

4

CHESTER BARNARD

(1886-1961)

Administrando os valores da organização

Chester Barnard, nascido na Nova Inglaterra, foi uma raridade entre os gurus da administração no sentido de ser um executivo em tempo integral. Ele trabalhou durante quarenta anos para a Bell Telephone Company e finalmente se tornou presidente da New Jersey Bell.

Barnard foi um dos primeiros a estudar o processo de tomada de decisão nas organizações, os relacionamentos entre organizações formais e informais e o papel e a função do executivo. Seu livro de 1938 *The Functions of the Executive* exerceu uma enorme influência em sua época: nele, Barnard identificou o que agora chamamos de "Homem Organizacional", afirmando que "a mais importante contribuição exigida do executivo, certamente a qualificação mais universal, é a lealdade, o domínio através da personalidade da organização".

Barnard via as organizações de negócios como instrumentos mais eficazes de progresso social do que a Igreja ou o Estado, em parte porque eram movidos pela cooperação dos indivíduos trabalhando para um objetivo comum, em vez de por uma autoridade.

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. O verdadeiro papel do diretor executivo, sugeriu ele, era gerir os valores da organização, assim como assegurar o compromisso do empregado. Peters e Waterman, em seu *In Search of Excellence*, elogiaram o trabalho de Barnard como sendo "provavelmente o primeiro tratamento equilibrado do processo administrativo."

No final da década de 30, o trabalho de Chester Barnard e Elton Mayo contestou as teorias há muito estabelecidas de Max Weber (qv), que definiu (e admirou) a organização como burocracia, e F. W. Taylor (qv), que achava que a administração poderia ser transformada em uma ciência exata, capaz de ser aplicada através de um conjunto de regras.

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. Ele fez uma importante distinção entre eficácia e eficiência administrativa, e argumentou que para ser eficazes os objetivos de uma empresa devem ser aceitos por todos aqueles que tentam atingi-los. Barnard achava que o desejo de todos os interessados de cooperar por um objetivo comum era essencial para a sobrevivência de uma organização.

Para um homem de negócios de seu tempo, Barnard era incrivelmente perceptivo na mensagem que sempre reiterava: a de que a autoridade em uma organização só existe na medida em que as pessoas nessa organização desejam aceitá-la. Daí a sua ênfase no valor das comunicações, e seus três princípios básicos para garantir sua eficácia:

- Todos deveriam saber quais são os canais de comunicação
- Todos deveriam ter acesso a um canal de comunicação formal
- As linhas de comunicação deveriam ser o mais curtas e diretas possível

Barnard achava que as funções dos administradores eram estabelecer e administrar esse sistema de comunicações; motivar os empregados a atingir os objetivos da organização, e formular esses objetivos de um modo facilmente comunicável. *In Search of Excellence* evidencia sua contribuição para a teoria da cultura empresarial (então em seu início) e o papel do executivo dentro dela. “Barnard foi (...) o primeiro (de que temos conhecimento) a falar sobre o papel principal do diretor executivo como o formador e administrador dos valores partilhados em uma organização”, escreveram Peters e Waterman.

A ênfase de Barnard em administrar o todo empresarial era ainda um conceito incomum na época em que Peters e Waterman escreviam, o início da década de 80. Ele foi o único de seus contemporâneos a perceber o “papel não convencional e crítico dos executivos de fazer tudo isso acontecer”, observaram os autores de *Excellence*. No prefácio de *The Functions of the Executive*, Barnard afirmou que seu principal objetivo era fornecer uma teoria abrangente do comportamento cooperativo em organizações formais.

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. Mas suas teorias, como salientaram Peters e Waterman, ficaram por assim dizer inativas durante trinta anos, enquanto a maior parte do pensamento administrativo se concentrava na estrutura e em sua relação com o desenvolvimento pós-guerra.

O fato de sua visão de uma organização ser basicamente de equilíbrio desejado — um estado procurado por todos os grandes teóricos da administração até relativamente pouco tempo atrás — levou a uma reavaliação crítica por parte de gurus como Richard Pascale de *Managing on the Edge*, que acredita que a organização vital de hoje deve aceitar a mudança, a descontinuidade e até mesmo o conflito, e administrar essas coisas criativamente. Pascale salienta que Barnard defende a “coerência entre elementos como valores, redes sociais informais, sistemas formais e objetivos. Quanto melhor eles são orquestrados, melhor o desempenho da organização”.

Alguns dos discípulos de Barnard, notadamente Jay Lorsch, de Harvard, preencheram essa lacuna desenvolvendo a “teoria da contingência”. Mas, de um modo geral, as teorias de Barnard são consideradas tão relevantes hoje como o eram no final da década de 30.

Apesar disso, seu trabalho é em grande parte negligenciado, talvez porque alguns de seus livros, especialmente *The Functions of the Executive*, são escritos em um estilo de difícil compreensão. Peters e Waterman disseram que *The Functions of the Executive* é “praticamente ilegível”, mas eles não têm dúvidas de que o livro continua a ser um marco na teoria da administração.

OBRAS-CHAVE

Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Barnard, C. (1948) *Organization and Management*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.