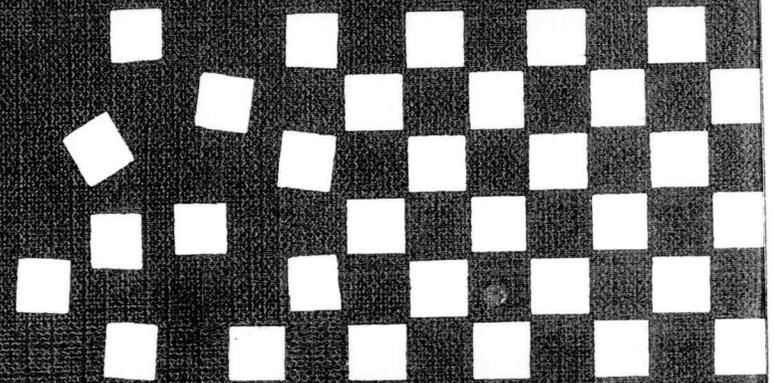


PETER M. BLAU
W. RICHARD SCOTT

organizações formais



1979
N.Cham. 165.01 B645f-690

Autor: Blau, Peter Michael

Título: Organizações formais : Uma abo



10157954

Ac. 121286

Ex.4 BCE

não somente por estarmos muito bem familiarizados com o assunto, mas também para dar alguma continuidade aos exemplos empíricos.

Agradecemos a Ivan C. Belknap, Leonard Broom e Otis Dudley Duncan pelas muitas críticas e sugestões positivas. Somos gratos à Fundação Ford e ao Comitê de Pesquisas de Ciências Sociais da Universidade de Chicago (para Blau) pela ajuda financeira recebida; agradecemos, também, a ajuda do Conselho de Pesquisas de Ciências Sociais (para Scott). Nosso agradecimento a Nancy Levinson e Jayne Salzman Heron pelos serviços de datilografia e a Joan Stelling pelo auxílio nos índices. Finalmente, queremos agradecer a Zena Smith Blau e a Joy Whitney Scott pelo apoio e encorajamento que nos foi dado.

PETER M. BLAU
W. RICHARD SCOTT

1

INTRODUÇÃO

Este livro trata de organizações — organizações de várias espécies, com finalidades diversas, tamanho e complexidade variáveis e com diferentes características. O que elas todas têm em comum é que um número de homens se organizou em uma unidade social — uma organização — estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. Se a feitura de uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito; antes, é preciso que eles se organizem. Estabelecem, então, um clube ou uma empresa, organizam um sindicato ou um partido político, ou fundam uma força policial ou um hospital, e formulam regras que irão governar as relações entre os membros da organização e os deveres de cada um deles. Uma vez firmemente estabelecida, uma organização tende a assumir identidade própria, que a torna independente daqueles que a fundaram ou que constituem seu quadro social. Desse modo as organizações podem persistir durante várias gerações, não sem nenhuma mudança, mas sem perder sua identidade fundamental de unidade distinta, mesmo que o quadro social chegue a ser completamente diverso daquele que a fundou. O Exército dos Estados Unidos, hoje, é a mesma organização que era durante a I Guerra Mundial, embora poucos, dentre seu pessoal do ano de 1918, ainda façam parte integrante dele e sua estrutura tenha sofrido alterações básicas.

Mesmo quando homens que vivem juntos não planejam e instituem deliberadamente uma organização formal, uma organização social se desenvolve entre eles, isto é, seu modo de agir e de pensar e, em particular, de agir entre si, vem assumir regularidades distintas. Bairros, famílias, grupos de trabalho e de recreação mostram esse

organização da vida social da mesma maneira que a sociedade em geral. Na verdade, toda a matéria de ciências sociais pode ser considerada como consistindo de explicações sobre os vários aspectos da organização social. Sempre que um cientista social descobre um novo princípio ou padrão social dentro do que, anteriormente, parecia o caos — e essa espécie de descoberta é o objeto de toda a teoria e pesquisa sociais — está demonstrando alguma coisa da estrutura ordenada ou organização da vida social. O estudo das classes e da estratificação sociais se refere a um aspecto da organização das sociedades; e o estudo da economia se refere a outro, pois mesmo uma economia sem planejamento não é economia se não tiver organização. Mas existe, obviamente, uma diferença entre uma economia planejada e uma economia cuja organização é o resultado da ação recíproca entre diversas forças; e existe uma diferença paralela, mais extrema, entre a maneira pela qual uma firma comercial é organizada e a maneira pela qual um mercado relativamente livre o é. O contraste, em ambos os casos, não é somente entre a organização e o caos, mas entre dois princípios distintos de organização. E é este contraste que faz a diferença entre a matéria deste livro — organizações formais — e a sociologia em geral e outras ciências sociais — organização social.

O CONCEITO DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

A Organização Social e as Organizações Formais

Apesar do fato de que existe uma variedade enorme de organizações, geralmente tornamos bem claro, quando falamos de alguma organização, o que queremos e o que não queremos dizer, com o uso desse termo. Podemos nos referir à Associação Americana de Medicina ou a uma Associação Universitária como uma organização; ao Escritório de Recebimento do Imposto de Renda ou a um Sindicato; à General Motors ou a uma Igreja; a uma Associação Cívica ou ao Exército. Porém nunca daríamos o nome de organização a uma família, uma roda de amigos, uma comunidade, um mercado econômico ou às instituições políticas de uma sociedade. **Qual é o critério específico e diferenciador que está implícito na distinção intuitiva que fazemos entre organizações e outras espécies de agrupamentos ou instituições sociais?** Ele tem alguma ligação com a maneira pela qual a conduta humana se organiza socialmente, mas não se refere — como se poderia suspeitar a princípio — a se a conduta dos indivíduos é ou não determinada e organizada por controles sociais, pois tais controles operam em ambas as circunstâncias.

Antes de especificar o que se entende por organização formal, vamos esclarecer o conceito geral de organização social. "Organização Social", como termo, refere-se às maneiras nas quais a conduta hu-

mana se organiza socialmente, isto é, às regularidades observadas no comportamento de pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais, nas quais essas pessoas se encontram, do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduo. As muitas condições sociais que influenciam a conduta das pessoas podem ser divididas em dois tipos principais, os quais se constituem nos dois aspectos básicos das organizações sociais: 1) a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade maior de pessoas; 2) as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade e guiam sua conduta.

A concepção da estrutura ou do sistema implica em que as unidades componentes tenham alguma relação entre si e, de acordo com a expressão popular de que "o todo é maior que a soma de suas partes", em que as relações entre as unidades tragam elementos novos à situação.¹

Esta máxima, como tantas outras, é uma meia verdade. A soma de 15 maçãs, por exemplo, não é mais do que 15 vezes uma maçã; mas um bloco de gelo é mais do que a soma dos átomos de hidrogênio e oxigênio que o compõem. No caso das maçãs não existem ligações ou relações entre as unidades que formam o todo. No caso do gelo, no entanto, formaram-se conexões específicas entre os átomos de H e de O e entre as moléculas H₂O, que distinguem o gelo do hidrogênio e do oxigênio em primeiro lugar, e o distinguem da água em segundo. Do mesmo modo, os passageiros de um ônibus não constituem um grupo, pois nenhuma relação social unifica indivíduos dentro de uma estrutura comum.²

Mas os sócios de um clube que estão dentro de um ônibus para um passeio de domingo constituem um grupo, porque toda uma rede de relações sociais une os sócios em uma estrutura social, estrutura essa que é uma característica emergente da coletividade, que não pode ser reduzida aos atributos de seus membros individuais. Em suma, uma rede de relações sociais transforma um agregado de indivíduos em um grupo (ou um agregado de grupos em uma estrutura social mais ampla), e o grupo é mais do que a soma dos indivíduos que o compõem, pois a estrutura das relações sociais é um elemento emergente, que influencia a conduta dos indivíduos.

Para indicar a natureza das relações sociais, estudaremos por alto este conceito. As relações sociais envolvem, em primeiro lugar, padrões de interação social: a frequência e duração dos contatos entre as pessoas, a tendência para iniciar esses contatos, a direção da in-

1) Para discussão de algumas das questões levantadas por esta asserção, veja Ernest Nagel, "On the Statement 'The Whole is More than the Sum of its Parts'", Paul F. Lazarsfeld e Moris Rosenberg (coordenadores), *The Language of Social Research*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1955 pp. 519-527.

2) Concedemos que um purista poderia achar que os indivíduos compartilham o papel de passageiros e, portanto, estão sujeitos a certas normas gerais de cortesia, por exemplo.

fluência entre as pessoas, o grau de cooperação, e assim por diante. Em segundo lugar, as relações sociais transmitem os sentimentos das pessoas com relação às outras, tais como atração, respeito ou honestidade. A distribuição diferencial das relações sociais dentro de um grupo, finalmente, define a estrutura de sua posição. A posição de cada membro, dentro do grupo, depende de suas relações com os outros — e dos sentimentos destes para com ele e interação entre si. Como resultado disso, os membros isolados se tornam diferentes dos integrados, os mais respeitados se sobressaem aos que não são tidos em grande conta, e os líderes se diferenciam dos seguidores. Além dessas relações entre indivíduos dentro de grupos, desenvolvem-se também relações entre grupos, relações que são a fonte de um outro aspecto da posição social, porquanto a posição do grupo dentro do sistema social mais amplo torna-se parte da condição de qualquer um de seus membros. Um exemplo óbvio é o significado que traz, para a posição social do indivíduo, o fazer parte de uma minoria étnica como, por exemplo, a porto-riquenha.

As redes de relações sociais entre indivíduos e grupos e a estrutura de posição definidos por eles constituem o centro da organização social de uma coletividade, mas não o seu todo. A outra principal dimensão da organização social é um sistema de crenças e orientações compartilhadas, que servem como standards para a conduta humana. No curso da interação social aparecem noções de como as pessoas deveriam agir e interagir, e quais os objetivos dignos de alcançar. Primeiramente, os valores comuns se cristalizam, valores que governam as finalidades pelas quais os homens lutam — seus ideais e suas idéias do que seja desejável — tais como nossa fé na democracia, ou a importância que tenha, a nosso ver, o sucesso financeiro. Em segundo lugar, desenvolvem-se normas sociais — isto é, expectativas comuns a respeito do modo de comportamento das pessoas — e sanções sociais são usadas para desencorajar a violação dessas normas. Essas regras de conduta socialmente sancionadas variam, em significação, de princípios morais, ou mores (como os chama Sumner), a meros costumes ou cultura popular. Se os valores definem as finalidades da conduta humana, as normas, para se chegar a essas finalidades, distinguem o comportamento legítimo do comportamento que é ilegítimo. Finalmente, além das normas com as quais todos devem concordar, expectativas diferentes também aparecem, expectativas que se associam às várias posições sociais. Por exemplo, somente as mulheres, em nossa sociedade, devem usar saia. Ou então, é o líder de um grupo que deve fazer as sugestões e os outros membros virão a ele em casos de dificuldade, enquanto que aqueles membros que não conseguiram conquistar o respeito dos outros devem abster-se de fazer sugestões e devem ter participação pequena nas discussões de grupo.

Estas duas dimensões da organização social — as redes das relações sociais e das orientações compartilhadas — são muitas vezes citadas como estrutura social e como cultura, respectivamente.³

Toda a sociedade tem uma estrutura social e uma cultura complexas e cada comunidade, dentro de uma sociedade, pode ser caracterizada por essas duas dimensões de organização social, assim como o pode cada grupo dentro de uma comunidade (exceto que o termo específico "cultura" está reservado para os sistemas sociais mais amplos). Os standards sociais que prevalecem e a estrutura das relações sociais servem para organizar a conduta humana dentro da coletividade. Na medida em que as pessoas preenchem mais ou menos, com sucesso, as expectativas de seu próximo, na medida em que o grau desse sucesso, por sua vez, influencia suas relações com outros e com suas condições sociais, e na medida em que essas condições também afetam suas inclinações para aderir a normas sociais e suas chances de atingir objetivos valiosos, seus padrões de comportamento se tornam socialmente organizados.

Contrastando com a organização social que aparece sempre que seres humanos vivem juntos, existem organizações estabelecidas, deliberadamente, para um certo fim.⁴

Se a conquista de um objetivo requer um esforço coletivo, funda-se uma organização destinada a coordenar as atividades de muita gente e a fornecer incentivo para que outros se juntem a eles para esse mesmo fim. Por exemplo, fábricas são estabelecidas para que se produzam mercadorias que possam ser vendidas com lucro, e os operários organizam sindicatos para aumentarem seu poder de barganhar com os patrões. Nesses casos as finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles (esquema organizacional) não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram designadas conscientemente, a priori, para antecipar e guiar a interação e as atividades. Como a característica distinta dessas organizações é a de que elas foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades, usa-se o termo "organizações formais" para designá-las. E esse estabelecimento formal, com um propósito explícito, é o critério que distingue a nossa matéria do estudo da organização social em geral.

3) Ver a discussão recente desses conceitos, por Kroeber e Parsons, que concluem por definir a cultura como "moldes transmitidos e criados de valores, idéias e outros sistemas de sentido simbólico" — e a estrutura social (ou sistema social) como "o sistema especificamente relacional de interação entre indivíduos e coletividades". A. L. Kroeber e Talcott Parsons, "The Concepts of Culture and of Social System", *American Sociological Review*, 23 (1958), p. 583.

4) Sumner faz essa distinção entre instituições sociais "crescidas" e "decretadas", segundo seus próprios termos. William Graham Sumner, *Essays*, Boston: Ginn, 1907, p. 54.

Organização Formal e Organização Informal

No entanto, o fato de uma organização ter sido formalmente estabelecida não significa que todas as atividades e interações de seus membros estejam estritamente conformes com os esquemas oficiais. Apesar do tempo e do esforço devotados pela diretoria ao planejamento de um plano racional de organização e à elaboração de manuais de regras, esse plano oficial nunca pode determinar completamente a conduta e as relações sociais dos membros da organização. Stephen Vincent Benét ilustra esta limitação quando contrasta o plano militar com a ação militar:

Se você tomar de um mapa-plano
E mover sobre ele, estrategicamente, blocos de madeira,
A coisa vai bem, os blocos comportam-se como deveriam.
A ciência da guerra está movendo homens vivos como blocos,
E colocando-os no lugar em um dado momento.
Mas leva tempo para moldar homens como blocos.
E mapas-planos tornam-se países onde regatos e valas
Atrapalham seus blocos de madeira. Eles ficam nas moitas,
Estão cansados e descansam, perdem-se procurando amoras maduras
E ninguém pode levá-los na mão e movê-los.⁵

Dentro de toda organização formal aparecem organizações informais. Os grupos constituintes da organização, como todos os grupos, desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos. As raízes desses sistemas informais estão cravadas na própria organização formal e se nutrem da própria formalidade de seus arranjos. **As regras oficiais devem ter alcance suficiente para poderem cobrir a multidão de situações que possam aparecer.** Mas a aplicação dessas regras gerais a casos particulares muitas vezes traz problemas, e hábitos informais tendem a aparecer, os quais fornecem soluções para esses problemas. Decisões não antecipadas pelas regras oficiais têm de ser freqüentemente tomadas, particularmente em épocas de mudança — e aqui, novamente, as práticas extraoficiais servirão para guiar as decisões, muito antes das regras formais terem sido adaptadas às circunstâncias em mudança. Além disso, podem aparecer normas extraoficiais para regular o funcionamento e a produtividade. Finalmente, complexas redes de relações sociais e estruturas de posição informais aparecem dentro de grupos, e entre eles, sendo influenciadas por **muitos fatores além do esquema organizacional, por exemplo, pelas características de formação de várias pessoas, sua capacidade, sua boa vontade em ajudar os outros e sua conformidade às normas do grupo.** Mas dizer que essas estruturas informais não são determinadas completamente pela instituição formal não significa que elas lhe sejam

5) Tirado de *John Brown's Body*, de Stephen Vincent Benét, Holt, Rinehart & Winston, Inc. Direitos autorais renovados, 1955, 1956, por Rosemary Carr Benét.

completamente independentes. Isso porque as organizações informais se desenvolvem para ir ao encontro das oportunidades criadas e dos problemas propostos em seu ambiente, e a organização constitui-se do ambiente imediato dos grupos dentro de si.

Quando falamos de organizações formais, neste livro, não queremos inferir que estamos nos confinando a padrões formalmente instituídos; muito pelo contrário. É impossível compreender a natureza de uma organização formal sem investigar as redes de relações informais e as normas extraoficiais, assim como a hierarquia formal de autoridade e as regras oficiais, pois os padrões formalmente instituídos e aqueles que aparecem informalmente se entrelaçam inextricavelmente. **A distinção entre os aspectos formais e informais da vida organizacional é somente analítica e, na verdade, existe tão somente uma organização.** Note-se, também, que nunca se fala da organização informal de uma família ou de uma comunidade. **O termo "organização informal" não se refere a todos os tipos de padrões emergentes da vida social, mas somente àqueles que se desenvolvem dentro do quadro de uma organização formalmente estabelecida.** Excluídas do nosso campo de ação estão as instituições sociais que se desenvolveram sem padrão explícito; estão incluídos os padrões informais, assim como os formais, dentro de organizações formalmente estabelecidas.

A decisão dos membros de um grupo de formalizar seus esforços e relações fundando uma organização específica — por exemplo, um clube atlético e social — não é acidental. Se um grupo é bastante pequeno para que todos os seus membros estejam em contato social direto e se ele não tem objetivos que requeiram uma coordenação das atividades, há pouca necessidade de um funcionamento explícito ou de uma divisão formal de trabalho. Mas, quanto maior o grupo e quanto mais complexa a tarefa que ele procura cumprir, tanto maiores as pressões para que ele se torne explicitamente organizado.⁶

Se um grupo de rapazes, que costumam encontrar-se em uma confraternidade, resolver participar da liga de beisebol local, é preciso que eles organizem um time. E a coordenação complexa de milhões de soldados, com milhares de tarefas especializadas, em um exército moderno, requer um procedimento formalizado extenso e uma estrutura precisa de autoridade.

Porque as organizações formais são muitas vezes muito grandes e muito complexas alguns autores refere-se a elas como organizações "de grande escala" ou "complexas". Mas nós evitamos esses termos, por achá-los enganosos em dois aspectos: em primeiro lugar, as organizações variam em tamanho e complexidade e o uso desses termos para defini-las traria expressões estranhas, tais como "uma pe-

6) Para uma discussão sobre tamanho e seus vários efeitos nas características da organização social, ver, de Theodore Caplow, "Organizational Size", *Administrative Science Quarterly*, 1 (1957), pp. 484-505.

quena organização de grande escala" ou "uma organização complexa muito complexa". Em segundo lugar, apesar do fato de organizações formais muitas vezes se tornarem muito grandes e complexas, seu tamanho e complexidade não rivalizam com os de uma organização social dentro de uma sociedade moderna, que inclui tais organizações e suas relações entre si, além de outros padrões não organizacionais. (Talvez a complexidade das organizações formais seja tão enfatizada por ser feita pelo homem, enquanto que a complexidade da organização social apareceu aos poucos — assim como a complexidade dos computadores modernos é mais impressionante que a do cérebro humano. A complexidade planejada pode ser mais notável do que a complexidade por crescimento ou evolução.)

O termo "organização burocrática", que também é muito usado, chama a atenção para o fato de que as organizações geralmente possuem alguma espécie de máquina administrativa. Em uma organização formalmente estabelecida, existe, geralmente, uma diretoria administrativa especializada, que é responsável pela manutenção da organização como um todo atuante e pela coordenação da atividade de seus membros. As organizações grandes e complexas requerem um aparato administrativo especialmente elaborado. Em uma grande fábrica, por exemplo, não existe apenas uma força de trabalho industrial diretamente engajada na produção, mas também uma administração composta de pessoal executivo, supervisor, de escritório e outros. O caso de uma repartição governamental é mais complicado, porque ela faz parte da mesa administrativa da nação. Todos os funcionários de um órgão governamental para supervisionar a obediência às leis, por exemplo, estão engajados na administração, mas administração de diferentes espécies: enquanto os oficiais fazem obedecer as leis, ajudando assim na manutenção da ordem social, seus superiores — com seus assistentes — administram o funcionamento do órgão e ajudam a manter a organização em si.

Um aspecto da burocratização que tem chamado muita atenção é a elaboração de regras e regulamentos detalhados que os membros de uma organização devem seguir fielmente. As rígidas minúcias de procedimentos oficiais extensos impedem, muitas vezes, a eficiência das operações. Coloquialmente, o termo "burocracia" significa essa ineficiência causada por regras. Em sociologia, no entanto, o termo é usado neutramente e se refere aos aspectos administrativos das organizações. Se a burocratização é definida como a quantidade de esforço despendido na manutenção da organização ao invés de diretamente na consecução de seus objetivos, todas as organizações formais tem pelo menos um mínimo de burocracia — mesmo que essa burocracia se resuma em um secretário-tesoureiro que recolha as mensalidades. Mas uma grande variação tem sido encontrada no grau de burocratização das organizações, indicada pela quantidade

de esforços devotados aos problemas administrativos, pelo número de funcionários de administração, pelo caráter hierárquico da organização ou pela obediência estrita aos procedimentos administrativos.

O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS

Esboço da Matéria

Este livro é um levantamento da teoria e pesquisa sobre organizações formais. Nossa finalidade é examinar alguns dos princípios que governam a vida organizacional. A fim de descobrir os princípios teóricos que possam explicar a estrutura e a dinâmica das organizações, examinaremos os estudos de um grande número delas. Sempre que possível, compararemos sistematicamente várias organizações ou segmentos de organizações, a fim de aumentar o alcance e — assim esperamos — a validade das generalizações experimentais derivadas da análise.

A teoria é tanto o ponto final como o ponto de partida da pesquisa científica. Por um lado, o objetivo de todo esforço científico é desenvolver uma teoria consistente, isto é, uma série de generalidades verificáveis, inter-relacionadas, que explicam e predizem os fenômenos empíricos que podem ser observados. Por outro lado, a pesquisa científica deve ser guiada por um plano teórico, ou seja, um sistema de conceitos inter-relacionados que sugerem, em teoria, linhas úteis para uma investigação empírica. O campo da organização formal está ainda nos primórdios de seu desenvolvimento. Existem, por enquanto, muito poucas teorias substanciais sobre o assunto, não somente muito menos do que nas ciências naturais, mas também menos do que em outros campos da sociologia. A maioria das análises teóricas está, no que diz respeito a desenvolvimento, em um plano conceitual, combinado com alguma especulação a respeito de proposições importantes viáveis. É, portanto, apropriado, preceder a análise dos estudos empíricos, que ocupa a maior parte do livro, com um capítulo (Capítulo II) que apresenta discussões teóricas sobre organizações formais.

A análise teórica das organizações formais e suas características burocráticas, feita por Max Weber, é dissecada no Capítulo II, assim como dois outros conceitos teóricos das organizações formais. Essas discussões definem as principais dimensões que caracterizam as organizações em geral — e isso deve ser tomado em consideração no estudo de toda a sorte de organizações. Mas tão importante quanto o conhecimento daquilo que todas as organizações têm em comum é a compreensão do que distingue seus diferentes tipos. Portanto, discutimos, na segunda parte do Capítulo II, os critérios para diferenciação das organizações dentro de tipos distintos. Segue-se uma apre-

sentação de estudos empíricos, para ilustrar as diferenças existentes entre quatro tipos.

As organizações não existem em vazios, mas em comunidades e sociedades. Já se fez notar muitas vezes que muitas das pesquisas sobre organizações deixam de investigar as importantes relações existentes entre elas e seu ambiente. Para evitar essa omissão, dedicamos dois capítulos a esse tópico. O Capítulo III trata das relações entre os membros de uma organização e o público com o qual eles têm contato direto como, por exemplo, seus clientes. Examinaremos o significado da orientação dada pelos membros da organização ao público e do público para a organização e seus funcionários, dando atenção especial a duas espécies de conflito existentes entre esses dois partidos: implicações de organização informal dos membros da organização de um lado e, do outro, as mesmas implicações por parte dos clientes. O Capítulo VIII dedica-se ao contexto social mais amplo da vida organizacional. Comparações culturais e tendências de época são usadas para inferir como o ambiente influencia as organizações e quais os atributos organizacionais que tendem a ocorrer e a mudar conjuntamente, e como as inter-relações dinâmicas entre organizações são analisadas.

Os Capítulos III e VIII, nos quais as relações externas das organizações são examinadas de duas perspectivas diferentes, fornecem o plano que precede e segue a discussões sobre a estrutura interna das organizações, nos Capítulos IV a VII. No Capítulo IV, discutimos as relações de grupos de iguais e a estrutura informal de grupos de trabalho, com ênfase particular em dois problemas, quais sejam, a maneira pela qual, por sua vez, a estrutura do grupo é afetada pelas condições existentes na organização formal e na sociedade em geral. No Capítulo V, experiências e estudos de campo são usados para investigar processos de comunicação e suas implicações na feitura das tarefas. A análise da interdependência entre padrões de comunicação e estrutura de posições, nesse capítulo, fornece uma ponte entre a discussão das relações de grupos de iguais, no Capítulo IV, e das hierárquicas nos Capítulos VI e VII. O Capítulo VI trata da supervisão e estrutura da autoridade hierárquica. A administração é examinada no Capítulo VII, assim como os mecanismos impessoais de controle e alguns problemas propostos pelas práticas pseudodemocráticas nas organizações hierárquicas.

Vistos sob outro aspecto, os Capítulos III a VIII vão da análise dos aspectos mais simples da organização da vida social aos mais complexos. Começando com uma pesquisa sobre as orientações sócio-psicológicas, vamos adiante para estudar as relações interpessoais e o modo pelo qual elas são estruturadas em pequenos grupos de iguais; em seguida, examinamos as implicações da comunicação na diferenciação dentro da estrutura social, e somente depois disso é que ire

mos investigar as estruturas hierárquicas complexas e os mecanismos de controle nas organizações formais; finalmente, nos voltaremos para as relações entre diferentes organizações e as relações entre elas e seu contexto social.

Através de todo o livro, aparecem ocasiões para referência aos processos de mudança dentro das organizações. Mas, somente no último capítulo é que estão em foco os processos dinâmicos da mudança organizacional, ao redor dos quais é organizado um sumário dos principais pontos discutidos. Sugeriremos que vários conflitos dentro de organizações complexas, ocultos e suprimidos pela burocratização rígida, constituem uma fonte inevitável de mudança e que os desenvolvimentos organizacionais daí resultantes podem ser conceituados como processos dialéticos.

Antes, porém, de começarmos este estudo da teoria e da pesquisa organizacionais, devemos completar nossa introdução ao assunto com a apresentação de dois tópicos metodológicos. Examinaremos, em primeiro lugar, um dilema metodológico proposto pelo estudo da organização e, em seguida, faremos uma breve revisão dos métodos de pesquisa usados na investigação empírica das organizações.

Um Dilema no Estudo da Organização

O objetivo de toda a ciência é explicar as coisas. O que significa uma explicação científica? Um fato observado é explicado por uma referência a um princípio geral, ou seja, demonstrando-se que a ocorrência desse fato, nestas circunstâncias, pode ser predita a partir desse princípio. Para, em primeiro lugar, estabelecermos tal princípio explanatório ou generalização teórica, muitos acontecimentos devem ser estudados e classificados em categorias gerais que os tornem comparáveis. A explicação de um princípio requer uma proposição mais generalizada, da qual esse mesmo princípio — e outros a ele similares — possam ser deduzidos.

Não somente o teste, mas também a origem de uma hipótese explanatória requerem informações sobre um número de casos independentes. Pode parecer que a intuição que produz a hipótese se apóia somente em uma única instância, mas essa aparência é ilusória. Suponhamos que um operário deixe o emprego logo depois de ter sido promovido. Uma análise intensiva deste caso particular poderia revelar que ele era estimado e estava bem entrosado em seu antigo grupo de trabalho, mas sentia-se isolado em seu novo posto, o que sugeriria a conclusão de que a falta de entrosamento social teria sido a causa de sua demissão. Esta mudança no entrosamento social entre iguais, no entanto, certamente não foi a única mudança que ocorreu em sua vida, nesse período. Seus deveres tinham sido alterados, assim

como seu salário; talvez ele tivesse acabado de completar 50 anos de idade, e talvez seus parentes tivessem escolhido essa época para visitá-lo. Portanto, mesmo a intuição de que a falta de entrosamento social poderia ser a variação que explicaria a demissão do operário se apóia em uma comparação implícita deste caso com outros, uma comparação que indica que a chegada à idade de 50 anos não é, geralmente, acompanhada de um pedido de demissão do emprego, assim como não o é a visita de parentes — mas que a falta de entrosamento social muitas vezes o é. Se derivar hipóteses requer a comparação implícita de vários casos, testá-las requer a comparação explícita e sistemática de muitos casos independentes. Para verificar essa hipótese explanatória, seria necessário mostrar que, dentro de uma amostra representativa de operários, aqueles a quem faltava o entrosamento social se demitiam em número maior do que os bem entrosados em seus grupos de trabalho. Esse uso de amostras para testar hipóteses é o procedimento típico em pesquisas de levantamento.

Mas esse procedimento de levantamento de amostras, que aparta cada indivíduo de seu contexto social, tratando-o como um caso "independente", ignora as redes de relações entre indivíduos e grupos — que são a verdadeira essência do estudo da organização social. O estudo comunitário do tipo antropológico, que focaliza a interdependência entre as partes, dentro do sistema social, é mais apropriado que o levantamento, no estudo da organização, porque, se nosso objetivo é analisar as relações entre os elementos de uma estrutura social, não devemos atomizá-la em seus elementos componentes. O método antropológico, no entanto, ao mesmo tempo que retém as características estruturais da matéria em estudo, fornece informação sobre um único caso — e um caso não é suficiente para nos levar a explicações generalizadas válidas.

Um dilema fundamental é proposto ao estudo das organizações pela dupla exigência de examinar, de um lado, a interdependência dos elementos de uma estrutura social, e de observar, do outro, muitos casos independentes para substanciar generalizações. Várias etapas da pesquisa industrial ilustram a maneira pela qual as tentativas para resolver esse dilema, por um lado, fazem-no reaparecer. As primeiras pesquisas feitas em fábricas se referiam a problemas tais como fadiga e moral do operário. Esses levantamentos tratavam os operários como casos independentes, fornecendo uma base para generalizações a respeito de indivíduos, mas ignorando as relações sociais entre os trabalhadores. Sob a influência de Mayo e seus associados, a ênfase dentro da pesquisa industrial transferiu-se para o significado das relações humanas no emprego, para a satisfação e a produtividade no trabalho. O método tipicamente empregado era o estudo de casos dentro do mesmo grupo de trabalho, como exemplificam os conhecidíssimos estudos de Hawthorne.⁷

7) F. J. Roethlisberger e William J. Dickson: *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939, pp. 19-186; 379-548.

Esses estudos casuísticos forneceram importante penetração para a organização informal de grupos de trabalho, mas casos isolados não são base adequada para generalizações válidas. Reconhecendo esse problema, cientistas sociais têm-se voltado, mais recentemente, para a comparação sistemática da amostra de um grupo de trabalho ou de todos os grupos dentro de uma grande fábrica.⁸

O tratamento de grupos, e não de indivíduos, como unidades independentes para análise permite fazer generalizações sobre a estrutura interna dos grupos de trabalho,⁹ mas ignora as inter-relações desses grupos na organização industrial mais ampla. E se o investigador analisar essa interdependência dos vários grupos da fábrica — ou seja, a estrutura da organização formal — ele se verá, mais uma vez, frente a um único caso. As proposições gerais a respeito de organizações formais devem se basear na investigação de um grande número delas. E mesmo nos casos em que existam dados empíricos comparáveis, em muitas organizações, a conceituação das organizações em casos independentes obrigará a ignorar sua interdependência dentro da sociedade mais ampla, enquanto que a focalização dessa interdependência deixará o investigador, mais uma vez, com um único caso.

Este dilema não pode ser resolvido definitivamente, pois, quaisquer que sejam as organizações comparadas, elas inevitavelmente são parte de uma organização social mais ampla, que não pode ser examinada sistematicamente. Mesmo um estudo comparado de sociedades inteiras daria generalidades somente a respeito de sua organização interna e não acerca das relações internacionais que caracterizam a organização mundial das sociedades, da qual existe somente um caso, em qualquer época. Mas enquanto este dilema não puder ser resolvido, em princípio, uma vez reconhecido, ele causará poucas dificuldades aos estudos empíricos específicos com objetivos limitados. Um estudo de uma amostra dos grupos de trabalho de uma firma torna possível fazer generalizações a respeito de estrutura de grupos, mas não a respeito da estrutura da organização formal. Esse último tipo de generalização exige a comparação sistemática de um bom número de organizações diferentes: o ideal seria uma amostra representativa delas. Em suma, a implicação prática importante do dilema é que o plano de pesquisa deve ser adaptado ao nível da organização a ser explicada.

É à luz dessas considerações que o estudo da organização formal assume um significado especial no atual estágio do conhecimento

8) Para um exemplo deste tipo de pesquisa, ver Stanley E. Seashore *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor: Institute for Social Research, Universidade de Michigan, 1954.

9) Apesar de os grupos dentro de uma organização, ou de os indivíduos dentro de um grupo, serem muitas vezes tratados como casos independentes, eles não alcançam, falando estritamente, o critério estatístico da independência completa. O problema proposto pela análise de tais dados é muito similar ao do economista que trabalha com dados de tempo ou ao do geógrafo e ecologista que trabalham com dados de áreas contíguas.

sociológico. Se os primeiros sociólogos se preocupavam primariamente com os problemas mais amplos da organização social, esquecendo-se das questões de evidência científica, os que vieram depois passaram a se preocupar com o refinamento dos métodos para o teste de hipóteses e estavam dispostos a sacrificar o lado sociológico das relações sociais organizadas, em benefício do capricho nos planos de pesquisa. A maior parte das teorias dos sociólogos pioneiros ilustra o primeiro ponto, enquanto que a maioria dos levantamentos sobre atitudes e análises demográficas ilustra o segundo. Recentemente, no entanto, o hiato entre os estudantes de organização social, metodologicamente engenhosos, e os seus pesquisadores rigorosos, mas teoricamente engenhosos, tem diminuído bastante. Tem crescido entre eles a recusa de se deixar impalar por este dilema e a ênfase na obtenção de dados sistemáticos sobre organização social, ao invés de se fazer a coleta de dados rigorosos somente a respeito de indivíduos e de informação meramente impressionista a respeito das relações sociais e das crenças geralmente aceitas, que as transformam em uma estrutura comum. A tremenda expansão no campo dos pequenos grupos, nas duas últimas décadas, é um reflexo disso. No estudo de grupos pequenos, é fácil comparar sistematicamente um número de casos independentes de organização social, muitas vezes sob condições controladas experimentalmente; no entanto não é fácil fazer o mesmo em estudos comunitários, por exemplo. Como resultado disso, a pesquisa sobre grupos pequenos deu contribuições importantes para a compreensão de vários dos aspectos da estrutura de grupo, como, por exemplo, a coesão social. Esse tipo de trabalho tem-se revelado um primeiro passo essencial no estudo sistemático da organização social — o conhecimento de sistemas mais simples é necessário antes que se possa entender outros mais complexos — mas é apenas o primeiro passo. Um grande número de problemas da vida organizacional não pode ser esclarecido com base em observações de grupos pequenos, simplesmente porque eles não ocorrem dentro desses grupos. Exemplos óbvios são a influência do contexto institucional sobre a estrutura de grupo e as inter-relações entre grupos dentro de um sistema hierárquico. Pesquisas sobre organizações formais, por outro lado, dão a oportunidade de se investigarem essas espécies de problemas.

Consideramos o estudo da organização formal capaz de dar as maiores contribuições para o progresso da sociologia sistemática, na atual conjuntura. Normalmente, as organizações são menores e menos complexas do que as comunidades ou as sociedades completas, mas, mesmo além dessas diferenças, o estudo da primeira é menos complicado que o da segunda. Contrastando com as comunidades ou as sociedades, as organizações formais se caracterizam por finalidades explícitas, um sistema elaborado de regulamentos e regras

explícitos e uma estrutura formal de posição, com linhas bem demarcadas de comunicação e autoridade.¹⁰

Isto não quer dizer que os arranjos formalmente instituídos dominem todos os padrões de conduta dentro da organização; longe disso. Mas eles, sem dúvida, exercem influência considerável sobre esses padrões, reduzindo, assim, a liberdade de movimentos das forças emergentes. Já que o problema mais sério na investigação da vida social é estabelecer relações causais, desemaranhando a ação recíproca existente entre um grande número de forças sociais, o fato de algumas dessas forças estarem relativamente fixadas em uma organização formal, variando somente as outras, simplifica a análise. As instituições oficiais, na organização, controlam algumas das condições da vida social, assim como o experimentador faz no laboratório. (Uma diferença importante, naturalmente, é que o pesquisador, em uma organização, não pode, no geral, decidir o que deve ser controlado, enquanto que o experimentador pode.) A vantagem desse controle é ilustrada em um estudo sobre os efeitos da variação de supervisão sobre a produtividade dos empregados de escritório.¹¹

Muitos fatores, além das práticas de supervisão, afetam também a produtividade de grupos de trabalho. Fazendo-se uma seleção para estudo dentre um grande número de grupos de trabalho, no entanto, todos recrutados da mesma maneira, engajados em tarefas similares, usando equipamentos semelhantes, sujeitos às mesmas regras e trabalhando pelas mesmas recompensas, houve constância dos mais importantes dentre esses fatores. Conservá-los constantes tornou possível atribuir as diferenças de produtividade observadas em padrões contrastantes de supervisão. Controlando, desse modo, algumas das condições da situação, a organização formal fornece um ponto de apoio que facilita o teste e a dedução de generalizações a respeito da organização social. Em suma, o estudo comparado das organizações formais poderá fazer muito pelo progresso do conhecimento sistemático da organização da vida social.

Além de seu significado teórico, o estudo das organizações tem grande significado prático hoje em dia, especialmente em uma sociedade democrática. Conquanto as grandes burocracias existam há milhares de anos, foi principalmente neste século que elas se expandiram e passaram a fazer parte de toda a vida social. Já que as organizações formalizadas se tornaram a forma dominante de instituição nas sociedades modernas, seu conhecimento profundo é essencial para a compreensão da vida social contemporânea. A centralização do poder nas mãos de uma gerência, coisa que os gigantes organizacionais

10) March e Simon são da mesma opinião, quando enfatizam a especificidade das organizações formais em contraste com a prolixidade que marca muitos dos outros processos sociais dentro de uma sociedade. Ver, de James G. March e Herbert A. Simon, *Organization*, Nova York: Wiley, 1958, pp. 2-3 (traduzido para o português pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, com o título *Organizações*).

11) Daniel Katz et al., em *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor: Instituto de Pesquisas Sociais, Universidade de Michigan, 1950, pp. 3-4.

tornam possível, além do mais, propõe um desafio às democracias. Uma máquina administrativa eficiente investe um poder tremendo nas mãos de uns poucos — quer sejam eles gerentes de firmas, funcionários do governo, oficiais militares, chefes de partido ou líderes sindicais — e, assim, debilita a soberania dos muitos por quem os poucos, em uma democracia, devem se responsabilizar. Adquirir conhecimentos sobre as organizações burocráticas é um primeiro passo importante para fazer face à ameaça que elas representam para as instituições democráticas.¹²

MÉTODOS PARA O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Métodos de Coletar Dados

Os métodos de pesquisa social podem ser classificados de várias maneiras. Um dos esquemas de classificação enfatiza o fim para o qual os dados são coletados.¹³

Os tipos encontrados incluem: 1) estudos exploratórios, nos quais se consegue a familiaridade com algum problema ou novas intuições que possam guiar maiores pesquisas; 2) estudos descritivos, que definem ou retratam as características do objeto da pesquisa ou determinam a frequência de várias ocorrências e examinam suas associações entre si; 3) estudo de testes de hipóteses, que focalizam a coleção de dados que permitem a confirmação de uma hipótese dada, ou de uma série de hipóteses e, assim, ajudam a determinar a validade provável da teoria da qual ela se deriva. Não é necessário dizer que muitos estudos têm um propósito misto, como foi exemplificado por um trabalho recente no campo da organização formal: um estudo casuístico do Sindicato Tipográfico Internacional.¹⁴

Esse estudo é descritivo quando as características e a história do STI são contadas; é teste de hipóteses quando testa proposições específicas a respeito da comunidade ocupacional dos tipógrafos e suas relações com a política sindical; e se torna exploratório quando tenta formular proposições “destinadas a indentificar os fatores que contribuem para e que sustentam a democracia nas organizações particulares”.¹⁵

Os métodos de pesquisa também podem ser classificados de acordo com as técnicas empregadas na coletânea de dados. Em princípio,

12) Lipset sugere que enquanto os grandes teóricos sociais do século 19 dirigiam sua atenção para o estudo das fontes de conflito e consenso — temas que dominavam os trabalhos tanto de Marx como de Toqueville —, os principais cientistas sociais do começo deste século se preocuparam muito mais com os problemas causados à democracia pelo crescimento dos arranjos institucionais burocráticos, conforme evidenciados particularmente nos escritos de Michels e Weber. Ver, de Seymour M. Lipset, *Political Man*, Garden City, N. Y.: Doubleday, 1960, pp. 28-30. (traduzido para o português, com o título *O Homem Político*, Zahar, Rio de Janeiro).

13) Claire Seltiz et al., *Research Methods in Social Relations* (2.a edição), Nova York: Holt, 1959, pp. 50-51.

14) Seymour Lipset et al., *Union Democracy*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1956.

15) *Ibid.*, p. 413.

existem três maneiras de obter informações a respeito de pessoas: observando-as, fazendo-lhes perguntas ou examinando algo escrito por elas ou sobre elas. As três categorias de técnicas de pesquisa que correspondem a essas operações são: observação, entrevista e análise de documentos. Uma dessas técnicas pode ser usada com exclusão das outras, ou um estudo pode combinar os três métodos. Além disso, cada uma dessas técnicas pode ser empregada mais ou menos rigorosamente. O uso desses três métodos de coletânea de dados na pesquisa organizacional será discutido resumidamente.

Considerando a observação em primeiro lugar, a operação de observar pessoas pode não ser estruturada no sentido de o observador procurar anotar, da maneira mais completa possível, todas as atividades dos membros do grupo que está sendo estudado. Tal técnica não estruturada foi utilizada pelo observador colocado na famosa “Sala de Observações com Ligações Elétricas do Banco Hawthorne”.¹⁶

Conquanto a observação não estruturada ainda seja muito usada, particularmente na pesquisa exploratória, “o movimento tem-se distanciado das anotações exaustivas de todo o comportamento que ocorre na seleção de aspectos particulares de conduta, a fim de responder a perguntas específicas”.¹⁷

O observador que emprega métodos de observação sistemática ou classifica o comportamento observado dentro de uma série de categorias predeterminadas, ou então lhe confere um índice numérico. Duas técnicas de observação sistemática muito usadas, ambas referentes à anotação de padrões de interação social, são as desenvolvidas por Bales¹⁸ e Chapple.¹⁹

Além desses métodos diretos de observação, existe o uso de vários aparelhos auto-anotadores, que podem ser classificados como observação indireta. Aqui os participantes são persuadidos a anotar, para o investigador, suas experiências ou reações a experiências dentro de certo período de tempo. Também esta operação pode ser relativamente não estruturada, como quando os membros são solicitados a fazer diários de suas atividades, ou, então, o investigador pode pedir o auxílio de respondentes na coleta de dados mais sistemáticos, como, por exemplo, as anotações quinzenais de todos os companheiros de almoço. O estudo das organizações formais dá muitas oportunidades

16) Roethlisberger e Dickson, op. cit. pp. 387-391.

17) Roger W. Heyns e Ronald Lippitt, *Systematic Observational Techniques*, Gardner Lindzey (ed), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954, vol. I, p. 371. Este ensaio contém provavelmente o melhor levantamento de técnicas sistemáticas de observação existente em toda a literatura.

18) Robert F. Bales, *Interaction Process Analysis*, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950. Esta técnica é, talvez, complexa demais para servir à análise de muitos dos tipos de interação que ocorrem dentro das organizações formais; no entanto, o trabalho de alguns investigadores sugere que, com modificações apropriadas, ela poderá ser adaptada para estudos organizacionais.

19) Eliot D. Chapple, *Measuring Human Relations*, *Genetic Psychology Monographs*, 22 (1940), pp. 3-147.

para o uso de técnicas diretas e indiretas de observação, o que constitui uma importante vantagem deste campo sobre alguns outros.

Do mesmo modo que as técnicas de observação, os métodos de entrevista podem ser diretos ou indiretos, sistemáticos ou não estruturados. A entrevista não estruturada direta (por exemplo, perguntar ao gerente de uma empresa tudo sobre sua fábrica e como ela funciona) é muito útil nos primeiros estágios da pesquisa, quando se desejam informações sobre a extensão e a variedade dos problemas enfrentados pela organização e seus membros.²⁰

Formuladas as questões e hipóteses que irão guiar a pesquisa, o investigador pode escolher o uso da entrevista direta com forma mais sistemática, fazendo perguntas idênticas ou similares a uma amostra representativa dos membros da organização. Um bom exemplo desse uso sistemático de entrevistas é um estudo no qual 2.451 cientistas sociais, de 165 faculdades, foram argüidos sobre sua opinião a respeito da liberdade acadêmica.²¹

Finalmente, a entrevista com membros da organização pode ser feita indiretamente, com o uso de questionários auto-aplicados.²²

As vantagens desse método são: ser ele barato e economizar tempo, comparado com a entrevista direta, e, assim, muito mais pessoas podem ser entrevistadas dentro de um custo dado. As desvantagens incluem a rigidez relativa deste instrumento (nem todas as perguntas serão entendidas por todos ou apropriadas a todos os respondentes) e os preconceitos ou tendências dos resultados pelas devoluções seletivas (números desproporcionais de pessoas sem instrução, por exemplo, deixam de responder os questionários).

A análise dos documentos de uma organização pode ser não estruturada, como acontece quando o analista faz o levantamento dos vários manuais de operações, esquemas, regras e outros documentos, a fim de entender sua natureza e função.²³

Alguns investigadores tentaram fazer uma análise mais sistemática de documentos de organizações pelo uso da análise do conteúdo, para estabelecer a frequência com que ocorrem temas ou tópicos dados.²⁴

20) Para um estudo baseado quase inteiramente em tais entrevistas não estruturadas com vários representantes de gerências e sindicatos, operários e supervisores, ver James C. Abegglen, *The Japanese Factory*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

21) Paul F. Lazarsfeld e Wagner Thielens Jr., *The Academic Mind*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

22) Ver, por exemplo, o estudo das características e atitudes de uma amostra de funcionários civis graduados, no Egito, feito por Morroe Berger, *Bureaucracy and Society in Modern Egypt*, Princeton: Princeton University Press, 1957.

23) Selznick foi particularmente imaginoso no uso não estruturado de documentos para formar novos conceitos de uma nova organização e as mudanças que nela ocorreram durante os primeiros anos. Philip Selznick *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: University of California Press, 1949.

24) Para igual enfoque de documentos de organizações, ver, de Roy G. Francis e Robert C. Stone, *Service and Procedure in a Bureaucracy*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956, pp. 51-61.

Os quadros de produtividade, geralmente abundantes nas organizações formais, são uma outra espécie de documento que pode ser empregado na pesquisa social. No estudo previamente citado, Katz e seus associados puderam usar as anotações da companhia como base para distinção entre grupos de trabalho com produtividade alta e baixa — um fundamento variável na finalidade da pesquisa.²⁵

Quadros de produtividade também podem ser usados para derivar índices não pretendidos por quem os coletou. Por exemplo, Blau usou a documentação de organizações para elaborar um catálogo de concorrência para cada um dos funcionários de duas seções de uma agência de emprego.²⁶

Uma vantagem característica de que gozam os estudantes de organizações formais é precisamente a existência de tais documentos e de quadros de produtividade; ignorar seu significado como uma fonte barata e valiosa de dados sobre a política das organizações e a conduta de seus membros é deixar de explorar os "recursos naturais" neste campo de pesquisas.

Tipos de Esquemas de Pesquisa

Estudos empíricos também podem ser classificados com base no esquema de pesquisa empregado. Três esquemas básicos serão considerados aqui: o levantamento de amostragem, a experiência controlada e o estudo de campo.²⁷

Conforme notamos acima, os levantamentos de amostragem não são bem apropriados para estudos de organizações; as seleções de casos independentes são conseguidas à custa de destacar indivíduos da matriz social na qual se acham integrados. Mas esse defeito é grave somente em estudos de estrutura de organizações. A aproximação por meio do levantamento é eminentemente apropriada ao estudo de vários outros problemas da vida organizacional. Para dar um só exemplo disso, ela é apropriada e tem sido utilizada no estudo das carreiras e atitudes dos funcionários civis, líderes de negócios e outros homens de organização.²⁸

Em suma, o levantamento de amostragem é um esquema de pesquisa excelente nas investigações ligadas às características de membros de organização, mas não para os estudos das características da estrutura organizacional.

25) Katz et al., op. cit.

26) Peter M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago: University of Chicago Press, 1955, pp. 50-55.

27) Para uma classificação similar de métodos de pesquisa e uma discussão completa sobre os vários tipos, ver Leon Festinger e Daniel Katz, (organizadores), *Research Methods in the Behavioral Sciences*, Nova York: Dryden, 1953, pp. 13-172.

28) Para estudo similar, ver de W. Lloyd Warner e James C. Abegglen, *Big Business Leaders in America*, Nova York: Harper, 1955.

No presente estágio de nossos conhecimentos, as organizações complexas não podem ser nem colocadas, nem criadas em um laboratório de experiências.²⁹

No entanto, a experiência controlada faz uma contribuição vital ao estudo das organizações, tanto indireta como diretamente. Ela fornece o modelo ideal para um esquema de pesquisa científico, que não só informa como também revela as limitações de outros esquemas menos rigorosos. A essência do método de aproximação experimental é a comparação entre duas situações, idênticas em todos os aspectos, a não ser no fato de um fator "A" ser introduzido em uma e não na outra. Quaisquer diferenças que aparecerem subsequentemente entre as duas situações poderão ser atribuídas à presença (ou ausência) do fator "A", que foi a única variação permitida entre as duas situações. Quando a experimentação não é possível, em consequência da impossibilidade de serem controlados todos os fatores dentro da situação, o investigador procura aproximar-se do protótipo da experiência controlada pelo uso de controles indiretos através de métodos estatísticos de análise comparativa. No primeiro caso, os controles são feitos através de manipulação estatística; no segundo, o controle é introduzido pela comparação de casos com similaridades e diferenças estratégicas. Tais alternativas, no entanto, não são de todo eficazes, porque não conseguem controlar todas as possíveis fontes de variação.

Além de fornecer um modelo geral para toda a pesquisa científica, o método experimental tem utilidade mais direta no estudo da organização social. Talvez sua maior contribuição seja a de que ele nos capacita a sujeitar a testes rigorosos de experiência, hipóteses específicas, derivadas da pesquisa organizacional. Por exemplo, a conclusão experimental de Blau, de que a prevalência da concorrência dentro de um grupo diminua a qualidade de rendimento de seus membros, baseada no estudo de um caso de duas seções dentro de uma organização formal, recebe considerável apoio no estudo do impacto da cooperação e da concorrência na feitura de tarefas dentro de grupos experimentais, feito por Deutsch.³⁰

29) No entanto, têm-se feito tentativas interessantes para simular no laboratório algumas das propriedades das organizações formais, tais como, complexidade estrutural, formalização, diferenciação de unidades e categorias, integração através de arranjos de autoridade hierárquica e a distribuição de tarefas onde a consecução de uma finalidade interfere com a consecução de outras. Ver Anatol Rapoport, *A Logical Task as a Research Tool in Organization Theory*. Mason Haire (org.), *Modern Organization Theory*, Nova York: Wiley, 1959, pp. 91-114 (traduzido para o português, com o título *Teoria e Organização Moderna*, pela Editora Atlas, São Paulo, 1969). O mérito dessas aproximações experimentais ao estudo das organizações formais é discutido no livro de Morris Zelditch Jr. e Terrence K. Hopkins, *Laboratory Experiments with Organizations*, Amitai W. Etzioni (org.), *Complex Organizations*, Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1961, pp. 464-478 (traduzido para o português, com o título *Organizações Complexas*, Editora Atlas, São Paulo, 1969).

30) Blau, op. cit., pp. 49-67; e Morton Deutsch, "An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition upon Group Process", *Human Relations*, 2 (1949), pp. 199-231.

Mas a utilização do método experimental de aproximação por estudantes de organização formal não está limitada a essas experiências de laboratório. Este método de aproximação tem sido empregado, sob a forma de "experiência de campo" e "experiência natural", no estudo dos moldes organizacionais em seu próprio cenário. Na experiência de campo, o investigador manipula, efetivamente, algumas condições dentro de uma organização existente, com o propósito de determinar relações causais.³¹

Por exemplo, controlando efetivamente a medida de participação de vários grupos de empregados, Coch e French puderam testar, experimentalmente, a hipótese de que, quanto mais participação houvesse, por parte desses grupos, na discussão de como enfrentar mudanças nas condições de trabalho, tanto menor seria sua resistência a essas mudanças — e a perda de produção seria menor.³²

Na experiência natural, ele não manipula, por si, certos fatores dentro do cenário da pesquisa mas sim, oportunamente, capitaliza algumas mudanças em andamento e estuda seus efeitos em um esquema experimental.³³

Dessa maneira, a administração pode decidir introduzir a automatização em algumas seções de sua fábrica, mas não em outras. Se essas seções fossem similares em outros aspectos, um pesquisador social atento poderia aproveitar a oportunidade para observar o impacto da mudança tecnológica sobre as relações sociais dentro da fábrica, fazendo o contraste entre o progresso das seções automatizadas e o das que não o são. Em ambos esses casos de experiências situacionais, deve-se ter muita cautela na interpretação de descobertas, pois há sempre a possibilidade de que as mudanças observadas sejam o resultado de fatores ainda não detectados pelo investigador.

O estudo de campo é o plano de pesquisa tipicamente empregado no estudo das organizações formais. Este método de aproximação é bem adaptado para fornecer um quadro geral da organização e a informação a respeito da interdependência de suas partes constituintes. Nos primórdios de seu desenvolvimento, este método foi muitas vezes empregado de modo impressionístico, sem o uso de métodos rigorosos de pesquisa ou a apresentação de evidência sistemática que apoiasse as conclusões. Nos últimos anos, no entanto, um número cada vez maior de estudos de campo tem utilizado procedimentos de pesquisa sistemáticos, cuidadosamente planejados. O estudo de campo se presta, particularmente, ao uso combinado de uma variedade de métodos para se colher informações, inclusive a observação direta, a entrevista e a análise de documentos e dados. Essa vantagem é cru-

31) Ver John R. P. French Jr., *Experiments in Field Settings*, Festinger e Katz, op. cit. pp. 98-101.

32) Lester Coch e John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1 (1948), pp. 512-532.

33) French, op. cit., p. 99.

cial, porque significa que o investigador pode selecionar, de seu repertório de pesquisas, os métodos mais apropriados ao estudo de um problema dado. Se o pesquisador de campo desejar dados sobre os padrões da interação social, ele poderá observá-los diretamente; se quiser informação sobre a distribuição de sentimentos, poderá fazer perguntas a respeito. Uma variedade de métodos de aproximação permite-lhe examinar diferenças sutis que, de outra maneira, escapariam à atenção, como a diferença entre sentimentos íntimos e comportamento em público. Métodos interligados também fornecem um controle dos preconceitos, pondo em justaposição duas ou mais séries de dados sobre o mesmo problema — por exemplo, os dados de observação sobre os membros em cada reunião e os relatórios desses membros sobre seu comparecimento a cada reunião. Além disso, a fidedignidade e validade das várias técnicas de coletânea de dados podem ser comprovadas pela comparação. Assim, poder-se-á determinar se os relatórios de baixo custo, a respeito das reuniões, fornecem dados que correspondem aos dados mais acurados, mas de custo mais alto, obtidos através da observação direta.

Conquanto o estudo de campo não aproxime da experiência controlada com rigor de esquema e, portanto, com validade de conclusões, o uso por ele permitido, da combinação de vários procedimentos de pesquisa sistemática, concentrados em um mesmo objeto de estudo, pode produzir dados de considerável valor científico. Além disso, ele enfoca as relações sociais entre indivíduos e grupos em cenários naturais, fornecendo dados de grande importância para o estudo das organizações — dados de tipo não obtível por qualquer outro esquema.

Alguns Problemas Práticos no Estudo das Organizações

Fizemos notar que no método de aproximação de campo, dentro do estudo das organizações formais, várias técnicas de pesquisa podem ser utilizadas. Apresentamos, por alto, as técnicas básicas de coletânea de dados, e citamos as fontes onde esses métodos são discutidos em maior detalhe. Voltamos agora para um problema prático geral da pesquisa de campo dentro de uma organização, ou seja, o do distúrbio causado pelo observador. De que modo pode o investigador observar e inquirir a respeito da conduta social sem alterar completamente no processo aquilo que ele deseja estudar? Este problema é genérico ao método de aproximação de estudo de campo, mas é particularmente agudo no estudo das organizações hierárquicas.

Um procedimento freqüentemente empregado pelo observador para diminuir a suspeita e minimizar os distúrbios que sua presença inevitavelmente produz é o de explicar, de saída, aos funcionários da

organização, quem ele é e dar uma explicação, por alto, da finalidade e dos métodos de sua pesquisa. Essa apresentação pode dar-lhe legitimidade, aos olhos dos funcionários, e prestígio suficiente para abrir-lhe algumas portas que poderiam permanecer fechadas. A explicação do observador, no entanto, provavelmente parecerá insatisfatória a muitos membros da organização, pela razão de que ele precisará manter suas considerações bastante vagas e generalizadas, a fim de que suas principais hipóteses não sejam reveladas, visto que sua mera citação poderia comprometer a conduta a ser usada como evidência para sua confirmação ou rejeição. Além do sucesso que possam ter as explicações gerais ou mais detalhadas feitas para grupos pequenos e para indivíduos, a entrada de um observador na organização será sempre acompanhada de alguma ansiedade por parte dos funcionários. As fontes dessa ansiedade irão variar de acordo com cada situação, mas poderemos esboçar sua natureza, no geral. Para começar, o observador é uma pessoa de fora, um estranho. Tem algum poder — cujo alcance é freqüentemente desconhecido — e, naturalmente, terá acesso aos poderosos dentro da organização. Talvez o mais importante seja que o observador, se assim o desejar, poderá ser virtualmente onipresente. Não tendo deveres em conflito (como acontece com o supervisor, por exemplo), ele pode observar constantemente a conduta dos membros do grupo em estudo. Merton notou que poucos grupos aceitam logo uma observação completa e irrestrita de seu comportamento.³⁴

Finalmente, o fato de os empregados não estarem certos sobre quais sejam as finalidades e os interesses do observador aumenta seu desconforto. Como é que alguém pode “comportar-se direito” quando em observação, não sabendo o que significa “comportar-se direito” dentro dos standards do observador?

Também é provável que se desenvolva uma concepção errônea a respeito do papel do observador, entre os membros da organização, a despeito dos melhores esforços que este possa despender. O observador poderá ser identificado por alguns como um engenheiro de eficiência, ou como um representante da diretoria, enviado para verificar a produtividade dos membros da organização. Freqüentemente, os respondentes consideram o observador, muito erroneamente, como um especialista da matéria em seu campo de trabalho, o qual poderá ajudá-los na solução de seus problemas. Tais concepções errôneas, quer sejam lisonjeiras ou depreciativas, devem ser eliminadas pelas afirmações do observador e por sua conduta; cada um de seus encontros com os funcionários da organização deveria ser en-

34) Alguma margem na conformidade do que se espera do papel de cada um é pressuposta em todos os grupos. Estar em acordo com as exigências estritas de um papel, a todo momento, sem qualquer desvio, é conceder pouco às diferenças individuais em capacidade e treino e às exigências situacionais que tornam a conformidade estrita extremamente difícil. Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure* (2.a ed.), Glencoe, Ill.: Free Press, 1957, p. 343.

carado como uma oportunidade de esclarecer seu próprio papel frente ao respondente. Em suma, ele deve ser versado na arte de controlar impressões,³⁵ pois o observador também é observado e seu comportamento está sob constante escrutínio em todas as situações e por todos os lados.

Para conseguir acesso imparcial, o observador pode utilizar táticas tais como mudar freqüentemente sua posição dentro da área em estudo, e procurar fazer contato com os membros mais passivos do quadro da organização. Mas a imparcialidade será apenas um ideal: alguns respondentes têm mais iniciativa do que outros em procurar contato com o observador, e têm mais disposição de lhe passar informações que, de outro modo, se conservariam confidenciais — e ele não pode deixar de se aproveitar dessas oportunidades. Além do mais, os contatos com alguns respondentes serão mais compensadores — socialmente, assim como em termos de informações recebidas — do que com outros e o observador, que também é humano, dará inad-vertidamente mais atenção aos primeiros. Deve-se reconhecer que, durante as primeiras semanas de estudo — e mesmo mais tarde, naturalmente, em menor grau — o observador ficará isolado e estará sujeito a sentimentos de ansiedade e solidão.³⁶

Respondentes expansivos, que se mostram amigáveis nessas circunstâncias, receberão, naturalmente, mais do que sua cota de atenção.

O segundo atributo do observador, relacionado também ao primeiro, é a neutralidade: suas expressões e reações diante de todos os membros da organização devem-se conservar neutras e sem julgamento. A neutralidade é essencial se o observador quiser evitar um envolvimento seu na organização, com a conseqüente perda de objetividade, e se ele não quiser, também, inibir os informantes em suas respostas. Mas é difícil manter essa neutralidade. Os respondentes, geralmente, tentam forçar o observador a expressar sua opinião em diversos assuntos, particularmente porque ele sempre pergunta as opiniões deles e porque essas opiniões do observador irão ajudar os respondentes a identificá-lo e a adaptar suas respostas à espécie de relações que querem manter com ele.

Na vida quotidiana, tal modificação de respostas, motivada pela situação interpessoal, ocorre continuamente; mas é isso, precisamente, que o observador deseja minimizar. Apesar disso, há sempre o perigo de que uma neutralidade imparcial possa fazer com que o observador pareça uma pessoa tão sem graça e sem vida, que os respondentes

35) Ver Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City, N. Y.: Doubleday, 1959, pp. 1-16.

36) O observador não somente fica isolado mas é constantemente confrontado por uma rede de relações interpessoais que funciona entre os empregados em observação e que serve para pôr em evidência, por contraste, sua própria solidão relativa.

perderão todo o interesse em manter contato com ele. O observador passivamente neutro pode dar a impressão de não estar realmente interessado naquilo que os respondentes têm a dizer, e essa impressão pode inibi-los em sua presença. Para usar um exemplo exagerado, pensem no efeito que teria sobre uma "roda de piadas" dos empregados um observador que nunca risse por medo de mostrar-se parcialidade ao revelar quais as piadas de que acha graça.

Um outro atributo do papel de observador é que ele, geralmente, não é um especialista técnico na matéria com que lidam os respondentes. A descoberta dessa ignorância, por parte dos observados, serve para provar que ele é, na verdade, um observador de fora e não um espião da diretoria, diminuindo, assim, a ameaça representada por sua presença. Mas sua ignorância técnica pode também diminuir seu prestígio, e fazer com que alguns respondentes fiquem menos interessados em dedicar seu tempo a responder às perguntas.

Um outro problema do observador em campo é o de manter um equilíbrio favorável de obrigações em interação com os respondentes. O observador fica muitas vezes na posição de estar sempre pedindo ou aceitando favores dos membros da organização — de deixarem-no observá-los, de lhe darem informações, de lhe explicarem algum documento; e seu conseqüente sentimento de obrigação para com eles pode diminuir sua eficiência. Mas é preciso lembrar que não há razão para que ele se incomode por aceitar favores dos respondentes, porque ele lhes dá outros favores em troca: a oportunidade de demonstrar habilidades superiores diante de uma assistência apreciativa, de explicar seu trabalho e expressar suas opiniões para alguém que lhes dá toda a atenção, e de fazer uma contribuição para um estudo científico. Essas são experiências que a maior parte das pessoas aprecia. Além desses favores, inerentes a seu papel, o observador pode, e deve, aproveitar todas as ocasiões de prestar, aos respondentes, algum favor que não atrapalhe sua pesquisa. Em nossos próprios estudos, por exemplo, alguns respondentes perguntaram a que universidade nos estávamos ligados, seus currículos, seus requisitos para diplomas e procuramos obter essas informações para eles.

Dessa maneira, o observador pode produzir um equilíbrio favorável de obrigações, que motivam os membros da organização a cooperar com a pesquisa. Mas devemos lembrar que existe o perigo, oposto, de que os respondentes se tornem por demais desejosos de cooperar, pois isso pode tornar parciais suas afirmações verbais, assim como sua conduta em público.

Vários fatores situacionais, felizmente, diminuem a perturbação criada pela presença do observador. O principal deles é a rede de relações existente entre os membros da organização. Uma vez que os respondentes se habituem ao investigador e, principalmente, uma

vez que o aceitam como um observador verdadeiramente "de fora", sua presença pouco muda, na sua situação. Cada um dos respondentes tem seus deveres de rotina e está rodeado de seus colegas e superiores, os quais esperam dele coisas distintas e com ele esperam ter relações específicas. As pressões exercidas sobre o indivíduo pelo que dele esperam os outros membros da organização — e suas relações com esses membros — são geralmente grandes demais para permitirem que a presença de uma pessoa de fora altere muito a sua presença.

A influência das relações interpessoais é mais pronunciada naquelas mesmas áreas onde a presença do observador causaria, de outro modo, maiores distorções de conduta. Os membros de uma organização geralmente procuram esconder os conflitos internos das pessoas de fora, mas se o observador estiver presente, durante um conflito, o envolvimento emocional dos que participam da discussão torna-lhes difícil dissimular por causa da sua presença. O que também auxilia o observador na coletânea de dados é aquilo que pode ser chamado "ação corretora da parcialidade" dos respondentes. A maior parte dos membros de uma organização ficará ansiosa para que o observador obtenha aquilo que, em seu raciocínio, é um quadro "verdadeiro" de suas atividades e opiniões. Assim, se um dos membros da organização, na presença de seus companheiros, faz uma declaração com a qual eles não concordam, eles se oporão a ela explicitamente. Já que o observador não pode, facilmente, duvidar das afirmações de seus respondentes, esses trabalhadores prestam-lhe valioso serviço, descobrindo afirmações errôneas ou áreas de discordância entre membros da organização.

Em suma, o observador deveria ter sempre em mente que o seu é um papel social dentro de uma situação social, adaptando, assim, seu papel aos objetivos de sua pesquisa. No entanto, essa recomendação não implica que ele deva ser manipulável; muito pelo contrário. As tentativas de simulação e dissimulação são fáceis demais de detectar, em uma situação de grupo, para serem estratégias úteis para o observador usar.

A ABORDAGEM COMPARATIVA

O objetivo deste livro é teórico: êle procurará sugerir generalizações experimentais que ajudarão na explicação da estrutura e da dinâmica das organizações. A ênfase deste livro, no entanto, está posta sobre a análise dos resultados e pesquisas. Já que as generaliza-

37) Note-se que as mesmas salvaguardas não funcionam nas entrevistas, quando a pessoa fica temporariamente separada de seu contexto social e pode distorcer seus comentários conforme queira, sem medo de represália por parte de seus iguais.