adotam medidas pertinentes para redesenhar o sistema de relações sociais.

Novas ferramentas para a macroanálise

O ganhador do prêmio Nobel, Herbert A. Simon (1916–2001), da Universidade de Carnegie Mellon, inaugurou outra vertente da análise organizacional com *Administrative behavior* [Comportamento administrativo], livro profundamente influenciado

32. E. W. Bakke, *The fusion process* (New Haven, Connecticut: Labor and Management Center, Universidade de Yale, 1953); e E. W. Bakke, *Organization and the individual* (New Haven, Connecticut: Labor and Management Center, Universidade de Yale, 1952), p. 14–18.

33. Elliott Jaques, *The changing culture of a factory* (Londres: Tavistock, 1951).

34. E. L. Trist e K. W. Bamforth, “Some social and technical consequences of the longwall method of coal-getting”, *Human relations* 4 (1951), p. 6–38.

pelos trabalhos de Chester Barnard. Para Simon, administrar era tomar decisões, e ele substituiu o termo “homem econômico”, da teoria econômica clássica, por “homem administrativo”. Antecipando-se ao livro *The visible hand* [A mão visível], de Alfred Chandler, o “homem administrativo” de Simon representava a alocação de recursos pelo processo de decisão interno da empresa, não pelo mercado da teoria econômica clássica. Enquanto Barnard dizia que os executivos tinham “escolhas limitadas”, Simon falava dos limites que “cercam a área da racionalidade” e do “ambiente que cerca a área da racionalidade da pessoa que toma a decisão”.³⁵ Quarenta anos depois, ele daria a isso o nome de “racionalidade limitada”.³⁶ Simon postulava que os indivíduos tinham uma capacidade limitada de entender o presente e prever o futuro, e que esses limites à racionalidade dificultavam a tomada de decisões certas. O resultado eram decisões “boas” ou “satisfatórias”. Toda atividade administrativa era atividade de grupo; a organização se apoderava de parte da autonomia do indivíduo para tomar decisões e a substituíria pelo processo decisório organizacional. Para Simon, isso era necessário porque um indivíduo sozinho, isolado, nunca atinge um alto grau de racionalidade objetiva. O processo decisório na organização envolvia então muitos grupos, não apenas a corrente escalar, e o efeito era uma decisão “composta”.³⁷ Esse último conceito parece estreitamente relacionado com a noção de Mary Parker Follett da responsabilidade “cumulativa” gerada pelo entrelaçamento das decisões individuais e grupais. Em todo o trabalho de Simon reflete-se principalmente a influência de Barnard, sobretudo com respeito à autoridade, aos incentivos e às comunicações, embora se percebam também alguns traços das idéias de Mary Follett. Por exemplo, enquanto Barnard se referia a “fatores estratégicos”, Simon observava que os fatores e escolhas que “determinam o comportamento durante um certo período de tempo podem ser chamados de estratégia”.³⁸

Simon queria desenvolver uma ciência do processo decisório que se apoiasse na psicologia da escolha e da lógica humanas. Isso o levou a discordar de Chester Barnard com respeito à tomada de decisão não-ilógica (ver o capítulo 2). Mas, com a maturidade profissional, ele admitiu os processos de pensamento intuitivos, não-lógicos, de Barnard: “[A intuição] é tão-somente o produto do conhecimento armazenado e da resolução de problemas por reconhecimento, que ele permite. A intuição, o julgamento, a criatividade são basicamente expressões da capacidade de reconhecer e responder com base na experiência e no conhecimento”.³⁹ Ou, nas palavras de um estudioso: “O pensar não está emparedado entre uma atividade e outra; ele existe, na forma de circunscrição presente, enquanto se realizam as atividades”.⁴⁰ A intuição, portanto, é um processamento de informações paralelo, não serial. Com James March, Simon escreveu o influente *Organizations* [Organizações].⁴¹ Segundo os autores, para estudar as organizações, era preciso estudar a com-

plexa rede de processos decisórios, todos direcionados para influenciar a escolha e o comportamento humanos dentro da empresa. Estudando a distribuição e a alocação das funções de tomada de decisões, seria possível compreender as influências sobre o comportamento humano, as escolhas humanas com respeito aos incentivos organizacionais e como estabelecer um equilíbrio efetivo e significativo entre a liberdade concedida ao indivíduo de tomar decisões sobre o seu trabalho e a necessidade da organização de impor restrições à liberdade individual. *Administrative behavior*, de Simon, e *Organizations*, de Simon e March, criaram um elo proveitoso entre Chester Barnard e os futuros refinamentos da teoria organizacional.

O trabalho de L. J. Henderson sobre Vilfredo Pareto constituiu o alicerce de outro avanço na análise dos sistemas sociais, conduzido por George C. Homans, de Harvard. Homans assistiu ao seminário de Henderson sobre Pareto e foi co-autor de um trabalho acadêmico sobre o filósofo italiano que lhe serviu de base para desenvolver sua própria visão dos sistemas sociotécnicos, em *The human group* [O grupo humano].⁴² Homans dividiu o sistema social total do grupo em externo e interno. O sistema social externo compunha-se de forças ou fatores ambientais que se encontravam fora do grupo, como políticas, descrição de funções, fluxo de trabalho etc. O sistema social interno consistia em elementos, presentes no interior da vida do grupo, que podiam influenciar o sistema externo. Por outro lado, o sistema externo afetava o sistema interno, resultando numa interação entre as organizações formal e informal. Além disso, Homans categorizou várias dimensões interatuantes do comportamento grupal que podiam ser encontradas tanto no sistema interno quanto no externo: (1) *atividades*, o que era formalmente exigido dos membros ou o comportamento que surgia informalmente; (2) *interações*, qualquer transação entre dois ou mais membros do grupo que fosse prescrita pela organização ou que se estabelecesse informalmente; e (3) *sentimentos*, conceito vago e intangível que tinha de ser inferido da observação do comportamento. Apesar de excessivamente amplo e de conter dimensões difíceis de entender, o modelo de Homans foi uma das pedras angulares para os avanços posteriores na teoria da organização.

Talcott Parsons, outro membro do Círculo de Pareto, também teve o seu papel nesse campo recente da análise dos sistemas sociais. Parsons obteve o título de doutor em Heidelberg, escreveu sua dissertação sobre Max Weber e iniciou Chester Barnard no conceito de burocracia de Weber. Num de seus primeiros trabalhos, após comparar as idéias de Weber, Pareto, Alfred Marshall e Durkheim, desenvolveu uma “teoria voluntarista da ação social”.⁴³ Suas idéias influenciaram a busca de Barnard por uma teoria dos “sistemas cooperativos”, e ele contribuiu com outros trabalhos para a análise dos sistemas sociais.

Em resumo, muitos foram os que prepararam o caminho para a teoria da organização e a concepção da organização como sistema sociotécnico.

35. Herbert A. Simon, *Administrative behavior* (Nova York: Macmillan, 1945), p. 41, 243–244.

36. Simon, *Administrative behavior*, 4.ª ed. (1977), p. 20.

37. Simon, *Administrative behavior* (1945), p. 221. Simon diz que foi Chester Barnard quem lhe sugeriu esse termo. Analisando em retrospecto, parece mais um conceito de Follett que de Barnard.

38. Simon, *Administrative behavior* (1945), p. 67.

39. Simon, *Administrative behavior*, 4.ª ed. (1977), p. 128–129.

40. Karl Wick, “Managerial thought in the context of action”, em S. Srivastva (org.), *The executive mind* (São Francisco: Jossey-Bass, 1983), p. 223.

41. James G. March e Herbert A. Simon (com a colaboração de Harold Guetzkow), *Organizations* (Nova York: John Wiley & Sons, 1958).

42. Os resultados do seminário de Henderson podem ser encontrados em George C. Homans e Charles P. Curtis Jr., *An introduction to Pareto: His sociology* (Nova York: Alfred A. Knopf, 1934); o trabalho seguinte foi de George C. Homans, *The human group* (Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950); ver também George C. Homans, *Coming to my senses: The autobiography of a sociologist* (New Brunswick, H.J.: Transaction Books, 1984).

43. Talcott Parsons, *The structure of social action* (Nova York: McGraw-Hill, 1937); e Talcott Parsons, *The social system* (Nova York: Free Press, 1951).

Resumo

A vertente das pessoas e organizações, na evolução do pensamento administrativo, foi apresentada em duas fases: (1) o nível micro da pesquisa sobre sociometria, dinâmica de grupo, participação no processo decisório, liderança e apelo motivacional aos membros do grupo; e (2) a pesquisa macro de ferramentas analíticas e modelos conceituais para explicar as interações entre os aspectos formais e informais da organização.

Os partidários das relações humanas e seus herdeiros, os comportamentalistas, introduziram um número considerável de emendas aos conceitos de administração até então vigentes. Entre elas: (1) a ênfase crescente nas necessidades sociais do indivíduo de pertencer a um grupo; (2) o desejo de expandir as tarefas para dissipar os efeitos desestimulantes da superespecialização do trabalho; (3) o acentuado declínio da ênfase na hierarquia da autoridade e o chamado à administração participativa, de baixo para cima; (4) o reconhecimento cada vez maior do lado informal da organização e do papel desempenhado pelos sentimentos do trabalhador e pelas atividades informais; (5) a criação de meios para estudar a interação entre as organizações formais e informais.

O grupo era o processo, e a pessoa social, o produto. A administração foi exortada a atentar para o aspecto social do comportamento, a se abrir para a participação das pessoas e, assim, aliar a satisfação do trabalhador ao aumento da produtividade.

4 | Organizações e pessoas

Na mesma época dos estudos na Western Electric, dos textos de Chester Barnard e do trabalho empírico em relações humanas, uma outra corrente do pensamento administrativo se concentrava na estrutura e projeto das organizações e na natureza da administração empresarial. As pessoas não estavam excluídas por completo dessa equação, mas ocupavam posição relativamente secundária em relação a outros temas de interesse. Este capítulo abrange o período que vai do início da Grande Depressão até 1951, mostrando as três fases ao longo das quais evoluiu essa corrente: (1) o interesse e a preocupação com a estrutura organizacional, a autoridade, a coordenação, o alcance da supervisão e outras questões importantes para o projeto da organização; (2) a preocupação crescente com o ponto de vista da alta administração, anterior ao renovado interesse pela obra de Henri Fayol; e (3) os antecedentes da reflexão posterior sobre a natureza da empresa e o papel da administração.

Organizações: estrutura e projeto

O impacto do holocausto econômico de 1929 sobre o pensamento administrativo nunca chegou a ser totalmente analisado. O capítulo 6 empreende essa análise, mas aqui o foco recai sobre um conjunto de teoremas que almejava aliviar a carência e a miséria humanas por meio do projeto organizacional. A escola de Mayo propôs um outro caminho, o da solidariedade de grupo e colaboração humana. Os autores examinados aqui achavam que o projeto e a operação eficientes da organização eram uma alternativa possível para a indústria.

James D. Mooney: o irlandês afável

Durante os dias frios e sombrios da Depressão, o apelo *Onward industry!* [Avante, indústria!] simbolizava a premissa de que, por meio da eficiência organizacional, a sorte da humanidade podia melhorar. O livro, esforço conjunto de um executivo da General Motors, James D. Mooney (1884–1957), e do historiador que se tornara executivo, Alan C. Reiley (1869–1947), foi uma tentativa de “expor os princípios da organização que se revelam nas várias formas do movimento dos grupos humanos e ajudar a indústria a proteger seu próprio crescimento, por meio da expansão do conhecimento e da aplicação desses princípios”.¹ Embora a autoria seja atribuída aos dois homens, mais tarde ficou evidente que Mooney foi o responsável pelo aspecto organizacional do livro, enquanto Reiley assu-

1. James D. Mooney e Alan C. Reiley, *Onward industry! The principles of organization and their significance to modern industry* (Nova York: Harper & Row, 1931), p. xiii. Revisto por Mooney e Reiley em 1939, o título foi alterado para *The principles of organization*. Mooney reviu novamente o livro em 1947. As referências a seguir distinguem *Onward industry!* da edição revisada quando necessário.